



escuela negocios  
**EPICA**  
Capacitación profesional intensiva  
www.escuelanegocios.com.mx

**Teléfono: 01 (33) 36 38 76 85**

## **El éxito del producto está en la marca**

AUTOR: John Aaker

### **Contenido**

Prefacio

Capítulo 1: ¿Qué es una marca poderosa?

Capítulo 2: Creación de una marca: La historia de Saturn

Capítulo 3: Sistema de identidad de marcas

Capítulo 4: Asociaciones organizacionales

Capítulo 5: Personalidad de marca

Capítulo 6: Implantación de identidad

Capítulo 7: Estrategias de marca con el paso del tiempo

Capítulo 8: Manejo de los sistemas de marca

Capítulo 9: Apalancamiento de una marca

Capítulo 10: Medición de la equidad de una marca entre productos y mercados

Capítulo 11: Organización para la creación de marca

# Prefacio

Una clave de las marcas poderosas es tener permanencia en el futuro. Una empresa puede mantenerse constante al crear una identidad y una posición que perduren, respaldarlas con una ejecución brillante y resistir la poderosa tendencia hacia el cambio.

El concepto de sistema de marca agrega una dimensión al manejo de marcas. Un sistema de marcas, que consta de marcas y submarcas entrelazadas y yuxtapuestas, puede generar confusión e inconsistencia; el reto es manejarlo en forma efectiva, de manera que en lugar de ello genere resultados positivos y eficiencia. La clave consiste en entender los papeles que desempeña cada marca y manejarlas en el contexto de estas funciones.

Una compañía que cultiva marcas es la base sobre la cual se crean las marcas exitosas. Sin embargo, las marcas poderosas no suceden en forma espontánea. Más bien, son el resultado de la creación de estrategias de marca ganadoras y de ejecuciones brillantes de empresas comprometidas y disciplinadas. Este libro intentó proporcionar conceptos, herramientas y modelos para ayudar a los estrategas a confrontar el reto de manejar todo lo que implica una marca.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cómo está organizada su empresa? ¿Quién está a cargo de las principales marcas? ¿Tienen incentivos para crear esas marcas para el futuro? ¿Su perspectiva tiene un alcance suficiente con respecto a medios, mercados y productos?
2. ¿Qué problemas de coordinación existen entre compañías, marcas o mercados? ¿Qué problemas de coordinación existen entre medios? ¿Hay talentos empresariales e incentivos establecidos que tengan acceso a los vehículos de medios más efectivos para implantar las estrategias de marca?

# Capítulo 1

## ¿Qué es una marca poderosa?

### LA HISTORIA DE KODAK

En la década de 1870, el equipo de un fotógrafo incluía no sólo una enorme cámara sino un resistente trípode, placas de vidrio, un gran sujetador de placas, una tienda oscura, un baño de nitrato, y un recipiente para agua.<sup>1</sup> En ese tiempo no sólo se llevaba la cámara para tomar fotografías; cargaba con todo el laboratorio.

Sin embargo, todo esto cambió gracias a George Eastman, el fundador de una compañía que ha tenido una enorme influencia a nivel mundial, casi desde su concepción. Para iniciar y mantener una compañía de esta dimensión, Eastman echó mano de varios recursos, incluidos la inteligencia para generar nuevos procesos, un buen instinto para los negocios y estar dispuesto a asumir riesgos. Pero es improbable que el éxito de Eastman se hubiera logrado sin contar con su poderosa marca: Kodak.

Kodak, con sus letras de molde y su segundo plano en color amarillo intenso, ha servido durante más de cien años para cristalizar y comunicar la esencia de los productos y la empresa de Eastman. La marca (y la compañía que representa) sobrevive en la actualidad sobre todo gracias a cuatro factores: un compromiso con la calidad, la generación de conciencia, la promoción de la lealtad y, lo más importante, el desarrollo de una identidad de marca clara y poderosa.

El compromiso de Eastman con la calidad era evidente ya desde el primer producto que introdujo. A finales de la década de 1870, tramitó una patente para una placa seca que prometía simplificar en gran medida el proceso fotográfico. Las placas Eastman pronto comenzaron a ser conocidas por sus resultados superiores, en particular en condiciones de iluminación débil y en exposiciones largas. No obstante, un año después de su introducción, un problema con un componente provocó que algunas placas perdieran sensibilidad. La insistencia de Eastman en retirar del mercado las placas defectuosas, riesgosa desde el punto de vista financiero, reflejó su comprensión de que la calidad del producto era la ruta más rápida para obtener la satisfacción del cliente. Este hecho también ayudó a iniciar las asociaciones de los clientes entre la marca Kodak y la calidad, asociaciones que persisten hoy día.

Para la compañía de Eastman, la calidad también significaba facilidad de uso. Durante el transcurso de los años, Kodak se asoció en repetidas ocasiones con productos de fotografía

que producían resultados confiables sin demasiado esfuerzo de parte del consumidor. En 1888, Eastman empezó a comercializar una cámara que puso la fotografía a disposición de todos, no sólo para el artista comprometido. La cámara, que se vendía en veinticinco dólares, no tenía ninguno de los accesorios de laboratorio asociados con la fotografía de aquellos tiempos: El principiante sólo tenía que jalar la cuerda, dar vuelta a la llave y oprimir el botón. Por otros diez dólares, las fotografías se revelaban y se reponía la película en una instalación moderna y eficiente en Rochester, Nueva York.

Uno de los primeros anuncios publicitarios de Kodak, colocado en 1888, servía para posicionar la empresa para el siguiente siglo. Mostraba una ilustración de una mano que sostenía una cámara, con un encabezado escrito por Eastman: Usted oprime el botón, nosotros hacemos el resto (véase la figura 1.1). La cámara cumplía esta promesa; y desde entonces, muchos productos Kodak han mantenido este espíritu. La Kodak plegable, introducida en 1890, era más sencilla de portar y precedió a la Kodak Brownie, una cámara sencilla lanzada a finales del siglo pasado, que se convirtió en el producto principal de la compañía durante más de ochenta años. En épocas más recientes, la tradición ha continuado con la Instamatic (una cámara fácil de cargar, con cubos de flash), introducida en 1963, y la Kodak FunSaver desechable (la cual se regresa a los laboratoristas fotográficos, quienes procesan la película y reciclan la cámara), introducida en 1988.

Un producto secundario con esta calidad, consistente a largo plazo, e innovación fue una conciencia aumentada acerca del nombre Kodak. Las promociones, los anuncios y un logotipo ubicuo también pusieron su parte en el fomento de la conciencia acerca de Kodak. En 1897, Kodak patrocinó una competencia fotográfica para aficionados en la cual participaron 25 mil personas. En 1904, la compañía patrocinó la Gran Exhibición Itinerante Kodak, de 41 fotografías. En 1920, localizó puntos escénicos a lo largo de carreteras y erigió señales en el camino que advertían Fotografía adelante, para que los automovilistas pudiera detenerse a tomarlas. El resultado de dichos trabajos, además de campañas de publicidad permanentes, ha sido el de incrementar la familiaridad de los consumidores con el nombre Kodak y su logotipo amarillo. Pocas personas pueden ver los símbolos de Kodak sin tener los sentimientos positivos que le son familiares, y uno de los primeros aspectos que surgen en la mente cuando se plantean los temas de las cámaras, la película o las fotografías familiares es la palabra Kodak.

La poderosa conciencia y la presencia mundial de Kodak también pueden atribuirse a una decisión tomada en etapas tempranas para distribuir sus productos fuera de Estados Unidos. Sólo cinco años después de que la cámara Kodak fuera introducida en Estados Unidos, se abrió una oficina de ventas en Londres, a la que pronto le siguieron oficinas en toda Europa. En 1930, Kodak contaba con el 75% del mercado mundial de equipo fotográfico y cerca del 90% de la ganancia. Este dominio ha disminuido muy poco en el transcurso de los años.

Kodak tiene un conjunto de asociaciones que proporciona una imagen distintiva y es la base para una relación leal. La poderosa identidad Kodak, respaldada por décadas de mercadotecnia y productos, puede resumirse en dos palabras: sencillez (sustentada en primer

lugar por características de producto) y familiaridad (respaldada en primer lugar por comunicaciones de mercadotecnia e imaginiería visual).

Casi al final del siglo, Kodak introdujo dos personajes (el muchacho Brownie y la chica Kodak) para representar sus productos. Con ello crearon no sólo una impresión de que la cámara era fácil de operar (porque incluso una jovencita podía usarla), sino también una asociación con los niños y la familia. Los primeros anuncios de Kodak mostraban escenarios que se podían registrar con facilidad en película, es especial escenas familiares con niños, amigos y perros (véase el anuncio de 1922 en la figura 1.2). Durante la hora Kodak que se transmitía en la radio, en 1930, la audiencia podía escuchar descripciones de álbumes fotográficos familiares. Un comercial premiado, realizado en 1967, presentaba una pareja de sexagenarios que limpiaban un ático. Encuentran una caja de viejas instantáneas tomadas cuando tenían veinte años y en los años siguientes: en su boda, disfrutando su luna de miel, con su primer hijo, y durante la graduación de su hijo. El comercial finaliza cuando la mujer, ahora abuela, corre a tomar su Instamatic para tomar una fotografía de su nuevo nieto.

Gracias a los repetidos esfuerzos de mercadotecnia como éste (respaldados por un incomparable conjunto de productos de calidad), los consumidores han llegado a considerar a Kodak como un amigo de la familia que siempre está cerca para ayudar a disfrutar los buenos tiempos. Esta imagen ha sido un factor clave en la consolidación de la lealtad del cliente con Kodak.

Una indicación de la lealtad de los clientes de Kodak es la persistencia de la marca frente a la mala fortuna. Por ejemplo, la Cámara Instantánea Kodak (introducida en 1976 para competir con Polaroid) había capturado un tercio del mercado de cámaras instantáneas después de un año. No obstante, la compañía se vio obligada a descontinuar el producto en 1986 luego de una exitosa demanda de usurpación de patente presentada por Polaroid. El retiro forzado de un producto, en un mercado que casi era de su propiedad, es la peor noticia que puede haber. Muchas marcas se hubieran condenado en forma irrevocable por tal calamidad. El hecho de que Kodak haya sobrevivido a esta catástrofe es un tributo a la fortaleza innata de la marca y a su manejo de una dolorosa situación. Cada propietario de cámara fue invitado a regresar su Cámara Instantánea Kodak, a cambio de una Cámara de Disco Kodak y película, cincuenta dólares de otros productos Kodak o una porción de acciones Kodak. De este modo, Kodak utilizó el incidente y las oportunidades de comunicación concomitantes para reforzar las asociaciones de Kodak y para respaldar la Cámara de Disco.

Sin embargo, los contextos cambian, incluso para Kodak. Su reto para el siguiente siglo es extender el nombre de marca Kodak, conocido por las tradicionales cámaras y películas, hacia el mundo de la imaginiería digital que se espera se convierta en la principal área de negocios de la compañía. El nombre Kodak, con su tradición y relaciones con épocas especiales y escenas familiares, necesitará adaptarse a una imagen de alta tecnología, innovadora, para respaldar productos como el PhotoCD (que almacenará imágenes fotográficas en forma digital y luego las reproducirá en una computadora) y CopyPrint (que en forma instantánea

proporcionará copias ampliadas de una impresión sin requerir negativo). Esta necesidad de adaptarse, confrontada por una multitud de marcas poderosas en diferentes mercados, se analiza en detalle en el capítulo 7.

Otro problema que Kodak enfrenta es la agresiva competencia de precios en el negocio de las películas, que en parte proviene de marcas de etiqueta privada (o de detalle). Una respuesta de Kodak ha sido ofrecer tres versiones de su película: Royal Gold, una película de primera clase para acontecimientos especiales; GoldPlus, la película Kodak de todos los días; y FunTime, una marca de temporada, de menor precio, dirigida a compradores de descuentos. Los esfuerzos de Kodak y otras empresas para mover marcas hacia arriba y hacia abajo, para reaccionar a mercados en deterioro, se analizarán en el capítulo 9.

Hoy día, varios estudios indican que Kodak es una de las marcas más poderosas del mundo. En la categoría de películas, donde reside la mayor parte de las ventas y ganancias de Kodak, la marca disfruta una participación de mercado de cerca del 60%, y un precio superior sustancial con relación a Fuji, su principal competidor. Además, Kodak expande en forma agresiva su presencia en el mercado mundial, en el cual mantiene una participación del 40%.

La historia de Kodak muestra cómo puede crearse y manejarse la equidad de marca. Este capítulo proporciona una panorámica de la equidad de marca y, al hacerlo, abunda sobre la conceptualización que se ofreció en un principio en mi libro *Managing Brand Equity* (Manejo de la equidad de marca). Aunque la conceptualización es la misma, se han agregado nuevas investigaciones, estudios de caso y perspectivas. El capítulo 1 también prepara el escenario para los puntos clave que se establecerán en este libro acerca de la creación de marcas poderosas. La sección final incluye algunas observaciones acerca de por qué es tan difícil construir marcas poderosas en los mercados dinámicos, competitivos, de la actualidad.

## ¿QUÉ ES LA EQUIDAD DE MARCA?

La equidad de marca es un conjunto de cualidades (y responsabilidades) vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se agrega (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y (o) al cliente de esa empresa. Las principales categorías de cualidades son:

1. Conciencia del nombre de marca.
2. Lealtad de marca.
3. Calidad percibida.
4. Asociaciones de marca.

Varios aspectos de la definición merecen una explicación más amplia. En primer lugar, la equidad de marca es un conjunto de cualidades. De este modo, el manejo de la equidad de marca implica una inversión para crear y mejorar estas cualidades. La figura 1.3, tomada de

Managing Brand Equity, donde se explicó, proporciona una panorámica compacta de la manera en que la equidad de marca genera valor. (Observe que una quinta categoría de cualidades, otras cualidades de propiedad exclusiva, se incluye en aras de que la figura 1.3 sea completa. Esta categoría intenta abarcar las cualidades como las relaciones con un canal y patentes, las cuales son inherentes a la marca.)

En segundo lugar, cada cualidad de la equidad de marca crea un valor de varias maneras diferentes (de hecho, en la figura se hace una lista de 17). A fin de manejar la equidad de marca en forma efectiva y de tomar decisiones informadas en relación con las actividades de creación de marca, es importante ser sensible a las maneras en que las marcas poderosas crean valor.

En tercer lugar, la equidad de marca crea valor para el cliente, así como para la empresa. La palabra cliente se refiere tanto a los usuarios finales como a los que están en el nivel de la infraestructura. De este modo, Hilton necesita preocuparse por su imagen no sólo entre los clientes que viajan, sino también entre el personal de las agencias de viajes. Y la imagen de Coca-Cola entre los detallistas (en particular, la aceptación percibida del cliente) puede ser crucial para el éxito del mercado.

Por último, las cualidades o responsabilidades inherentes a la equidad de marca deben estar vinculadas al nombre y símbolo de la marca. Si éstos cambian, algunas o todas las cualidades y responsabilidades pueden ser afectadas e incluso pueden perderse, aunque otras podrían cambiar hacia un nuevo nombre o símbolo.

Más adelante se harán varias observaciones acerca de cada una de las cuatro principales categorías de cualidad de marca, lo cual servirá para recapitular, extender y actualizar el extenso análisis que apareció en Managing Brand Equity. La intención es proporcionar los elementos para una comprensión exacta de cómo cada categoría es inherente a la equidad de marca.

## CONCIENCIA DE MARCA

La conciencia se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. Si la mente de un consumidor estuviera llena de anuncios mentales, cada uno en representación de una sola marca, entonces la conciencia de marca se reflejaría en el tamaño del anuncio. La conciencia se mide de acuerdo con las diferentes maneras en que los consumidores recuerdan una marca, que van desde el reconocimiento (¿Ha visto esta marca antes?) al recuerdo (¿Qué marcas de este producto recuerda?), y de lo primero en la mente (La marca que se recuerda primero) hasta lo dominante (La única marca que se recuerda). Como lo han comprendido desde hace mucho tiempo los psicólogos y los economistas, el reconocimiento y el recuerdo son señales de algo más profundo que sólo acordarse de una marca.

## LA MARCA COMO CAJA MENTAL

Una marca como Mr. Goodwrench es muy similar a una caja dentro de la mente de alguien. A medida que se recibe información de los programas de servicio de General Motors, una persona la va a archivar en la caja etiquetada Mr. Goodwrench. Con el transcurso del tiempo, pueden recuperarse pocos elementos de la caja. Sin embargo, la persona sabe si es pesada o ligera. También sabe en qué cuarto está almacenada: el cuarto con las cajas positivas (es decir, los objetos que se han ganado actitudes o sentimientos positivos), o el de las cajas negativas.

## RECONOCIMIENTO DE MARCA: FAMILIARIDAD Y SEMEJANZA

El reconocimiento refleja la familiaridad obtenida en contactos anteriores. El reconocimiento no necesariamente implica recordar dónde se encontró la marca antes, por qué es diferente de otras marcas, ni tampoco cuál es la clase de producto de la marca. Se trata sólo de recordar que hubo un contacto anterior con la marca.

La investigación en el área de la psicología ha mostrado que el reconocimiento por sí solo puede dar como resultado más sentimientos positivos hacia casi cualquier cosa, sea música, personas, palabras o marcas. Los estudios han demostrado que, incluso con palabras sin sentido (como postrina contra potastina, por ejemplo), los consumidores prefieren por instinto un artículo que han visto antes a uno que es nuevo para ellos. De este modo, cuando se hace una elección de marca (incluso cuando la decisión atañe a productos como computadoras o agencias publicitarias) la marca familiar tiene la ventaja.

En un estudio que demostró en forma total el poder de un nombre de marca reconocido, se pidió a los entrevistados probar cada una de tres muestras de mantequilla de cacahuete.<sup>2</sup> Una de las muestras contenía una mantequilla de cacahuete de calidad superior, sin nombre (preferida en pruebas de gusto a ciegas, en el 70% de las ocasiones); otra representaba un producto inferior (que no había recibido preferencias en una prueba anterior) etiquetado con un nombre de marca conocido para los entrevistados, pero que nunca antes había sido adquirido ni utilizado por ellos. De manera notable, el 73% de los entrevistados seleccionaron la opción con nombre de marca (inferior) como la mantequilla de cacahuete de mejor sabor. De este modo, el hecho de que el nombre fuera reconocido afectó lo que debió haber sido una muy objetiva prueba de gusto, al hacer que la mantequilla de cacahuete con nombre de marca pareciera saber mejor.

Los economistas nos dicen que la afinidad del consumidor por la marca conocida no sólo es una respuesta instintiva. Cuando los consumidores ven una marca y recuerdan que la han visto antes (quizá incluso varias veces), se dan cuenta de que la compañía gasta dinero para respaldar la marca. Puesto que existe la creencia generalizada de que las empresas no gastan dinero en productos malos, los consumidores toman este reconocimiento como una señal de que la marca es buena. La forma en la que una compañía puede utilizar dicho

señalamiento como una ventaja, se ilustra con el programa Intel Inside que se describe en el recuadro inserto en la página siguiente.

El factor de la familiaridad puede tener una importancia especial para la marca que tiene una desventaja con respecto a competidores más visibles y mejor establecidos. En este caso, la creación de la conciencia puede ser necesaria para reducir este riesgo.

## RECUERDO DE MARCA Y EL CEMENTERIO

Se dice que una marca (por ejemplo, MetLife) tiene recuerdo si viene a la mente de los consumidores cuando se menciona la clase de producto a la que pertenece (por ejemplo, las compañías de seguros de vida). Que un cliente recuerde o no una marca puede ser el factor decisivo para incorporarse a una lista de compras o recibir una oportunidad para pujar por un contrato.

El poder relativo del recuerdo (contra el reconocimiento) se muestra en la figura 1.5, la cual representa el modelo de cementerio desarrollado por Young and Rubicam Europe, bajo la conducción de Jim Williams. En este modelo, las marcas que pertenecen a una clase de producto se colocan en una gráfica de reconocimiento contra recuerdo. Por ejemplo, el recuerdo y el reconocimiento de cada una de veinte marcas de automóvil se podría medir, y las mediciones resultantes se podrían utilizar para posicionar cada marca en la gráfica. Un hallazgo consistente en docenas de clases de producto es que las marcas tienden a seguir la línea curva que se muestra en la figura. Sin embargo, hay dos excepciones, cada una de las cuales revela la importancia del recuerdo.

Una excepción es el de las marcas saludables de nicho, que caen por abajo de la línea porque no son conocidas para un grupo importante de consumidores, y por tanto tiene un reconocimiento global relativamente bajo. Pero, puesto que tienen un recuerdo alto entre sus respectivos grupos leales, su bajo reconocimiento no necesariamente es un indicador de un mal desempeño. Y los protagonistas sensatos de nicho en ocasiones tienen el potencial para expandir el reconocimiento y, de ese modo, el alcance de su base de clientes.

La segunda excepción es el cementerio, un área en la esquina superior izquierda poblada por marcas con alto reconocimiento pero bajo recuerdo. Estar en el cementerio puede ser fatal: los clientes conocen la marca, pero no les viene a la mente cuando piensan hacer una compra. De hecho, un alto reconocimiento puede ser un obstáculo para salir del cementerio, porque no tiene mucho sentido que las personas escuchen una historia (aunque sea nueva) sobre una marca familiar. Un punto interesante del modelo de cementerio es que el alto reconocimiento no necesariamente es distintivo de una marca poderosa; se asocia también con marcas débiles.

La dinámica de las marcas localizadas en la parte media superior o derecha superior de la figura puede ser un importante aspecto de predicción con respecto a la futura salud de la marca. El movimiento hacia el cementerio se asocia con ventas y participación de mercado en

declive. Si, por otra parte, la marca se mueve en dirección contraria al cementerio, se puede esperar que las ventas y la participación de mercado aumenten. De este modo, el modelo de cementerio proporciona evidencia de que el recuerdo es tan importante como el reconocimiento.

## DOMINIO DEL NOMBRE DE MARCA

El nivel superior de conciencia es el dominio de nombre de marca, donde, en una sola actividad de recuerdo, la mayoría de los clientes sólo pueda proporcionar el nombre de una sola marca (por ejemplo, A-1 Steak Sauce, Kleenex, Xerox, Jell-O). Es paradójico que este éxito máximo puede ser trágico si el nombre de marca se vuelve una etiqueta tan común para el producto que no sea posible protegerlo en forma legal y se pierda. Éste ha sido el destino de marcas como Aspirina, Celofán, Escalator y Windsurfer.

A fin de evitar perder una marca registrada, las empresas deben comenzar a protegerse en etapas iniciales de su vida, al empezar desde la misma elección del nombre. Hay que tener cuidado con los nombres descriptivos como Windows, porque se hace más difícil distinguirlos del producto genérico y, por tanto, es más difícil protegerlos. En ocasiones es útil e incluso necesario crear un nombre genérico de manera que la marca no se convierta en uno. El nombre genérico copiadora ayudó a Xerox para proteger su marca registrada. En forma tardía, Windsurfer intentó crear el término tabla de velleo para indicar el producto genérico. También es importante ser riguroso acerca de cómo se emplea el nombre de marca. Chrysler afirma que Jeep es una marca registrada de Chrysler y nunca permite el uso de Jeep para describir un tipo de producto.

## CREACION DE CONCIENCIA

Puesto que los consumidores son bombardeados todos los días por cada vez más mensajes de mercadotecnia, el reto de establecer el recuerdo y el reconocimiento, y hacerlo de manera económica, es considerable. Es probable que dos factores adquieran una importancia creciente a medida que las empresas luchan con este reto.

En primer lugar, dados los recursos requeridos para crear niveles saludables de conciencia, una base de ventas amplia es por lo general una enorme cualidad. Con frecuencia es costoso e imposible respaldar marcas con ventas de unidad más o menos bajas y una vida medida en años y no en décadas. Por esta razón, las marcas corporativas como General Electric, Hewlett-Packard, Honda o Siemens tienen una ventaja cuando se trata de crear presencia y conciencia, porque muchos negocios respaldan el nombre de marca. De este modo, las empresas intentan reducir el número de sus marcas a fin de orientarse a sus esfuerzos de creación de marca. (Se ampliará este tema y el del valor de la difusión de marcas en diferentes negocios en los capítulos 8 y 9.)

En segundo lugar, en las próximas décadas, las empresas que adquieran técnicas de operación fuera de los canales normales de los medios (vía promociones de actividades,

patrocinios, publicidad, entrega de muestras y otros mecanismos para obtener atención) serán las que alcanzarán el éxito en la creación de conciencia de marca. Por ejemplo, WordPerfect creó una visibilidad y credibilidad instantánea en Europa para su software de procesamiento de texto patrocinando a uno de los tres mejores equipos de ciclismo. La cobertura que los medios hacían del equipo, tanto durante como después de las carreras, estableció a WordPerfect como una marca reconocida. Asimismo, un auto de carreras amarillo patrocinado por Kodak, creó más de mil millones de impresiones en 1993.<sup>3</sup>

Hacer que los consumidores reconozcan y recuerden su marca puede, de este modo, mejorar en forma considerable su equidad de marca. Sin embargo, como se recalcará en este libro, el simple recuerdo, reconocimiento y familiaridad son sólo una parte del reto de la conciencia. El aforismo clásico de las empresas de relaciones públicas de sólo escriba el nombre en forma correcta, no es suficiente como estrategia de creación de marca. Las marcas más poderosas no se manejan para la conciencia general, sino para la conciencia estratégica. Una cosa es ser recordado y otra muy diferente es ser recordado por las razones adecuadas (y evitar ser recordado por las razones erróneas).

## CALIDAD PERCIBIDA

La calidad percibida es una asociación de marca elevada al estado de cualidad de marca por varias razones:

Entre todas las asociaciones de marca, sólo la calidad percibida ha mostrado producir rendimiento financiero.

La calidad percibida es con frecuencia una ventaja estratégica principal (si no la fundamental) de un negocio.

La calidad percibida está vinculada, y con frecuencia conduce a otros aspectos de la manera en que la marca se percibe.

## LA CALIDAD PERCIBIDA PRODUCE RENDIMIENTO FINANCIERO

Hay una necesidad generalizada que muestra que las inversiones en materia de equidad de marca dan resultados. Aunque es difícil vincular el rendimiento financiero a cualquier cualidad intangible (se trate de personas, tecnología de información o equidad de marca), tres estudios han demostrado que la calidad percibida produce rendimiento financiero:

Los estudios que utilizan la base de datos PIMS (datos anuales que miden más de cien variables, en más de 3 mil unidades de negocios) han mostrado que la calidad percibida es la contribución separada más importante del resultado de la inversión de una compañía (ROI), que tiene mayor efecto que la participación de mercado, la investigación y desarrollo o en los egresos de mercadotecnia.<sup>4</sup> La calidad percibida contribuye a la rentabilidad, en parte al

mejorar los precios y la participación de mercado. La relación es válida tanto para Kmart como para Tiffany: se mejora la calidad percibida, y se mejora el ROI.

Un estudio realizado durante cinco años en 77 empresas de Suecia, conducido por Claes Fornell y sus colegas del Centro Nacional de Investigación de Calidad en la Universidad de Michigan, reveló que la calidad percibida es un impulsor principal de la satisfacción del cliente, lo que a su vez tuvo un mayor efecto sobre ROI.<sup>5</sup>

Un estudio de 33 empresas de comercio público, realizado en un periodo de cuatro años, mostró que la calidad percibida (como se mide según el método EquiTrend, descrito en el capítulo 9) tuvo un efecto sobre los resultados de las acciones, la medida financiera superior.<sup>6</sup> El estudio consideró a American Express, AT&T, Avon, Citicorp, Coke, Kodak, Ford, Goodyear, IBM, Kelloggs y otras 23 empresas, para las cuales la marca corporativa produjo un monto sustancial de ventas y ganancias. La figura 1.6 representa el efecto relativo de los cambios en la calidad percibida y el ROI en resultados de acciones. De manera notable, el efecto de la calidad percibida fue casi tan grande como el del ROI (una influencia reconocida en el resultado de inversiones bursátiles), incluso cuando los investigadores tenían controlados los niveles de conciencia y de egresos en publicidad.

## CALIDAD PERCIBIDA COMO IMPULSO ESTRATEGICO

La calidad percibida es una variable estratégica clave para muchas empresas. El manejo de la calidad total (TQM) o una de sus técnicas relacionadas ha sido central para muchas empresas en la década pasada, y la calidad percibida es por lo general la meta final de los programas TQM.

Muchas empresas, en forma explícita consideran que la calidad es uno de sus valores primarios y la incluyen en su declaración de misión. Por ejemplo, uno de los principios conductores establecidos por el presidente de IBM, Lou Gerstner, es un compromiso avasallador con la calidad. En un estudio en el cual se pidió a 250 gerentes de negocios identificar la ventaja competitiva sostenible de sus empresas, la calidad percibida fue la cualidad mencionada con mayor frecuencia.<sup>7</sup>

La calidad percibida es con frecuencia la dimensión de posicionamiento clave para marcas corporativas (como Toshiba o Ford) y otras marcas que cruzan sobre clases de producto (como WeightWatchers, Kraft y marcas de almacén como Safeway Select). Puesto que estas marcas abarcan varias clases de producto, tienen menos probabilidades de conducirse por beneficios funcionales, y es probable que la calidad percibida juegue un papel más importante.

Además, para muchas marcas, la calidad percibida define el medio ambiente competitivo y su propia posición dentro de éste. Algunas marcas son de precio, y otras de prestigio o de superioridad. Dentro de estas categorías, la posición de la calidad percibida es con frecuencia el punto de definición de la diferenciación.

## CALIDAD PERCIBIDA COMO MEDIDA DE LA BONDAD DE LA MARCA

La calidad percibida está, por lo general, en el centro de lo que los clientes compran y, en ese sentido, es una medida de resultados acerca del efecto de una identidad de marca. Sin embargo, lo más interesante es que la calidad percibida refleja una medida de bondad que se reparte entre todos los elementos de la marca como un denso jarabe. Incluso cuando la identidad de marca se define por beneficios funcionales, la mayoría de los estudios muestra que las percepciones acerca de esos beneficios están relacionadas en forma estrecha con la calidad percibida. Cuando la calidad percibida mejora, por lo común también lo hacen los otros elementos de la percepción del cliente sobre la marca.

## COMO LOGRAR QUE SE PERCIBA LA CALIDAD

Lograr que se perciba la calidad es casi siempre imposible, a menos de que la afirmación de calidad tenga sustancia. Generar una alta calidad requiere una comprensión de lo que significa calidad para segmentos de clientes, así como una cultura de apoyo y un proceso de mejora de ella que permitan a la empresa entregar productos o servicios de primer orden. La creación de productos o servicios de calidad, sin embargo, es sólo una victoria parcial: se debe lograr que la calidad se perciba.

La calidad percibida puede diferir de la calidad real por diversas razones. En primer lugar, los consumidores pueden estar demasiado sometidos a la influencia de una imagen anterior de mala calidad. Por ello, es posible que no crean en nuevas afirmaciones o que no estén dispuestos a dedicar un tiempo para verificarlas. Así, los productores de Suntory Old Whiskey, de los automóviles Audi y de la cerveza Schlitz encontraron que fabricar productos excelentes no era suficiente para disipar las dudas de los consumidores planteadas por una deslucida calidad anterior.<sup>8</sup> De este modo, es crucial proteger una marca y evitar que gane una reputación de calidad descuidada, condición de la cual suele ser difícil, y en ocasiones imposible, recuperarse.

En segundo lugar, la compañía puede lograr calidad en una dimensión que los consumidores no consideren importante. Cuando Citibank aumentó considerablemente la eficiencia de sus oficinas internas al automatizar las actividades de procesamiento, el efecto esperado sobre las evaluaciones de los clientes fue desilusionante. Resultó que los clientes, o no observaron los cambios, o no reconocieron en ellos ningún beneficio personal. Es necesario asegurarse de que las inversiones en materia de calidad ocurran en áreas que tengan resonancia entre los clientes.

En tercer lugar, los consumidores rara vez cuentan con la información necesaria para hacer un juicio racional y objetivo con respecto a la calidad; e incluso si cuentan con la información, quizá no tengan tiempo ni motivación para procesarla. Como resultado, confían en una o dos señales que asocian con la calidad; por tanto, la clave para influir en la calidad

percibida es la comprensión y el manejo apropiado de estas señales. Así, es importante comprender los asuntos pequeños que los consumidores utilizan como base para hacer un juicio con relación a la calidad. Si un consumidor patea las llantas de un automóvil para juzgar su resistencia, entonces es mejor que las llantas sean resistentes.

En cuarto lugar, puesto que los consumidores pueden no saber cómo juzgar mejor la calidad, es probable que busquen las señales inapropiadas. Por ejemplo, los almacenes de joyería que atienden a quienes compran diamantes por primera vez deben educar a los consumidores en el hecho de que la calidad no necesariamente se refleja en las etiquetas de los precios o en los supuestos kilates. Una metáfora o una imagen visual puede ayudar a los consumidores a ver el contexto de manera adecuada.

## LEALTAD DE MARCA

La lealtad de marca, la tercera categoría de cualidades de marca, se excluye de muchas conceptualizaciones de equidad de marca.<sup>9</sup> Sin embargo, hay por lo menos dos razones que explican por qué es apropiado y útil incluirla. En primer lugar, el valor de una marca para una empresa se crea en gran medida por la lealtad del cliente que logra producir. En segundo lugar, considerar la lealtad como cualidad, estimula y justifica los programas de creación de lealtad que, a su vez, ayudan a crear y mejorar la equidad de marca.

## LEALTAD Y VALOR DE MARCA

La lealtad de marca es una consideración clave cuando se deposita valor en una marca que se va a vender o comprar, porque puede esperarse que una base de clientes muy leal genere un flujo de ventas y ganancias demasiado predecible. De hecho, una marca que no cuenta con una base de clientes leal, por lo común es vulnerable o sólo tiene valor por su potencial para crear clientes leales.

Además, el efecto de la lealtad de marca sobre los costos de mercadotecnia es con frecuencia sustancial: es mucho menos costoso retener clientes que atraer nuevos. Un error común y costoso es buscar el crecimiento atrayendo nuevos clientes para la marca, mientras se hace caso omiso de los existentes. La lealtad de los clientes existentes también representa una importante barrera de entrada, en parte a causa de que el costo de atraer clientes para que cambien de lealtad, con frecuencia es prohibitivo.

Todas las empresas deben calcular el valor de sus clientes existentes. Los resultados son sorprendentes e instructivos. Reducir las defecciones sólo en un 5%, generó 85% más de ganancias en un sistema de sucursales de banco; 50% más en una agencia de seguros; y 30% más en una cadena de autoservicio.<sup>10</sup> En MBNA, una empresa de servicios financieros, se estimó que un incremento del 5% en la retención de clientes aumentó las ganancias de la compañía en un 60% en el quinto año.<sup>11</sup> En Club Med, un cliente perdido le cuesta a la empresa 2,400 dólares en futuros negocios.<sup>12</sup> Las compañías de tarjetas de crédito han encontrado que los clientes recién adquiridos utilizan la tarjeta con lentitud al principio, pero

que en el segundo año el uso aumenta y la tarjeta se vuelve más rentable. Una tendencia similar se encontró en más de cien compañías de una veintena de industrias.<sup>13</sup> Para un distribuidor industrial, las ventas netas por cuenta se incrementan hasta el decimonoveno año de la relación.

## SEGMENTACION DE LEALTAD

Orientarse a la segmentación de la lealtad proporciona conocimientos estratégicos y tácticos que ayudan en la creación de marcas poderosas. Por lo general, un mercado puede estar dividido en los siguientes grupos: los que no son clientes (quienes compran marcas de los competidores o que no son usuarios de esa clase de productos); los que cambian por el precio (aquellos que son sensibles a los precios); los leales pasivos (quienes compran más por hábito que por razonamiento); los que se sientan en la barda (aquellos que son indiferentes entre dos o más marcas) y los comprometidos. El reto es mejorar el perfil de la lealtad de marca: incrementar el número de clientes que no cambian por el precio; fortalecer los vínculos de los que se sientan en la barda y los comprometidos con la marca, y aumentar el número de los que pagan más (o soportan alguna inconveniencia) por usar la marca o el servicio. Con frecuencia, hay dos segmentos en los que las compañías no invierten lo suficiente: los clientes leales pasivos y los comprometidos.

El cliente leal pasivo con frecuencia se ignora o se da por sentado. El manejo activo de este segmento en realidad no implica creación de identidad; más bien, requiere esfuerzos por evitar errores de distribución o situaciones de falta de existencias que pudieran precipitar una decisión para cambiar de marca. También significa tener los tamaños, colores o sabores que pueden ser deseables, aunque proporcionar una línea amplia quizá no sea atractivo desde el punto de vista económico. El análisis apropiado de la amplitud de línea necesita incluir el efecto sobre el comportamiento habitual del segmento leal pasivo.

En el otro extremo se encuentran los clientes muy leales o comprometidos. Las empresas también suelen dar a este grupo por sentado. Y, sin embargo, puede haber un potencial significativo para aumentar el negocio entre los muy leales. Por ejemplo, se puede motivar al cliente leal de Marriott para que elija el servicio Marriott con mayor frecuencia, con una cartera mejorada de servicios de apoyo a negocios, como máquinas de fax en las habitaciones. Además, existe el riesgo de que los clientes leales se sientan atraídos por un competidor si el rendimiento de los productos o servicios no se mejora. Por estas razones, las empresas deben evitar distraer recursos del núcleo leal hacia los que no son clientes y los que cambian por el precio.

## MEJORA DE LA CALIDAD

Un método para mejorar la lealtad de los que se sientan en la barda y los comprometidos consiste en desarrollar o fortalecer su relación con la marca. La conciencia de marca, la calidad percibida y una identidad de marca clara y efectiva pueden contribuir al logro de esta meta. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia los programas que pueden crear lealtad

en forma directa adquieren importancia e incluso se vuelven cruciales en muchas clases de producto. Entre éstos se incluyen los programas de comprador frecuente y los clubes de clientes.

### Programas de comprador frecuente

Los programas de comprador frecuente, de los cuales las aerolíneas son pioneras (los programas Mileage Plus de United Airlines; Advantage de American Airlines; Frequent Traveler de British Airways) se adoptan ahora por una multitud de marcas en varias clases de productos, incluidos libros (Preferred Reader de Waldenbooks), hoteles (el programa Senior Honors Frequent Traveler de Hilton), comida rápida (el Frequent Customers Club de Burger King), estacionamientos (el Premio Park-n- Fly) e incluso automóviles. La MasterCard de GM, lanzada en 1992, proporciona a los clientes un reembolso en la compra de un automóvil o camioneta General Motors (excepto Saturn), igual al 5% de sus compras de tarjeta de crédito. Después de su primer año y medio, GM ha vendido 140 mil automóviles y camionetas a esos compradores y ha emitido más de 12 millones de tarjetas.

Un programa de comprador frecuente proporciona refuerzo directo e intangible para el comportamiento leal. Estos programas no sólo mejoran la proposición de valor de una marca y, con frecuencia, su punto de diferenciación, sino también ratifican el compromiso que la empresa hace con sus clientes leales. Es evidente que la lealtad no se da por sentado.

### Clubes de clientes

Un nivel de lealtad de mayor potencial se puede precipitar por medio de los clubes de clientes. Por ejemplo, los niños que se unieron al Club de la Diversión Nintendo (quienes recibieron boletines y acceso a asesores vía llamadas telefónicas) se convirtieron en usuarios fanáticos de Nintendo y en el corazón del éxito de la empresa. Claridge Hotel and Casino sin duda ha incrementado la lealtad de sus clientes con su club Claridge CompCard Gold, de 350 mil miembros, los cuales reciben descuentos, noticias de actividades próximas y ofertas especiales que van desde batas de baño con iniciales bordadas hasta servicio de limusina a la puerta. Los grupos de usuarios de Apple Computer proporcionan apoyo y soporte, así como la oportunidad para que los clientes expresen su interés en las computadoras y su lealtad hacia Apple.

Por su parte, Casa Buitoni Club desempeñó un papel clave en el establecimiento de la marca Buitoni de Nestlé para comida italiana en el Reino Unido. Los miembros recibían un boletín periódico a todo color con editoriales acerca de Toscana e Italia, información sobre los estilos de vida de los italianos, recetas de pasta y cupones de descuento. Los beneficios de la membresía también incluían una línea gratuita para consejos de cocina, oportunidades para ganar una invitación a visitar la villa original de Casa Buitoni en Toscana, fines de semana dedicados a la cocina, oportunidades para probar los nuevos productos y varias sugerencias sobre cómo los miembros podían organizar sus propias actividades.

Como los programas de comprador frecuente, un club de clientes proporciona evidencia visible de que la empresa en realidad se preocupa acerca de su clientela. Mientras que el programa de comprador frecuente es en cierta forma pasivo e inclusivo, un club de clientes tiene un mayor potencial de participación. El club de clientes proporciona un vehículo mediante el cual éste se puede identificar con la marca, expresar sus opiniones y actitudes con respecto a ella, y tener la experiencia de compartir una relación de marca con personas de similar mentalidad.

#### Mercadotecnia de base de datos

Un producto secundario de los clubes y los programas de comprador frecuente, la información sobre clientes, puede utilizarse para la mercadotecnia de base de datos dirigida a segmentos estrechos y concentrados. Las noticias acerca de nuevos productos y promociones especiales se pueden diseñar en forma específica para aquellos segmentos que tienen mayores probabilidades de responder. Los clientes que son el objetivo de esto sienten que la empresa se conecta con ellos en forma individual y la relación marca-cliente se fortalece.

Por ejemplo, ¡Beverages & More! es una cadena de ventas al detalle que ofrece un gran surtido de vinos, licores y complementos para bebidas. Se invita a cada cliente a ser miembro del Club Bev y se le da una tarjeta que se utiliza para dar seguimiento a todas sus adquisiciones. Además de un boletín y un programa de comprador frecuente, los clientes reciben notificación personal sobre compras, productos o actividades especiales que son relevantes para las personas con su perfil de adquisiciones. Además de equiparar los productos con los clientes, el patrón de interacción muestra que el almacén está bastante implicado para preocuparse de los intereses de cada cliente.

#### ASOCIACIONES DE MARCA

El libro *Managing Brand Equity* ponía de relieve que la equidad de marca está respaldada, en gran parte, por las asociaciones que los consumidores hacen con una marca. Estas asociaciones pueden incluir atributos de producto, una celebridad que sea vocero del producto o un símbolo particular. Las asociaciones de marca están regidas por la identidad de marca; es decir, lo que la empresa desea que la marca represente en la mente de los clientes. En este contexto, una clave para la creación de marcas fuertes es generar e instaurar una identidad de marca.

Una de las metas de este libro es expandir el concepto de la identidad de marca. Un error común es el hecho de concentrarse en los atributos del producto y en los beneficios funcionales tangibles de una marca. El capítulo 3, en el cual se define y analiza de manera formal la identidad de marca, alienta a los estrategas a expandir su concepto de identidad de marca al 1) considerar los beneficios emocionales y autoexpresivos de la misma manera que los beneficios funcionales, y 2) al emplear cuatro perspectivas de identidad de marca: la marca como producto, la marca como organización (aspecto que se considera en detalle en el capítulo 4), la marca como persona (tema del capítulo 5), y la marca como símbolo. El capítulo

6 se refiere al proceso de instauración de la identidad de marca y su posicionamiento. El capítulo 7 analiza los delicados problemas del manejo de asociaciones de marca en el transcurso del tiempo.

## OBJETIVOS DE ESTE LIBRO

Hay varios objetivos que sustentan este libro. Uno de ellos, que se acaba de analizar, es generar el concepto de la identidad de marca: ¿Cómo es posible crear una identidad clara, vinculada con el cliente, que se pueda instaurar de manera que concrete su potencial y lo suficientemente rica para dar orientación a aquellos que la implantan? ¿Cómo se maneja en el transcurso del tiempo en un ambiente cambiante, así como frente a clientes y competidores cambiantes? Los capítulos 3, 4, 5 y 6 abordarán estos aspectos.

Un segundo objetivo es ir más allá del manejo de una marca, hacia el manejo de sistemas de marca. La mayoría de las empresas necesita manejar no sólo múltiples marcas, sino también grandes variedades de submarcas, marcas ingredientes, extensiones de marca, fusión de marcas y servicios de marca. Además, cada una puede asumir diferentes funciones que pueden variar desde ser sólo un aval (como el papel de Marriott en Fairfield de Marriott), hasta desempeñar el papel conductor (es decir, que la marca sea la que orienta la decisión de compra). El manejo de los sistemas de marca implica determinar las funciones que éstas desempeñan y comprender cómo se relacionan y el efecto que tienen una sobre la otra. Los capítulos 8 y 9 abordarán estos asuntos.

Un tercer objetivo es considerar el aspecto crucial de la medición. ¿Cómo se mide la equidad de marca, en especial entre clases y mercados? Varios esfuerzos fundamentales que se han hecho en ese sentido se describirán en el capítulo 10.

Un cuarto objetivo es observar cómo el desarrollo de formas y estructuras organizacionales es efectivo en la creación de marcas. Se analizarán varios enfoques en el capítulo 11.

La meta global de este libro es ayudar a los gerentes a crear marcas poderosas. Puesto que conocer el terreno es indispensable para atravesarlo con éxito, es útil entender por qué es difícil la tarea y cuáles son las presiones que debe confrontar el creador de marca. Por tanto, ahora me centraré en una explicación general de por qué es difícil crear marcas.

## CREACIÓN DE MARCAS PODEROSAS: ¿POR QUÉ ES DIFÍCIL?

No es sencillo crear marcas en el ambiente actual. El creador de marca que intenta desarrollar una marca poderosa es como un golfista que juega en un campo con pesados tramos sin podar, profundas trampas de arena, agudas esquinas y vastas barreras de agua. Es difícil obtener buenos juegos en estas condiciones. De igual forma, el creador de marca se puede

inhibir por presiones y barreras sustanciales, tanto internas como externas. Para ser capaz de elaborar estrategias de marca efectivas, es útil entender estas presiones y barreras.

Para este fin, se analizarán ocho diferentes factores (mostrados en la figura 1.7) que dificultan la creación de marcas. El primero, la presión para competir en precio, afecta de manera directa la motivación para crear marcas. La segunda razón, la proliferación de competidores, reduce las opciones de posicionamiento disponibles y hace que la instauración sea menos efectiva. La tercera y cuarta razones, la fragmentación de los medios y los mercados, así como la presencia de múltiples marcas y productos, describen el contexto actual para la creación de marcas, el cual implica un creciente nivel de complejidad.

Las razones restantes reflejan presiones internas que inhiben la creación de marcas. La quinta razón, la tentación de cambiar una estrategia de marca saludable, es en especial insidiosa porque es el equivalente administrativo de darse un tiro en el pie. Las razones sexta y séptima, el sesgo organizacional contra la innovación y la presión para invertir en otras partes, son problemas especiales que confrontan las marcas fuertes. Pueden ser provocadas por la arrogancia, pero con mayor frecuencia se originan en la indulgencia unida al orgullo o la ambición desmedida, o ambas. La última razón es la presión para obtener resultados a corto plazo que se filtra a todas las empresas. La paradoja es que muchos de los formidables problemas que confrontan los creadores de marca en la actualidad son provocados por fuerzas y sesgos internos que están bajo el control de la empresa.

El hecho de que muchas marcas fracasasen en lograr su potencial o mantener su equidad no es ni sorprendente ni misterioso cuando se examinan las diversas presiones que se oponen a la creación de marcas. En realidad, lo curioso es que haya marcas poderosas, en vista de todas estas presiones.

## 1. PRESION PARA COMPETIR EN PRECIO

Hay enormes presiones en casi todas las empresas para entrar a la competencia del precio. De una industria a otra (desde computadoras hasta automóviles, de alimentos congelados a aerolíneas y refrescos), la imagen en el mercado actual es la misma: la competencia de precios es el escenario central, orientado por el poder de los distribuidores fuertes, los clientes sensibles al valor, el crecimiento reducido de categoría y exceso de capacidad (con frecuencia provocado por nuevos protago-nistas y por viejos competidores que se sostienen, en ocasiones, vía la bancarrota).

En conferencias sobre equidad de marca, con frecuencia pido a los ejecutivos que levanten la mano si su industria es una en la que la brutal competencia de precios no sea la norma o esté en vías de convertirse en la norma. De los miles de ejecutivos que han asistido a estas presentaciones, la única persona que alguna vez levantó la mano fue ¡el director del Canal de Panamá!

Los distribuidores se han fortalecido año tras año y han utilizado esta fortaleza para ejercer presión sobre los precios. Mientras que hace una década la información en su mayor parte era controlada por el fabricante, ahora los distribuidores recaban generosas cantidades de información y generan modelos para emplearla. Como resultado, hay un enfoque que se usa cada vez con mayor frecuencia sobre los márgenes y el uso eficiente del espacio. Los proveedores, en particular los que están en tercera o cuarta posición de participación de mercado, con niveles de lealtad modestos, están expuestos a una ruda presión para otorgar concesiones con respecto al precio.

Hace diez años, las marcas de etiqueta privada se limitaban en gran medida a productos de mala calidad y a precios bajos que no estaban respaldados por empaques efectivos o por la mercadotecnia. Dadas estas características, sólo disfrutaron aumentos de ventas temporales durante épocas de recesión. Si bien esto ya no sucede, las llamadas marcas de pre-cio, con mayor frecuencia los distribuidores ofrecerán las marcas de etiqueta privada en el extremo superior del negocio. Dichas marcas son competitivas con las marcas nacionales en calidad y en respaldo de mercadotecnia, pero tienen ventajas sustanciales de costo; en parte porque el costo del equipo de manejo de marca, la fuerza de ventas y los anuncios publicitarios es menor y se puede prorratear entre cientos de clases de productos, y en parte a causa de ventajas logísticas. El resultado es una mayor presión sobre el precio.

La promoción de las ventas es tanto un conductor como un indicador del enfoque del precio. En la década de los cincuenta, cerca del 10% de la mezcla de comunicaciones se dedicaba a la promoción de precios. Aquellos eran los buenos tiempos: la distribución era sencilla, los distribuidores se ocupaban de construir nuevos almacenes más que de obtener mayor ganancia de los márgenes y los mercados estaban en crecimiento. Hoy día, más del 75% de los dólares invertidos en anuncios publicitarios de Estados Unidos se dedican a la promoción.

Estas realidades del mercado implican que el factor clave para el éxito es el costo bajo. Las empresas deben reducir gastos indirectos y su personal, así como limitar y eliminar todos los gastos innecesarios. Entonces, ¿qué sucede con las personas que respaldan la marca con investigación de mercado u otras actividades relacionadas con la creación de la marca? Son vulnerables a la nueva cultura de la empresa. También son vulnerables las nuevas inversiones en materia de equidad de marca que provienen de los preciados dólares del margen.

## 2. PROLIFERACION DE COMPETIDORES

Los nuevos y vigorosos competidores provienen de diversas fuentes. Una multitud de categorías de alimentos ha observado cómo Weight Watchers y Healthy Choice se incorporan a sus mercados por medio de estrategias de extensión de marca. En la categoría de antojos, Frito-Lay ha visto cómo marcas regionales se expanden y la marca Eagle de Budweiser sale de su nicho para convertirse en uno de los principales competidores. El mercado de los refrescos ha sido usurpado por nuevas formas de producto que dan opciones reales al cliente:

agua embotellada, agua carbonatada, bebidas con base en frutas, y bebidas new age, entre otras.

Los competidores adicionales no sólo contribuyen a ejercer presión sobre el precio y la complejidad de las marcas, sino que también hacen mucho más difícil ganar y sostener una posición. Dejan espacios menores para explotar en el mercado y menos vehículos para la instauración. Cada marca tiende a estar posicionada en límites más estrechos, los mercados objetivo se hacen más pequeños y el mercado que no es el objetivo se hace más grande. De este modo, los esfuerzos por comercializar en un segmento amplio se entorpecen más en vista del complejo panorama de marcas. Además, algunos competidores nuevos o desesperados pueden estar motivados para asumir riesgos o probar enfoques inusuales. El resultado puede ser la desestabilización de la dinámica competitiva. También hay una motivación aumentada para copiar cualquier cosa que alcance el éxito, en parte porque los riesgos de copiar se desplazan por la dificultad de plantear nuevas opciones brillantes.

### 3. FRAGMENTACION DE MEDIOS Y MERCADOS

En alguna época, ser consistente entre medios y mercados era sencillo. Había un número limitado de opciones de medios y sólo algunos vehículos nacionales. Los mercados masivos eran la norma, y la microsegmentación no existía. Los gerentes de marca ahora confrontan un ambiente muy diferente, uno en el cual es difícil lograr la consistencia que se requiere para crear y mantener marcas poderosas.

La gama de opciones de medios que en la actualidad nos deja perplejos incluye televisión interactiva, anuncios publicitarios en Internet, mercadotecnia directa, patrocinio de actividades, más las que se inventan cada día. Coordinar mensajes en estos medios sin debilitar la marca es un reto real, en especial cuando los vehículos de promoción se incluyen en la mezcla. Por ejemplo, una promoción que implique un obsequio o una reducción de precio que suene una campana (es decir, que su resultado sea un notorio repunte de las ventas), quizá no sea consistente con una identidad de marca con base en la calidad, porque es señal de que la marca necesita bajar su precio para obtener ventas. La presión para incluir promociones (como los cupones utilizados por marcas de bienes empaquetados o los descuentos de precio empleados por las empresas de automóviles) dificultan la tarea de mantener el esfuerzo de creación de marca en su rumbo.

La coordinación se hace más difícil a causa de que las diferentes actividades de apoyo a la marca, con frecuencia son manejadas por varias empresas e individuos con metas y perspectivas distintas. Cuando las actividades de los anuncios publicitarios, las relaciones públicas, el patrocinio de actividades, las promociones, las exhibiciones comerciales, los almacenes de sucesos,<sup>14</sup> la mercadotecnia directa, el diseño de paquetes, la identidad corporativa y el correo directo para una sola marca se manejan por agrupaciones separadas, cada una representa una influencia directa sobre la marca (o peor aún, cuando la organización interna de una empresa refleja esta diversidad a fin de interactuar con estos

múltiples protagonistas), por lo que debe esperarse que existan conflictos y falta de coordinación.

Además, las compañías dividen la población en mercados objetivo más pequeños y más refinados; y con frecuencia establecen contacto con ellos por medio de canales de distribución y medios especializados. De ahí que sea tentador generar diferentes identidades de marca para algunos o todos estos nuevos segmentos de mercado. Sin embargo, generar y manejar múltiples identidades para la misma marca, presenta problemas tanto para la marca como para el cliente. Ya que los auditorios de los medios se traslapan de manera invariable, es probable que los clientes tengan contacto con más de una identidad con relación a la misma marca.

Considere el problema de un consumidor maduro del whisky escocés Dewar, acostumbrado a los anuncios publicitarios tradicionales de la marca, quien encuentra los anuncios de la empresa destinados a los bebedores de escocés más jóvenes. O piense en la confusión potencial de un comprador orientado al prestigio, acostumbrado a ver los anuncios de Saks Fifth Avenue en las revistas finas de modas, que un día encuentra un anuncio de periódico de una tienda de descuento Saks. Entre más numerosas y diversas sean las imágenes de una marca, será más difícil coordinarlas en apoyo de una marca poderosa.

#### 4. RELACIONES Y ESTRATEGIAS COMPLEJAS DE MARCA

Hubo un tiempo, no muy lejano, cuando una marca era una entidad singular, de perfiles claros. Kraft y Oscar Mayer, por ejemplo, eran nombres de marca que sólo necesitaban ser definidos, establecidos y cultivados. En la actualidad, la situación es muy diferente. Hay submarcas (como Free Singles de Kraft y Zappetites de Oscar Mayer) y extensiones de marca (como Miracle Whip de Kraft). Hay marcas de ingredientes (como el jarabe de chocolate de Hershey en las galletas Deluxe Chocolate Brownies de Pillsbury); marcas aval (como el papel de Kelloggs, en el cereal Rice Krispies de Kelloggs); y marcas corporativas (como General Electric). El logotipo de Coca-Cola se puede encontrar en docenas de productos, incluidos Diet Cherry Coke, Caffeine Free Diet Coke y Coke Classic, y no se detiene ahí. En las tiendas de abarrotes, Coca-Cola es una marca de producto; en actividades deportivas, es una marca patrocinadora; y en las comunidades donde operan sus plantas embotelladoras, es una marca corporativa.

Esta complejidad hace que la creación y el manejo de marcas sea difícil. Además de conocer su identidad, cada marca necesita comprender su papel en cada contexto en el que se ve implicada. Además, las relaciones entre marcas (y submarcas) se debe esclarecer en forma estratégica y con respecto a las impresiones del cliente. Los capítulos 8 y 9 abundan en estos oscuros asuntos.

¿Por qué emerge la complejidad de las marcas? La fragmentación del mercado y la proliferación de marcas antes mencionada han ocurrido porque un nuevo producto o mercado con frecuencia conduce a una nueva marca o submarca. Otra fuerza conductora es el costo:

Hay la tendencia a utilizar marcas establecidas en diferentes contextos y papeles puesto que, en la actualidad, establecer una marca completamente nueva es muy costoso. Los nuevos niveles resultantes de complejidad con frecuencia no se anticipan o ni siquiera se reconocen hasta que ya existe un problema sustancial.

## 5. SESGO HACIA EL CAMBIO DE ESTRATEGIAS

En ocasiones, hay presiones internas avasalladoras para cambiar la identidad de una marca y/o su ejecución mientras ésta aún es efectiva, o incluso antes de lograr su potencial. Los cambios resultantes pueden disminuir la equidad de marca o evitar que se establezca. La mayoría de las marcas poderosas, como Marlboro, Volvo y Motel 6, tienen una característica en común: Cada una generó una clara identidad que durante mucho tiempo no tuvo cambios. No obstante, la norma es cambiar, y de este modo las identidades poderosas respaldadas por una clara imaginaria visual nunca se desarrollan por completo. El capítulo 7 analiza los beneficios de la consistencia en el transcurso del tiempo y por qué es difícil lograrla.

## 6. SESGO CONTRA LA INNOVACION

Si bien puede haber un sesgo hacia cambiar la identidad de marca o su ejecución, con frecuencia una inversión psíquica y de capital en el statu quo impide la verdadera innovación en productos o servicios. Hay un incentivo para mantener estático el campo de batalla competitivo; cualquier cambio no sólo es costoso y riesgoso, sino que además puede provocar que la inversión previa tenga un resultado muy reducido (o incluso puede volverse obsoleta). El resultado es una condición vulnerable con respecto a competidores agresivos que pueden venir del exterior de la industria, con poco que perder y ninguna de las inhibiciones que son una carga para los participantes de la industria.

Las compañías que manejan una marca establecida pueden estar tan complacidas por el éxito anterior y actual, y tan preocupadas con los problemas cotidianos, que se vuelven insensibles a los cambios en la situación competitiva. Al ignorar o minimizar los cambios fundamentales en el mercado o las posibles innovaciones tecnológicas, los gerentes hacen que sus marcas sean vulnerables y se arriesgan a perder oportunidades. De este modo, un nuevo competidor es con frecuencia la fuente y el beneficiario de la verdadera innovación.

Considere el caso de Weight Watchers, una de las grandes historias de éxito en el campo de la marca en la década de los ochenta. Al construir sobre su asociación con el control profesional del peso, Weight Watchers creó un negocio de 1,500 millones de dólares, al invertir en productos, empaquetado y anuncios publicitarios con una visión centrada en una sola idea. Pero a finales de los ochenta, el interés del consumidor en el control de peso fue eclipsado por una preocupación más generalizada en torno a una dieta saludable. Entonces apareció Healthy Choice (cuya historia se cuenta en el capítulo 9), una marca diseñada para atender a este nuevo paradigma de mercado. ¿Por qué esta innovación, orientada a la salud, no provino de Weight Watchers, una compañía de muchos recursos y con un mejor conocimiento del mercado? Una razón principal fue que la marca Weight Watchers ya era una

máquina de producir dinero, y la compañía no quería diluirla al invertir en una posición de mercado nueva y diferente.

Como éste, hay incontables ejemplos de marcas poderosas que no advirtieron ni respondieron a oportunidades; luego observaron que los competidores hacían innovaciones y entonces atacaron el núcleo de su equidad. En Japón, por ejemplo, la cerveza Kirin atestiguó que después de cuatro décadas con una participación del 60% en el mercado se desplomaba en forma abrupta a menos del 50% cuando Asahi Dry se convirtió en un producto de éxito. ¿Por qué Kirin no fue el innovador, en lugar de Asahi? Es probable que Kirin, al estar complacida con el statu quo, no vio ninguna razón para introducir cambios conflictivos en la categoría de cervezas.

## 7. PRESIONES PARA INVERTIR EN OTRAS PARTES: LOS PECADOS DE LA COMPLACENCIA Y LA AMBICION DESMEDIDA

Una posición de gran fortaleza de marca es también un problema estratégico potencial, porque conlleva tanto la complacencia como la ambición desmedida. Cuando una marca es poderosa, existe la tentación de reducir la inversión en el área esencial de negocios a fin de mejorar el rendimiento de corto plazo o para financiar una nueva diversificación del negocio. Existe la creencia, con frecuencia errónea, de que la marca no sufrirá daños de reducciones abruptas en el respaldo, y de que las otras oportunidades de inversión son más atractivas. Es paradójico que la diversificación que atrae estos recursos con frecuencia sea defectuosa, ya sea porque un negocio adquirido se sobrevaluó, o porque la capacidad de la empresa para manejar un área de negocios distinta se sobreestimó.

Xerox puede ser el ejemplo prototípico de una marca dominante que perdió su posición a causa de un compromiso inadecuado con su negocio esencial. En la década de los sesenta, Xerox era casi el dueño absoluto de la industria de las copadoras; su participación de mercado era casi del 100%. Las barreras para entrar a este mercado incluían un nombre de marca dominante, un conjunto poderoso de patentes, y una enorme base de clientes comprometida con un programa de arrendamiento y una organización de servicios. En lugar de adherirse a sus fortalezas y defender el extremo inferior al atacar los costos o el extremo superior al crear nuevas tecnologías, Xerox distrajo recursos hacia un concepto de oficina del futuro. Como resultado, la compañía fue rebasada por Savin, Kodak y Canon, quienes incursionaron en la industria con productos innovadores, superiores y con frecuencia menos costosos. Aunque hay muchas razones que explican por qué Xerox perdió posición en la década de los setenta, una explicación clave es su poderosa equidad de marca, que engendró la complacencia y la tentación de buscar prados más verdes.

## 8. PRESIONES DE CORTO PLAZO

Las presiones por obtener resultados de corto plazo debilitan las inversiones en marcas, en especial en Estados Unidos. Al respecto, el fundador de Sony, Akio Morita, ha opinado que la mayoría de los gerentes de empresa de Estados Unidos realiza en forma indebida las

ganancias rápidas, en lugar de intentar que sus productos sean competitivos a largo plazo. Y la Comisión sobre Productividad del Instituto Tecnológico de Massachusetts, luego de estudiar empresas de ocho de los principales sectores industriales (incluidos textiles, acero, electrónica para el consumidor, aeronaves y automóviles), concluyó que la excesiva preocupación por la ganancia inmediata, en detrimento de las oportunidades de más largo plazo, es un factor fundamental causante de que la competencia de los negocios estadounidenses decline con respecto a las empresas japonesas y europeas.<sup>15</sup>

Hay varias razones que explican por qué un enfoque de corto plazo puede persistir entre los ejecutivos estadounidenses. En primer lugar, en Estados Unidos hay una amplia aceptación del concepto de que la maximización del valor de los accionistas debe ser el objetivo conductor de la empresa. Esta aceptación se acopla a una percepción de que los accionistas están influidos en forma extraordinaria por las ganancias trimestrales; en parte a causa de que carecen de la información y la reflexión para comprender la visión estratégica de la empresa, y en parte porque no pueden evaluar las cualidades intangibles. Como resultado, los gerentes están motivados para hacer que el actual rendimiento tenga una buena apariencia.

En segundo lugar, el propio estilo de administración está dominado por una orientación de corto plazo. Los sistemas de presupuestación anual, por lo general dan énfasis a las ventas, los costos y las ganancias a corto plazo. Como resultado, los programas de creación de marcas casi siempre se sacrifican a fin de cumplir estos objetivos. La planeación, con demasiada frecuencia, es un ejercicio de manipulación de hojas de cálculo con datos financieros de corto plazo, más que un pensamiento estratégico. Además, a causa de que las empresas estadounidenses rotan a sus gerentes en toda la compañía, el largo plazo se vuelve mucho menos importante que los actuales resultados de la ruta de carrera. Los gerentes sienten presión para rendir; es decir, para dar resultados en forma rápida y visible.

En tercer lugar, un enfoque de corto plazo se crea por las mediciones de rendimiento disponibles. Las mediciones de cualidades intangibles como la equidad de marca, la tecnología de información o el personal son, en el mejor de los casos, evasivas. El valor a largo plazo de las actividades que van a mejorar o disminuir la equidad de marca, por ejemplo, es difícil de demostrar en forma convincente, en parte porque el mercado es demasiado ruidoso y en parte porque los experimentos que abarcan varios años son muy costosos. En agudo contraste, las mediciones del rendimiento a corto plazo son cada vez más refinadas, oportunas y detalladas. El efecto de corto plazo de las promociones, por ejemplo, se puede mostrar con datos de digitalizador. La situación resultante es un poco como el borracho que busca las llaves de su automóvil bajo la luz de un farol, porque la iluminación es mejor que dónde perdió las llaves.

El efecto neto es, en ocasiones, un sesgo debilitante hacia los resultados de corto plazo. Este sesgo se traduce en la necesidad de demostrar con números concretos en materia de ventas, participación de mercado o costos, que los egresos son eficaces. En este contexto, se dificulta justificar inversiones en cualidades intangibles (como marcas, personas o tecnología de la información) que carezcan de un resultado demostrable a corto plazo. En consecuencia, estas

inversiones con frecuencia se proscriben y la empresa se debilita en su esencia, al carecer de estas cualidades cuando las necesita.

## CREACION DE MARCAS: DIFICIL, FACTIBLE Y NECESARIO

Es verdad que crear marcas es difícil. Pero se puede hacer, como se evidencia por aquellos que lo han logrado. El siguiente capítulo, que se refiere a Saturn, describe la historia de la creación de marca que alcanzó el éxito en uno de los contextos más hostiles que existe: El mercado de los automóviles de Estados Unidos, con un exceso de capacidad, muchos competidores, un mercado fragmentado y un enfoque en el precio cada vez más señalado. Esta historia demuestra que es posible crear, mantener y manejar las cuatro cualidades que respaldan la equidad de marca: Conciencia, calidad percibida, lealtad de marca y asociación de marca.

Una clave para alcanzar el éxito en la creación de marca es comprender la manera de generar una identidad de marca (saber qué representa la marca y expresar en forma efectiva dicha identidad). Los cinco capítulos que siguen a la historia de Saturn analizan la identidad de marca y su manejo en el transcurso del tiempo. Después el libro se desplaza para considerar la perspectiva del sistema de marcas: Cómo manejar un conjunto de marcas para generar sinergia en lugar de confusión destructiva.

Otra clave para el éxito en la creación de marcas es manejar las fuerzas y presiones internas. La necesidad es reconocer los sesgos organizacionales contra la verdadera innovación y hacia la diversificación, los resultados de corto plazo y los cambios frecuentes en la identidad/ejecución de marca y luego contrarrestar esas presiones al crear modelos conceptuales y mediciones que respalden una cultura y políticas de creación de marca. El capítulo 10 abarcará la medición, y el capítulo 11 abordará en forma directa la manera en que una empresa se puede estructurar para tratar con los problemas y presiones que confrontan aquellos que habrán de crear y mantener las marcas.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y recuerdo de su marca? ¿Se mueve en dirección del cementerio o en sentido contrario a él? ¿Qué se puede hacer para mejorar la conciencia? ¿Qué hacen otros?
2. Evalúe la calidad percibida de su marca y de las principales marcas competidoras. ¿Está satisfecho con los actuales niveles de calidad? ¿Cuáles son las señales de calidad importantes? ¿Cómo podría comunicarse el mensaje de calidad de mejor manera?
3. ¿Cuáles son los niveles de lealtad de marca de sus clientes, por segmento? ¿Cómo puede mejorarse la lealtad? ¿Qué hacen los competidores para mejorar la lealtad?
4. ¿Cómo perciben los clientes a los principales competidores? ¿Cuáles asociaciones trata de lograr cada uno? ¿Cuál es la imagen deseada de su marca? ¿La marca y el esfuerzo de comunicación son consistentes con esa imagen?

5. ¿Las presiones internas que operan contra la creación de marca van contra la verdadera innovación y hacia resultados de corto plazo, diversificación y cambios frecuentes en la identidad-ejecución de marca? Evalúe cada una. ¿Qué dispositivo organizacional puede combatir estas presiones? ¿Es hostil el ambiente de marca? ¿Cómo puede avanzar la creación de marca en este contexto?

## Capítulo 2

### Creación de una marca: La historia de Saturn

El 7 de enero de 1985, el gerente de General Motors, Roger Smith, anunció la creación de Saturn Corporation, a la que reconoció como la clave de la competitividad, supervivencia y éxito duraderos como pro-ductor nacional de GM. Parte de la misión de la nueva compañía era vender vehículos compactos creados y fabricados en Estados Unidos que fueran líderes mundiales en calidad, costo y satisfacción al cliente. Saturn fue un compromiso ambicioso para General Motors, pero también un factor crítico dada la incursión ominosa de los autos importados, sobre todo en el área de los automóviles compactos. El proyecto Saturn se llevó a cabo en un tiempo cuando muchos opinaban que los fabricantes estadounidenses no tenían la capacidad para hacer autos compactos competitivos a nivel mundial, y luego de que General Motors misma había cancelado varios esfuerzos para lograrlo.

Después de cuatro años en el mercado, el veredicto se dio: Saturn había logrado con éxito crear una de las marcas más poderosas en Estados Unidos, al grado de sugerir comparaciones con el Ford Mustang de los años sesenta, el Ford Pinto de los setenta y el Ford Taurus de los ochenta. La primera sección de este capítulo analizará y fundamentará esa aseveración. ¿Qué es con exactitud una marca poderosa? ¿Se ganó el Saturn esa distinción durante sus primeros años? En segundo término, se explicará la creación de la equidad de la marca Saturn. ¿Qué decisiones marcan el camino? ¿Qué estrategias y programas estaban detrás de la marca? En tercer lugar, se considerarán los retos a los que ahora se enfrentan Saturn y G.M. De hecho, crear una marca quizá no sea tan difícil como mantener su ímpetu táctico y manejarla con base en una estrategia; en el caso de Saturn, el éxito creó sus propios problemas y opciones.

#### SATURN: ¿UNA MARCA PODEROSA?

Una medida determinante del éxito del esfuerzo de la creación de la marca Saturn es su actuación en ventas. Saturn vendió 74 mil autos en 1991, 196 mil en 1992, 229 mil en 1993 y 286 mil en 1994, un resultado que lo convirtió en la octava marca de mayor venta entre más de 200 marcas. Sólo fue superado por el Ford Escort, dentro de las marcas de la clase a la que pertenece Saturn. Además, las ventas hubieran sido mucho más altas de no haber sido inhibidas por las limitaciones de la capacidad de producción. Saturn con frecuencia se quedaba sin productos durante este periodo.

Puesto que Saturn vendió mucho más automóviles por agencia que sus competidores (Saturn tenía 335 agencias en 1994 contra 800 de Honda, mil de Toyota y muchas más de Ford y Chevrolet), se puede decir que fue la marca líder en los mercados regionales y locales.

Otro indicador determinante de la fortaleza de la marca Saturn es el hecho de que con un precio de etiqueta equiparable a la competencia, eliminó con éxito los descuentos, reembolsos, regateos de precios y transacciones; un logro increíble dada la situación imperante en ese tiempo. Para apreciar este logro, es útil proporcionar un contexto. Casi en todas las industrias, desde aerolíneas hasta alimentos para mascotas, computadoras, pañales, hoteles, incluso las marcas poderosas con pocos competidores (como Coca-Cola y Pepsi-Cola), han sido incapaces de evadir un ambiente caracterizado por promociones y transacciones. La industria automovilística ha sufrido por mucho tiempo un regateo penetrante en la venta por agencia, lo cual ha enfocado su atención en el precio al momento de tomar la decisión. A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, los descuentos y reembolsos financiados por las compañías han debilitado y empeorado esta situación. En 1992, por ejemplo, más del 60% de las ventas de Ford Taurus se realizaron con un descuento en efectivo o se trató de ventas de flotilla con un descuento considerable. Tan sólo unos años antes, nadie hubiera predicho que una marca automovilística de gran magnitud hubiera podido alejarse de esta práctica. Sin embargo, la marca que sí lo hizo no era europea ni siquiera una de las marcas conocidas modificadas (no fue Lexus, BMW, Acura, Lincoln o Cadillac), sino un compacto de General Motors.

Otro indicador de la fortaleza del precio y márgenes de utilidad asociados con Saturn se deriva de la actitud de los vendedores del mismo. Dos estudios mostraron que Saturn era la franquicia de mayor valor en la industria o la segunda sólo después de Lexus.<sup>5</sup> Por supuesto, esta evaluación realizada por los vendedores no se hubiera dado si Saturn no hubiera alcanzado márgenes de ventas por arriba de lo normal.

Como se explicó en el capítulo I y en *Managing Brand Equity*, hay cuatro dimensiones principales para la equidad de marca: Calidad percibida, lealtad de marca, conocimiento de marca y asociaciones de marca. En las secciones siguientes se considerará la actuación de Saturn en cada una de estas dimensiones.

## CALIDAD PERCIBIDA

La medición de J.D. Power de las respuestas de los clientes a la compra de su auto nuevo refleja la calidad percibida. Saturn ocupó el cuarto lugar (después de Lexus, Infiniti y Cadillac) en el Índice de Satisfacción de Ventas de J.D. Power (SSI) en 1992, el cual mide las reacciones del agente de ventas, las actividades de entrega y la condición inicial del producto. Saturn también calificó en tercer lugar en el Índice de Satisfacción del Cliente de J.D. Power (CSI), donde se examina la calidad del producto y el servicio ofrecido por la agencia durante el primer año de posesión. Las dos marcas que superaron a Saturn en el CSI de 1992, Lexus e Infiniti, tenían precios de etiqueta bastante más altos que el de Saturn.<sup>6</sup> Cabe resaltar que el desempeño de Saturn en estas dos medidas de J.D. Power se mantuvo en 1993, 1994 y 1995 y, de hecho, Saturn subió a la tercera posición en el SSI en 1994 y, para asombro de muchos, alcanzó el primer lugar en 1995.

Otra medida de calidad percibida proviene del mercado de reventa. En 1993, el precio al detalle sugerido de un Saturn 1991 se encontraba 5% por arriba del precio de lista original, mientras que el de Honda Civic estaba 5% por abajo. Los precios de reventa de los modelos Toyota 1991 y Nissan reflejaron en forma sustancial una mayor depreciación.<sup>7</sup>

La investigación de mercado ha demostrado que los Saturns reciben una percepción favorable de los compradores de autos. Durante el primer año de la marca, los visitantes de la exhibición interceptados antes de que vieran el precio de etiqueta estimaron que el costo del Saturn sería de tres mil a cinco mil dólares más de lo que costaba en realidad.<sup>8</sup> El auto mismo implica una calidad alta.

## LEALTAD

Las encuestas de clientes realizadas en Estados Unidos provee medidas directas de la lealtad. Durante 1994, el 87% de los compradores de Saturn manifestaron que en definitiva recomendarían al detallista; se trata de un porcentaje que ha tenido un ascenso continuo desde el 80% en el primer año.<sup>9</sup> Los índices CSI y SSI de J.D. Power también reflejan la lealtad así como la calidad percibida.

Una serie de anécdotas sugiere que algunos propietarios de Saturns sienten una intensa lealtad hacia sus autos. Por ejemplo, cuando un agente pegó fotos Polaroid de compradores en la pared del cuarto de exhibición, los clientes que compraron Saturns antes del programa de las fotos comenzaron a insistir que su foto se agregara a las otras. Incluso una pareja se casó dentro de su Saturn. Algunos propietarios han accedido en forma voluntaria a exhibir sus Saturns en exposiciones de automóviles. También existe un grupo de interés Saturn groupies en la prodigiosa red de computadoras en línea. Estas anécdotas son reminiscencias del fenómeno del Volkswagen Sedán de 1960.

## CONCIENCIA

Saturn tuvo éxito al crear conciencia. El reconocimiento dentro del segmento objetivo de la encuesta comenzó por abajo de 1%, pocos meses después pasó a un 40%, alcanzó el 79% al año de haber salido al mercado y obtuvo casi el 100% en el cuarto año de existencia. El nivel de recordación alcanzó un 14% al final de 1992 (justo abajo de Dodge y Pontiac y arriba de Mazda, Mitsubishi y Geo), y creció al 17% en 1994, casi el mismo porcentaje obtenido por las marcas competidoras, la mayoría de las cuales se había apoyado durante décadas en la publicidad.

## ASOCIACIONES

Saturn era mejor aún en crear asociaciones. Después de un año, el porcentaje dentro del segmento objetivo de la encuesta (aquellos con la intención de comprar un auto más pequeño) que manifestó estar de acuerdo con que el Saturn tenía cinco asociaciones clave

oscilaba entre un 30 y 40%; después, en la segunda mitad de 1993, Saturn superó a todas las marcas japonesas en la dimensión amigable.

Para principios de 1995, el porcentaje de personas que respondieron y estuvieron de acuerdo con que a Saturn le importaban sus clientes y era amigable superaba el 60%, lo cual doblaba el promedio de seis competidores en su clase (como el Honda Civic). Saturn también era fuerte con relación a buenos agentes de ventas, en su esfuerzo por ser una compañía del agrado del cliente que ofrece carros seguros, provee un buen valor y brinda una propuesta inteligente.

Por tanto, una amplia gama de perspectivas y medidas fundamentan la propuesta de que Saturn tuvo éxito en crear una marca poderosa durante sus dos años iniciales y tiempo después. Cabe señalar que Saturn no fue redituable durante esos dos primeros años y en los siguientes obtuvo beneficios modestos. Sin embargo, se puede afirmar que los indicadores explicados antes reflejan el poder de la marca más que las utilidades, las cuales están determinadas por el diseño del producto, la fabricación y la capacidad de producción. En particular, la expansión de la capacidad y de la línea de producto de Saturn puede incrementar en forma drástica las utilidades (tema que se analizará más adelante en este libro).

## CÓMO SATURN SE CONSTITUYÓ EN UNA MARCA

¿Cómo es que Saturn se convirtió en una marca poderosa en sólo unos cuantos años?  
¿Cuáles fueron las decisiones, políticas y programas clave que se adoptaron? A continuación se ofrece una explicación de las siete áreas de estrategia que fueron contribuyentes potenciales. El objetivo aquí no se circunscribe a describir lo que se hizo sino también mostrar la lógica que sustentó dichas estrategias: por qué se siguieron y cómo se pretendía que contribuyeran a la marca. Si bien algunos elementos de la estrategia de Saturn pueden haber sido críticos, fue la sinergia del programa completo (más que el poder de cualquier elemento por sí solo) lo que condujo al éxito.

## LA MISION: UN PRODUCTO DE CLASE MUNDIAL

Desde el principio, el concepto impulsor detrás de Saturn fue crear un automóvil compacto de clase mundial que pudiera compararse o superar en calidad a los autos japoneses importados como el Honda Civic y el Toyota Corolla. El vehículo necesitaba tener la confiabilidad, seguridad, sentimiento, apariencia y excelencia total que la gente espera en los autos importados más importantes, sin dejar de ser competitivo en el precio. Este imperativo de calidad fue una de las dimensiones que delinearon la cultura corporativa de Saturn y la identidad de marca.

Con frecuencia se presenta el concepto falso de que es factible crear marcas por medio de la publicidad sin un producto o servicio que en realidad entregue calidad y precio; es decir, que la imagen es un problema de la publicidad. En realidad, es el producto el que maneja la

imagen. Por ejemplo, el Edsel de los años cincuenta sería hoy día un símbolo de calidad si hubiera sido un producto excelente en ese primer año clave; la acertada publicidad y la mercadotecnia de Edsel se desperdició a causa de un producto de pésima calidad. El fenómeno del Volkswagen sedán de los años sesenta quizá se hubiera podido transferir al Caribe de mediados de los setenta de no haber sido por la gran cantidad de problemas mecánicos que presentó durante sus primeros años. Estos problemas echaron por tierra el esfuerzo de utilizar la publicidad y el simbolismo del Caribe para transformar la equidad del sedán al Caribe. De hecho, la empresa Volkswagen ha vivido en la sombra de aquellos días desde entonces.

Saturn no cometió el error de Edsel o el Caribe; su producto fue bueno desde el principio. Las reseñas en las revistas automovilísticas emiten juicios objetivos de que el auto se diseñó y construyó bien, y de que en realidad había algo sustancial atrás de la retroalimentación positiva de las encuestas realizadas a los clientes. Así, el Saturn 1991 fue denominado un paso mayor de avance por Road and Track, y el Saturn 1992 SL se reconoció como el mejor valor de cualquier auto compacto de ese año en la categoría de precio. Los ya citados índices de J.D. Power recopilaron pruebas aún más convincentes de que Saturn lo había logrado.

Un ejemplo visible del énfasis en la calidad de Saturn fue la decisión de ofrecer una garantía de reembolso. Durante los primeros 30 días o 1,500 millas, lo que sucediera primero, un comprador original podía regresar su Saturn a cambio de un reembolso o un reemplazo. La garantía no sólo aseguraba al comprador que tomaba la decisión correcta en la compra, sino que además (a causa de la penalidad económica sustancial por mala calidad) proporcionaba una señal interna acerca del nivel de calidad que se necesitaba y esperaba.

Las devoluciones han dado a Saturn varias oportunidades para demostrar en forma gráfica su cultura de calidad. Cuando se encontró durante una devolución que el líquido anticongelante defectuoso pudo haber sido la causa de un daño irreparable, los 1,836 autos implicados jamás se revendieron. Durante otra devolución, un ingeniero de Saturn entregó él mismo un asiento a un cliente que vivía en una isla remota de Alaska.

## EL ENFOQUE DE EQUIPO: UNA CLASE DIFERENTE DE COMPAÑÍA

La primicia básica de GM fue que un auto compacto de clase mundial y una fuerte cultura de calidad no se podían crear dentro de los confines de una división existente de General Motors. Por tanto, se formó una nueva compañía a la que se le dio la libertad de crear no sólo un producto sino toda una nueva empresa (libre del contrato restrictivo UAW y de la histórica relación de confrontación entre la mano de obra y la administración de GM; sin las restricciones causadas por una familia de marcas existente, y sin el peso de las inhibiciones de la forma imperante de hacer negocios). La gente que se unió a Saturn rompió lazos con sus unidades anteriores en GM y a menudo se mudaron a Spring Hill, Tennessee, donde se construyó una planta de fabricación de campo verde. Se trataba de una nueva empresa completa, orientada no sólo a la creación de un producto sino también al reto más ambicioso

de crear una marca y comunicar su identidad. El anuncio inicial de Saturn, ilustrado en la figura 2.1, muestra el compromiso de la primera gente que participó en este proyecto.

Un grupo de 99 personas reclutadas de niveles laborales y administración de GM (ahora llamado con toda propiedad el club de los 99) fue el encargado de tomar la decisión sobre qué tipo de empresa se necesitaba. Después de visitar 60 compañías de marca fija para analizar la manera en que las empresas de éxito operan, generaron un método de equipo-compañerismo muy diferente de cualquier aspecto de la General Motors para diseñar y fabricar Saturns. Este concepto de compañerismo se extendió por último a todos los elementos del negocio, desde ingeniería hasta mercadotecnia, distribuidores, proveedores y la agencia de publicidad.

### La devolución de 1993

En junio de 1993, Saturn decidió que era necesaria una devolución de 350 mil automóviles fabricados desde abril de 1993 para asegurarse de que un alambre estaba conectado a tierra en forma apropiada. La publicidad negativa inicial poco a poco se reemplazó por informes más positivos. ¿Por qué? En primer lugar, la devolución fue voluntaria, no demandada por el gobierno. En segundo término, se llevó a cabo con rapidez: después de dos semanas, el 50% de los autos se había reparado, en gran medida gracias al contacto que los detallistas tenían con los propietarios de los autos. (En contraste, una devolución mayor de un competidor, demandada por el gobierno, se había completado sólo en un 33% después de 12 meses.) En tercer lugar, los detallistas manejaron el hecho de manera positiva. Por ejemplo, uno alquiló un autobús para llevar a los clientes a un juego de beisbol; cuando el camión regresó, los autos ya se habían reparado y lavado. Otro organizó una parrillada a la cual podían asistir los clientes mientras se reparaban sus autos. Un tercer distribuidor ofreció boletos para el teatro.

Dentro de todo, la fuerte relación que existe entre Saturn y sus clientes se reflejó en la manera como se manejó la devolución. Los estudios de seguimiento indicaron que la imagen de Saturn en la dimensión de cuidado de clientes no se afectó, y que la marca incluso había mejorado en la dimensión de buen vendedor.

Ahora existen equipos de funciones cruzadas de gente asignada a módulos dentro de Saturn que estimulan el cambio, mantienen los estándares y proporcionan una estructura organizacional básica. El enfoque de equipo invade la institución y ofrece un sentimiento de poder. Se encuentra atrás de la relación de compañerismo con UAW, el cual es único dentro de GM. El esfuerzo extensivo de capacitación (5% del tiempo total de trabajo) contiene una dosis pesada de ejercicios orientados a la formación de equipos. Los objetivos y recompensas se sustentan en las metas del equipo y de la empresa. Por ejemplo, el personal de fabricación obtiene un 20% de compensación con base en la calidad y productividad de la planta. Esta orientación de equipo es parte de la compañía de una clase diferente que emergió en Saturn.

## CREACION DE PERCEPCIONES AL VENDER LA COMPAÑIA, NO EL AUTO

Tener un automóvil de clase mundial no fue suficiente para crear una marca poderosa. Lo importante son las percepciones del cliente, y éstas no siguen de manera automática a la realidad. Audi, por ejemplo, descubrió que gastar mil millones de dólares para crear lo que pudo haber sido el mejor auto de su clase no bastó para atraer compradores que veían con escepticismo el nombre Audi. El Caribe de la Volkswagen fue un auto de calidad que llegó uno o dos años más tarde; pero la percepción de baja calidad causada por los problemas de los primeros modelos no pudo superarse.

Así, puesto que Saturn creó un automóvil de clase mundial, ¿cómo podía convencer a la gente de ese hecho? La táctica obvia, la que la mayoría de los fabricantes de autos utiliza, consistiría en sólo decir a su clientela por qué el carro era tan bueno mediante frases como la búsqueda implacable de la perfección o con un fino acabado tanto bajo el toldo como bajo el cofre. La historia se fundamentaría sobre aspectos específicos: artículos de seguridad, diseño exterior y acabado, economía de combustible, desempeño del acelerador, comodidad, pruebas en carretera, respaldo de revistas especializadas, garantías, manejo ágil y rápido, entre otros. El enfoque estaría en el auto mediante el uso de una lógica inflexible y hechos que adormecen el entendimiento. En sí, Saturn habría tenido suficientes hechos para esgrimir si se hubiese ejercitado esa opción.

Un enfoque lógico orientado al producto sin duda hubiera estado condenado al fracaso, en parte porque otros ya habían experimentado esta situación. El lema principal de Ford había sido la calidad es el trabajo No. 1 por más de una década; Buick era el símbolo de calidad; y Honda parecía ser dueño del índice J.D. Power. Durante por lo menos media década, Lee Iacocca, ex director de Chrysler Corporation, había dicho que los autos Chrysler eran tan buenos como los de fabricación japonesa. Así, la publicidad de Saturn junto a estas líneas se hubiera visto como una más de una docena de marcas que no lograron notoriedad o credibilidad. Además, al resaltar los atributos se corría el riesgo de dirigir la atención sobre el precio, dada la similitud de las afirmaciones de calidad.

La solución entonces era vender la compañía (sus valores y cultura, sus empleados, sus clientes) en vez del automóvil. La publicidad inicial mostraba a los empleados de Saturn como gente con personalidad y con un compromiso emocional profundo tanto en la calidad como en el enfoque de trabajo de equipo. El anuncio de la figura 2.1, por ejemplo, muestra a trabajadores que describen la función que los autos desempeñaron en su infancia. Otro comercial ilustra el sacrificio y el riesgo de mudarse a una nueva área y comenzar con una nueva empresa; un tercer anuncio, mostrado en la figura 2.2, transmite el orgullo del trabajador al ver el primer automóvil salir de la línea de producción.

Un anuncio impreso que narra la historia de un técnico de la línea de producción del Saturn comienza con la escena de una granja en Spring Hill en una mañana nublada y el texto: Recuerdo estar parado en medio de la nada, sin ninguna señal de una planta de autos a la vista y pensar, ¿qué diablos hago aquí? Durante el segundo año de Saturn, la mayoría de

la publicidad se enfocó a los clientes y sus experiencias con el auto y el vendedor de Saturn (aún muy lejos de ser publicidad orientada al producto). En 1995, cuando Saturn ofreció la historia de un automóvil rediseñado, de nuevo recurrió a los ojos de los empleados y otros miembros de la familia Saturn.

En anuncios anteriores, a los compradores potenciales de autos se les hizo sentir que Saturn y sus empleados no podrían diseñar, construir o vender nada que no fuera un automóvil de clase mundial y por el solo hecho de ser lo que eran. La credibilidad de los anuncios sin duda se transfirió a las afirmaciones implícitas del producto. En contraste, un problema inherente de la mayoría de la publicidad de autos orientada al producto es la brecha de credibilidad creada entre las afirmaciones conflictivas, las cuales quizá no sean verdaderas en su totalidad. El juicio resultante de que algunos anuncios se deben falsear o exagerar extiende una sombra sobre el resto de los anuncios. Además, el simple hecho de que Saturn eligiera una táctica muy diferente ayudó a crear una brecha en el orden imperante en la publicidad de automóviles.

La imaginería visual de la planta de Spring Hill ayudó a apoyar el concepto completo de una nueva clase de compañía estadounidense. Como una nueva planta en medio de un estado fronterizo no asociado con la fabricación de automóviles, las instalaciones de Spring Hill tenían el claro potencial de empezar desde abajo y hacer las cosas de la manera correcta. La afirmación plasmada en el anuncio impreso mencionado antes acerca de que se hallaba en medio de la nada implicaba una bocanada de aire fresco. Los empleados también proporcionaron imágenes poderosas. Piense en Pontiac y su mente quizá visualice un auto; sin embargo, mencione Saturn, y la imagen que evocará será de personas.

Dos decisiones importantes son dignas de mencionarse. En primer lugar, Saturn se distanció de GM. La investigación inicial del concepto había dejado claro que mencionar el nombre GM resultaría en una percepción y credibilidad de una calidad mucho más baja, mientras que mencionar un nombre japonés (como Sony) haría lo contrario. Además, el concepto completo de Saturn implicaba un nuevo inicio al construir una empresa y un automóvil; vincular el esfuerzo a GM hubiera recortado ese concepto.

En segundo término, se evitó la opción de dar un nombre a los modelos (como el Honda Civic, Prelude y Accord). El enfoque estaría en Saturn, la compañía y el producto. Un modelo puede proveer una submarca útil cuando distingue algo muy diferente del resto de la marca, como el Mazda Miata o el Ford Taurus. En este caso, sin embargo, los modelos hubieran alejado la atención de la historia principal.

## CREACION DE UNA RELACION ENTRE SATURN Y EL CLIENTE

La mayoría de las marcas, en particular las marcas automovilísticas, se orienta a atributos como seguridad, economía, manejo o comodidad al momento de generar una identidad de marca. Así, las estrategias de posicionamiento con frecuencia son fáciles de imitar o de superar, por lo que representan bases débiles para la lealtad. Las marcas poderosas por lo

general van más allá de los atributos del producto para alcanzar una identidad sustentada en una personalidad de marca y la relación con los clientes. Por ejemplo, una parte importante de la identidad de marca Saturn es su compromiso de tratar a los clientes con respeto y como un amigo. Implantada en forma correcta, esta relación y la personalidad de la marca que la delinea tienen el potencial de crear una lealtad de marca intensa y duradera.

Además del imperativo de la calidad y la orientación de equipo, la forma de tratar a los clientes de Saturn es una dimensión determinante de su cultura corporativa y la base de muchas de sus características. La experiencia del distribuidor, por ejemplo, proviene de este concepto de relación. Regatear el precio e inmiscuirse en juegos de negociación no es compatible con la relación entre Saturn y el cliente. Parece increíble que casi 50 años después de que el concepto de mercadotecnia apareció en escena, el tratar al cliente con respeto y como un amigo fuera un descubrimiento importante de la industria automovilística. Pero así fue.

Para entender la naturaleza de una relación entre marca y cliente, es útil considerar la metáfora de una marca como si fuera un individuo que tiene una personalidad y relaciones interpersonales con sus clientes. Por ejemplo, el Volvo personificado sería responsable y confiable (con un acento europeo), pero un tanto torpe y sin sentido del humor. La relación con el cliente estaría caracterizada por sentimientos de seguridad y comodidad. En contraste, el Mercedes Benz sería una persona elegante, de éxito, y quizá un poco presumida y pedante. Su relación con el cliente estaría sustentada en las aspiraciones del cliente de pertenecer al grupo de Mercedes.

Por su parte, Saturn sería una persona joven (de corazón), genuina, honesta, amigable y con los pies en la tierra; alguien a quien le importan los individuos (ya sean clientes o pacientes) y los trata con respeto y en forma amigable. Esta persona también sería competente y confiable; una persona que usted respetaría y en quien confiaría. La cabeza del equipo de ingeniería de Saturn se refiere a su compañía como una persona considerada y amigable que no lo defraudará ni lo opacará.<sup>10</sup> El Saturn personificado no tendría un acento extranjero y no le hablaría de manera condescendiente (como sería el caso de, digamos, un Volkswagen personificado que piensa que usted no entiende el concepto *Fahrvergnügen*), pero lo trataría con respeto y como un amigo. El concepto de Saturn como persona ayuda a explicar la relación marca-cliente con mayor profundidad y textura.

De acuerdo con los distribuidores de Saturn, otro aspecto distintivo de la relación marca-cliente de la empresa es el orgullo que manifiesta el cliente, primero por el hecho de que Saturn sea un auto estadounidense que le ha ganado la partida a las compañías japonesas en su propio juego; en segundo lugar, el orgullo de que los empleados tengan un compromiso y un gran logro y, por último, se sienten orgullosos de ellos mismos por comprar un auto de su propio país. Por supuesto, esto difiere del orgullo centrado en el producto que sienten muchos compradores de autos nuevos. La compra y uso de un Saturn va más allá de disfrutar las características funcionales a fin de expresar los valores y personalidad de un cliente. Entre los aspectos clave que sustentan este orgullo se encuentran la planta en Spring Hill, Tennessee, y la lealtad intensa de los empleados estadounidenses hacia Saturn. Sin

embargo, Saturn nunca adoptó una frase como El latido del corazón de América (de Chevrolet) o Un sueño americano (de Oldsmobile Aurora). De haberlo hecho, el orgullo no sería tan fuerte, ya que hubiera tenido menos oportunidad de ser descubierto por y brotar desde el interior de los propietarios de Saturn.

Saturn tiene mucho en común con otras marcas carismáticas (como Apple, Harley y el VW Sedán) que han generado niveles de relación leal e intensa. Cada una es víctima de un competidor más grande, cada una cuenta con un grupo fuerte de usuarios con una identidad propia y cada una tiene usuarios que animan a otros a comprar sus productos.

## LA ESTRATEGIA DEL DISTRIBUIDOR

La organización de los distribuidores atrae y contribuye a la cultura Saturn, así como a la identidad de marca. En particular, los distribuidores proporcionan una experiencia de compra muy diferente que refleja la relación Saturn-cliente. También envuelven al cliente en actividades que indican que Saturn está interesado en algo más que sólo vender un automóvil.

Los clientes de la industria automovilística están acostumbrados al vendedor que presiona demasiado, que salta sobre el cliente tan pronto éste llega a la agencia y de inmediato empieza a apremiarlo para que pruebe un auto y para que se decida a comprarlo. El argumento clásico que esgrimen es: Si le puedo conseguir este auto por X dólares, ¿lo compraría? Los grupos de enfoque, un equipo que implica a los distribuidores, y la lógica simple mostró a Saturn que a los clientes les disgusta sobremanera este método.

Por tanto, Saturn eligió vender su producto de una manera muy diferente. Cuando el cliente entra a la agencia distribuidora, no se ve sometido a la presión de un vendedor a comisión. Más bien, el asesor de ventas asalariado se dirigirá hacia el cliente y le preguntará si requiere alguna explicación sobre el producto. Además, el asesor está capacitado no sólo para responder preguntas sino para explicar en detalle la filosofía del diseño del automóvil y de la compañía, así como indicar las características principales. Y, lo más importante, el odiado regateo de precios queda eliminado; el precio al detalle otorga un margen de utilidad cómodo pero no excesivo (entre 1,400 dólares por auto); por lo tanto, el cliente compra o no compra, así de sencillo.

Un ingrediente clave que hizo posible eliminar el regateo de los precios fue la red de distribuidores en un área de mercado. En la fase inicial del proceso, los miembros del equipo de ventas de Saturn propusieron que cada una de las agencias competidoras en un área geográfica reducida contara con incentivos propios para reducir sus precios. Su sugerencia (quizás para su propia conveniencia en ese momento, pero brillante vista en retrospectiva) consistía en que se escogieran distribuidores encargados de un área de mercado amplia, en la cual se abrirían no más de seis agencias. Fue así como se eliminó casi por completo la potencial competencia de precios entre agencias contiguas, una fuerza impulsora escudada por bajos márgenes de ganancia. La red de distribuidores en un área de mercado, una de las

ventajas más sustentables de Saturn, haría prácticamente imposible que los competidores, quienes están sujetos a acuerdos existentes entre agencias, la duplicaran.

Además del concepto de área de mercado, el sistema de Saturn de ventas de baja presión a cargo de asesores de ventas asalariados está basado en la ideología global de la compañía. Sus componentes clave incluyen una mezcla de asesores de ventas provenientes de sectores sin relación con la industria automovilística, un sistema de compensaciones e incentivos sustentado más en los esfuerzos del grupo para satisfacer a los clientes que en los resultados individuales de ventas, una cultura que hace hincapié en el trato respetuoso y amigable a los clientes y vínculos estructurales con el resto de la compañía. Esta visión se contrapone a la de empresas como Ford, Chevrolet y Toyota, donde la organización completa está establecida para empujar autos por el sistema. Por tanto, si el esfuerzo que realizan esas empresas para imitar el sistema de ventas de Saturn no se acompaña de un reacondicionamiento de la organización, de ninguna manera podrán alcanzar el éxito. Además, cambiar por completo una compañía es una tarea bastante difícil.

Nordstrom es un ejemplo de una empresa que ha estremecido el ambiente de ventas al detalle en varios mercados mayores. Varias tiendas departamentales famosas han intentado responder a este reto al imitar el estilo Nordstrom de hacer negocios. Sin embargo, no han tenido mucho éxito a causa de que los elementos de sus organizaciones (en especial los empleados que están acostumbrados a otro método de ventas) no poseen la capacidad para adaptarse al cambio. En el caso de Saturn, sus competidores encontrarían problemas similares si trataran de imitar su estilo de ventas.

Los distribuidores de Saturn como creadores de marca

Los distribuidores de Saturn han desempeñado un papel importante en el apoyo de la identidad del producto. No sólo han implantado una experiencia de ventas que lleva a un sentimiento relajado y confortable en lugar del sentimiento tenso, presionante e intimidante asociado con la compra de un automóvil, sino que a todas luces han comunicado el hecho de que Saturn es mucho más que la fabricación y venta de automóviles.

Los distribuidores de Saturn participan en un sinnúmero de actividades que implican al cliente y que sirven para conectarlos con la marca. Un acontecimiento mensual como una parrillada, una reunión social para tomar helado o una excursión, es la norma en las agencias de Saturn. Por ejemplo, una de las agencias planeó una reunión social para los propietarios solteros de Saturn. Asimismo, varios distribuidores organizaron bienvenidas locales para los clientes que no pudieron asistir al festejo de Spring Hill (véase el recuadro sobre este acontecimiento). Otro distribuidor de Detroit inició el club de las 100 mil millas, donde cualquier persona cuyo Saturn tiene por lo menos 100 mil millas recorridas se convierte en miembro y recibe un paquete de materiales de Saturn y un certificado oficial de membresía.

Las agencias Saturn han estado más activas de lo usual en obras de beneficencia a nivel local, en parte porque estas actividades encajan con naturalidad en la forma de pensar de

Saturn y su manera de relacionarse con los clientes. Algunos de estos proyectos son en particular visibles por su campo de acción y continuidad con el paso del tiempo.

Por ejemplo, los doce distribuidores Saturn en el área de Nueva York han construido 12 enormes patios de recreo Saturn llamados Reinos de los niños, con capacidad para 150 niños. Cada patio de recreo costó cerca de 35 mil dólares, con la colaboración de muchos voluntarios. Este esfuerzo ha sido promovido por el director de parques y recreación de Nueva York, y el gobernador de Nueva Jersey, entre otros, como uno de los mejores ejemplos de compañerismo entre los sectores público y privado.

En este tenor, la agencia Saturn de Columbus tiene vínculos con el zoológico local que incluye la celebración anual del Día Saturn en el zoo-lógico para propietarios de Saturn (la cual atrae como a cinco mil personas); el Safari Saturn que invita alrededor de 30 mil niños a tener una experiencia en el zoológico; financiamiento de varias actividades a fin de recavar fondos para el zoológico, y el uso de animales en anuncios publicitarios y en la sala de exhibición de automóviles. (Incluso ha habido tigres en las exhibiciones.)

#### UNA CLASE DE COMPAÑIA DIFERENTE, UNA CLASE DE AUTOMOVIL DIFERENTE

Un eslogan puede capturar la esencia de una marca y llegar a ser una parte importante de la equidad de marca. Si una marca es un significado empaquetado, un eslogan puede ser el listón que sostiene el paquete y que da un toque especial. Por ejemplo, el famoso eslogan de Avis, Somos el número 2, tratamos más duro, posiciona con claridad la marca con respecto a la competencia (el líder, Hertz) y capta el énfasis de la estrategia de Avis. Dirigida tanto a empleados como a clientes, el eslogan ayuda a cristalizar los valores y la cultura de la empresa. Más aún, provee una construcción bajo la cual se organizan y comunican características y programas específicos que de otra forma estarían desunidos y confundidos.

El eslogan Una clase de compañía diferente, una clase de automóvil diferente provee el mismo tipo de función para Saturn y es una parte importante de su equidad de marca. Da a entender que así como otros autos de Detroit, Saturn es un producto de clase mundial equiparable a los mejores autos importados japoneses. La posición de compañía diferente capta la manera única en que Saturn opera y se relaciona con sus clientes. Sin embargo, también da crédito a la posición de un automóvil diferente al implicar que un auto especial sólo podría fabricarse por una compañía especial. Si Saturn hubiera afirmado de manera directa ser un automóvil de clase mundial, es poco probable que hubiera alcanzado las percepciones deseadas.

El eslogan proporciona un significado central, pero permite que un sinnúmero de características y programas específicos se introduzcan sin confusión alguna. Un cliente potencial quizá no recuerde con exactitud por qué son diferentes la compañía y su auto, pero la impresión de que son diferentes permanece. El eslogan también provee un centro de gravedad para los empleados, proveedores y distribuidores. Una parte importante de la cultura

ayuda a la gente a reforzar las normas al decir: Eso no se hace aquí. Nosotros somos diferentes.

## COMUNICACION INTEGRADA

Un problema práctico al construir y mantener la equidad de marca es el desarrollo de una comunicación efectiva que sea consistente en diferentes medios de comunicación y con el transcurso del tiempo. La industria automovilística se ha caracterizado por una publicidad parecida a Detroit, orientada al producto, con una marcada tendencia a utilizar como gancho los precios atractivos, con anuncios de los distribuidores que por lo general se salen de la estrategia y por implicar bastantes organismos de comunicación. El resultado con frecuencia ha sido mensajes ineficaces e inconsistentes.

En Saturn se adoptó un enfoque muy diferente. Se eligió a un distribuidor de la Costa oriental de Estados Unidos, Hal Riney, como socio de comunicaciones. Para asegurarse de que el mensaje fuera consistente en todos los medios de comunicación y con el transcurso del tiempo, a Riney se le encargó participar en todos los trabajos de comunicación de Saturn, incluidos folletos, publicidad de los distribuidores y diseño de las salas de exhibición. El negocio de Riney tenía experiencia en este campo de acción más amplio: había creado el despliegue de tamaño real para Frank y Ed, voceros de la compañía de bebidas Bartles & Jaymes, un logotipo para Mirage Resorts, el diseño de un empaque para Stroh Brewery, y una película de capacitación de siete minutos de duración para Alamo Rent-A-Car que los clientes miraban mientras esperaban en la fila.

Con anterioridad, Riney había producido Spring in Spring Hill (Primavera en Spring Hill), un documental de 26 minutos de duración en el cual miembros del equipo de Saturn explicaban la euforia y el reto de ser parte de su nueva compañía. La cinta captó la emoción y el sentimiento de Saturn. Se mostró ante empleados, proveedores, la prensa y, con el tiempo, al público en general como un comercial informativo.

Una muestra que ilustra el esfuerzo para la comunicación integrada es el trabajo que Riney llevó a cabo para asegurarse de que el empeño del distribuidor residiera en la estrategia. Los anuncios impresos diseñados para los distribuidores eran muy diferentes de los anuncios sobre automóviles en los periódicos locales que por lo general hacían énfasis en el precio. Con una foto grande del auto, bastante espacio en blanco e ingeniosos encabezados, la serie de anuncios era compatible con el auto y la personalidad de Saturn. Uno se preguntaba: Cielos, ¿y qué tal si todos regresáramos como autos? Riney tuvo que resistir la inclinación de los distribuidores de llenar los espacios en blanco con precios de automóviles usados o mapas que mostraran las direcciones de las agencias más cercanas.

Quizá el mejor ejemplo de consistencia reforzada ocurrió cuando un grupo de agentes consideró obsequiar un automóvil a fin de generar la afluencia de visitantes a la tienda cuando la conciencia y el interés estaban en un punto bajo. Riney insistió que esta promoción dañaría la gran inversión en equidad de marca, en especial entre los clientes poco familiarizados con

el concepto Saturn. Cuando los distribuidores persistieron en su idea, Riney diseñó una promoción orientada a mejorar la equidad en vez de dañarla: los ganadores irían a Spring Hill y participarían en la fabricación de su automóvil. Así, el enfoque estaba en Spring Hill y en los empleados dedicados a construir autos de calidad y no en súplicas mercenarias para incitar a la gente a ir a la exhibición de automóviles.

## CREACION DE EQUIDAD DE MARCA

La figura 2.4 resume cómo se creó la equidad de marca en Saturn. La figura muestra cinco dimensiones de equidad de marca (el sistema de distribución se agregó a las cuatro dimensiones conceptualizadas en el capítulo 1); también se ilustran las principales directrices de cada una. Advierta que 18 decisiones y programas diferentes se mencionan como directrices, y que la lista aún no está completa.

No había una directriz primaria de los resultados del Saturn. Más bien, es obvio que se combinó la sinergia y el ajuste de las diferentes piezas para crear la equidad de marca. Sin embargo, cuatro elementos de la estrategia sobresalen por ser cruciales: la capacidad para diseñar y construir un automóvil de calidad, la identidad de marca con base en una relación, la decisión de enfocar la publicidad en la compañía, sus empleados y clientes (en vez de en el auto), y la experiencia de ventas (sustentada en la cultura y el concepto de área de mercado de Saturn). Las últimas tres representaron una diferencia real en el manejo de la marca automovilística.

## Retos que enfrentaron Saturn y General Motors

Algunas preguntas surgen en tanto Saturn se mueve de crear una marca a mantener su fortaleza y vitalidad. ¿Puede Saturn mantenerse en marcha? ¿Qué debe hacer General Motors con su éxito en el mercado? Es un poco como el perro que persigue a un auto y que por fin lo atrapa: ¿qué hacer ahora? Hay varios temas y problemas a los que se enfrentan tanto General Motors como Saturn.

## COMO MANTENERSE EN MARCHA

Un juego de temas al que se enfrenta GM implica el manejo de la bestia. En algunos aspectos, en realidad fue más fácil crear a Saturn de lo que será mantenerlo en marcha y preservar la intensidad de su cultura. La euforia de la invención de una nueva estrategia agresiva y salirse con la suya provee considerable motivación e ímpetu. Pero, ¿qué pasa cuando los competidores imitan o parecen imitar algunos aspectos clave de la relación con el cliente, como evitar el regateo de precios? ¿Qué pasará cuando el producto envejezca y los días en que no había retrasos cambien? ¿Cuando la calidad del producto sea superada por competidores que usen como objetivo a Saturn? ¿Cuando Saturn no pueda obtener prioridad para recursos GM? Será un verdadero reto administrativo manejar las normas de comportamiento, comunicar los valores y fomentar símbolos y modelos a seguir cuando la adversidad se establezca.

La figura 2.4 también resume algunos de los problemas operacionales clave a que se enfrenta Saturn. Un reto importante será mantener los niveles de conciencia y asociaciones en tanto la marca madura. La fase introductoria tenía drama e interés inherentes, en especial dada la decisión de hablar acerca de la compañía en vez de la marca. Esta última se benefició de la publicidad, del apoyo de la comunicación oral y del interés en el mensaje publicitario. Mientras Saturn madura, habrá una tendencia a perderse en el desorden del mercado, por lo que la administración tendrá que luchar de manera ardua para mantener la marca fresca, interesante y visible.

La continuación de la comunicación del mensaje de Saturn como una clase de compañía diferente será una tarea importante. Por desgracia, la fase introductoria no tuvo una imagen visual fuerte que captara el espíritu y compromiso de la empresa. No hay ninguna imagen prolongada con el potencial de ser un logotipo como el del mundo Marlboro, el solitario técnico de Maytag, el hombre Michelin o el logotipo loco de Apple. (El logo-tipo y nombre Saturn inspirados en el cohete Saturn, no son muy útiles al respecto.) En la ausencia de esta imagen visual, Saturn debe encontrar formas de comunicar su filosofía al mercado, en particular a gente nueva que no estuvo expuesta a o que ha olvidado los primeros anuncios.

Mantener la calidad percibida es quizá la tarea más crucial a la que se enfrenta Saturn. La euforia en la fábrica se desvanecerá y el concepto de equipo estará bajo presión como en cualquier otra parte. Mantener la fe ya sea bajo un éxito prolongado (donde el riesgo al fracaso es menos propicio) o durante las caídas y retrasos no es fácil. Además, los signos de calidad (como los índices de J.D. Power que miden la satisfacción inicial del cliente con el automóvil y la experiencia de venta) requieren un enfoque constante. Una cantidad considerable de competidores usará como objetivo las calificaciones elevadas de Saturn en los índices de Power, y aunque no es realista suponer que se pueden mantener, estos números elevados son una clave vital de calidad.

Otro reto es fomentar el orgullo y las características carismáticas de la marca que manejan los niveles de lealtad logrados por Saturn. Nintendo, Harley-Davidson, Apple y el famoso VW sedán mantuvieron altos niveles de lealtad con el transcurso del tiempo al mantener personalidades fuertes y proveer un sentimiento de participación del grupo. Algunos distribuidores de Saturn han programado actividades de grupo para los propietarios y proporcionado otros mecanismos para esta participación; sin embargo, la lealtad a Saturn depende en gran parte de que el concepto, el producto y la compañía sean diferentes. Preservar esta realidad, así como encontrar formas de expresarla, será una tarea difícil y crucial.

La experiencia de ventas de Saturn implica una cultura fuerte que deberá enfrentar algunos retos. Sin embargo, una cultura fuerte trabaja mejor si se acompaña de un éxito y refuerzo constantes. Cuando una empresa de manera inevitable pasa por tiempos duros, es más difícil sostener la cultura. Además, habrá muchos distribuidores de automóviles competitivos que tratarán de imitar a Saturn. Algunos de ellos serán distribuidores de Saturn

que también poseen la representación de otras marcas, por lo que tendrán experiencia de primera mano con relación al enfoque de Saturn. Incluso los imitadores sin éxito confundirán la posición de Saturn, lo que dificultará que la marca sobresalga.

## LA RELACION DE SATURN CON GM

Un segundo grupo de temas áridos atañe a la relación de General Motors con Saturn. ¿Debe General Motors apoyar a Saturn mediante una actualización agresiva del diseño, al expandir su capacidad de producción (al inicio limitado a 300 mil vehículos) y, sobre todo, al agregar un auto mediano para competir con el Honda Accord y el Ford Taurus? Esta inversión podría costar varios miles de millones de dólares (la planta original Saturn y el auto costaron alrededor de 5 mil millones de dólares) y GM es una compañía con muchas demandas en sus recursos.<sup>11</sup>

En muchos aspectos, estas decisiones no parecen muy inteligentes. Después de todo, con Saturn, General Motors luchó contra Honda, Toyota y Nissan, y triunfó. Las encuestas indican que más del 70% de las ventas de Saturn se derivaron de compradores que de otra forma no hubieran comprado productos GM, y más de la mitad de los clientes se ubican entre los que hubieran comprado autos importados.<sup>12</sup> En el proceso, Saturn generó fortalezas que pueden sostenerse con el manejo y la inversión apropiados. Por tanto, el curso obvio a seguir es apoyar al ganador y seguir adelante.

La elección, sin embargo, no es tan sencilla para General Motors. Saturn ha sido una empresa muy lenta para generar ganancias; en primer lugar porque compite en un área de negocios caracterizada por márgenes de ganancia bajos, en segundo lugar porque su volumen aún es inadecuado, y en tercero porque tiene poca experiencia. Aunque Saturn se inició en 1993, un reembolso satisfactorio de su inversión total está aún muy lejos. Con un panorama de ganancias un tanto débil, es difícil luchar con recursos y productos nuevos dentro de General Motors. De hecho, las ventas de Saturn decayeron en 1993 cuando GM en forma abrupta redujo la publicidad, recortó los planes para incrementar el número de distribuidores (en ese tiempo Saturn tenía 285 distribuidores que servían al 60% del mercado estadounidense), y retrasó los planes para proveer un reajuste y agregar bolsas de aire en los asientos de pasajeros.

GM también debe considerar a Chevrolet, el cual se ha considerado por mucho tiempo como el automóvil de nivel de entrada para GM. Con las ventas de sus autos a la baja a principios de los noventa, la división Chevrolet estaba desesperada por productos nuevos y resentida por la inversión realizada en Saturn. Por supuesto, la administración de Chevrolet creyó que Saturn debería tener una placa con el nombre Chevrolet. Aunque el consenso de los observadores más objetivos es que el milagro de Saturn no hubiera sucedido en ese caso, Chevrolet (que necesita ser un sobreviviente sano, sobre todo en el área del automóvil mediano) le hace sombra a Saturn.

Otra estrategia de GM podría ser el obtener provecho de Saturn al transmitir su enfoque innovador a otras divisiones de GM, al mantener su misión de transferir conocimiento, tecnología y experiencia a todo General Motors. En efecto, la estrategia de Oldsmobile es Saturnisarse a sí misma, en parte mediante el Centro de Visión, un programa de capacitación de una semana de duración para el personal de Oldsmobile y sus tres mil distribuidores, integrados en su mayoría por empleados de Saturn. Con ejercicios orientados a la formación de equipos y clases de interacción con el cliente, el curso (el cual era obligatorio para los distribuidores antes de poder vender el nuevo Aurora) se diseñó para crear una cultura de clientes Saturn y una atmósfera de trabajo en equipo. El tema Oldsmobile simplificó la fijación de precios, una práctica en la que los distribuidores ofrecen un precio sin regateo y sin reembolso por un auto equipado con las opciones más populares, es un esfuerzo para incorporar uno de los aspectos más visibles de Saturn.

Transferir la magia de Saturn a Oldsmobile y otras divisiones de GM no será fácil, ya que está basado no en programas sino en la compañía completa. Así, las otras divisiones tendrán que luchar para cambiar a pesar de sus sistemas establecidos desde hace mucho tiempo, de sus sindicatos rígidos y de confrontación, de una estructura y cultura de distribuidores establecida y de un resentimiento interno significativo por el éxito de Saturn.

## COMO UNIR EL NOMBRE DE GM A SATURN

Un patrocinador como GM puede desmerecer una marca como Saturn, al inhibirla en su afán de establecer un nivel de calidad percibida y una identidad crucial para su éxito. Por esa razón, fue una decisión sabia el evitar desde un principio asociar a Saturn con GM. De igual forma, en el auto Aurora y en su publicidad, el énfasis no se puso en la etiqueta Oldsmobile a fin de que el Aurora pudiera establecer su propia identidad, libre de la carga de Oldsmobile.

Sin embargo, habrá un tiempo en que Saturn pueda prestar su equidad a GM, al convertirse en un vehículo que ayude a revitalizar la marca madre. Para ello, se necesitan dos condiciones. En primer lugar, Saturn debe establecerse con firmeza en su propio derecho como una marca y compañía distintas, a fin de que el efecto negativo en Saturn al agregar a GM como un patrocinador sea mínimo. En segundo, las otras divisiones de la corporación en realidad deben ser capaces de entregar calidad e interacción con los clientes a nivel de Saturn. Cuando la calidad GM mejore y la marca Saturn esté establecida, ese tiempo podría estar muy cerca.

## Valoración de la historia de Saturn

La historia de Saturn es acerca de cómo un modesto auto compacto de GM creó un carisma y una lealtad que por lo general están asociadas con marcas como Harley-Davidson, VW sedán o Ford Mustang. Varias lecciones sobresalen de esta historia. En primera instancia, los elementos clave de la marca Saturn (como la experiencia de compra en las agencias distribuidoras) tuvieron resonancia en los clientes y fueron muy distintos de los presentados por los competidores. No había duda de que Saturn se diferenciaba a sí mismo.

En segundo término, la identidad de Saturn se creó desde adentro de la organización, por su gente, cultura, valores, estructura y sistemas. Estas raíces profundas dificultaron a los competidores la imitación de los programas Saturn. En tercer lugar, el éxito de la marca Saturn fue gracias a la estructura total formada por una docena de decisiones y prácticas de Saturn más que por algún programa o política clave. Por tanto, es poco realista medir en forma cuantitativa el papel desempeñado por cada elemento en la actuación final.

La historia tampoco se restringe a la manera como GM ha creado una marca poderosa bajo circunstancias adversas sino, caso insólito, proporciona indicadores para manejar el éxito. ¿Cómo puede Saturn mantener la equidad Saturn después del empuje inicial, sobre todo con las demandas competitivas para recursos GM? ¿Y cómo debe GM manejar el ajuste estratégico de Saturn con el resto de la familia GM? Estas preguntas difíciles aún deben responderse.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Qué elementos del esfuerzo de construcción de la marca Saturn clasificaría como críticos (si esta parte no existiera, Saturn no lo habría logrado)? ¿Cuál fue la decisión más importante de Saturn?
2. Desarrolle un modelo de directivas y retos como el de la figura 2.4 para una marca clave en su compañía. Elija uno o dos o más de los retos y diseñe un programa para dirigirse a ellos.

## Capítulo 3

# Sistema de identidad de marcas

### ¿Qué es identidad de marca?

La identidad de una persona sirve para proporcionar dirección, propósito y significado. Considere lo importante que son las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis valores principales? ¿Qué es lo que respaldo? ¿Cómo quiero ser percibido? ¿Qué tendencias de personalidad quiero proyectar? ¿Cuáles son las relaciones importantes en mi vida?

En forma similar, una identidad de marca provee dirección, propósito y significado a la marca. Es central para la visión estratégica de la marca y la directriz de una de las cuatro dimensiones especiales de la equidad de marca: las asociaciones, las cuales son el corazón de la marca. Nestlé utiliza el término constitución de marca para reflejar la importancia y reverencia con la que una identidad de marca se debe ver. Por lo tanto, ¿qué es con exactitud una identidad de marca?

La identidad de marca es un juego único de asociaciones que los estrategas de marca aspiran crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca respalda, e implica una promesa al cliente por parte de los miembros de la compañía.

La identidad de marca debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente generando una proposición de valor que implica beneficios funcionales, emocionales o de expresión personal.

La identidad de marca consiste en doce dimensiones organizadas en torno de cuatro perspectivas: la marca como producto (propósito y atributos del producto, calidad y valor, usos, usuarios, país de origen); la marca como organización (atributos de la compañía, local contra global); la marca como persona (personalidad de marca, relaciones marca-cliente), y la marca como símbolo (imaginería visual/metáforas y herencia de marca).

La estructura de la identidad de marca incluye una identidad de núcleo y una extendida. La primera (la esencia central, eterna de la marca) es más probable que permanezca constante mientras la marca viaja a nuevos mercados y conjuntos. La identidad extendida incluye elementos de identidad de marca, organizados en grupos coherentes y significativos, que proveen textura e integridad.

El propósito de este capítulo es elaborar la definición de identidad de marca y de los conceptos relacionados, como proposición de valor y credibilidad, que una identidad de marca genera. Un tema del capítulo es que hay valor al expandir el concepto de una marca. En muchas ocasiones, una perspectiva táctica limitada inhibe a los estrategas de construir una marca poderosa aun cuando exista el potencial para hacerlo. A fin de lograr la máxima

fortaleza, el ámbito de la identidad de marca debe ser amplio en vez de angosto, el énfasis debe ser estratégico en vez de táctico, y debe haber tanto un enfoque interno como uno externo para la creación de la marca.

### Trampas de la identidad de marca

Una revisión de las cuatro trampas de identidad comunes (resumidas en la figura 3.1) demuestra el valor de extender el concepto de una marca y provee discernimiento sustancial sobre lo que una identidad de marca es y lo que no es. Estas cuatro trampas representan enfoques para la creación de una identidad que son demasiado limitantes o tácticos y que pueden llevar a estrategias de marca ineficaces y a menudo disfuncionales. Después del análisis de estas trampas, se generará un concepto de identidad más amplio, al explicar su propósito y estructura así como la proposición de valor y credibilidad que de él emanan.

### LA TRAMPA DE LA IMAGEN DE MARCA

El conocimiento de la imagen de marca (la manera como los clientes y otras personas perciben la marca) provee antecedentes útiles e incluso necesarios para desarrollar una identidad. Sin embargo, en la trampa de la imagen de marca faltan la paciencia, recursos o experiencia para ir más allá de la imagen de marca, y ésta se vuelve la identidad de marca en vez de sólo un insumo a considerar.

Por supuesto, la trampa de la imagen de marca no tiende a ocurrir cuando una imagen es negativa o inapropiada. Sin embargo, cuando sólo hay insuficiencias sutiles de la imagen causadas por las experiencias pasadas de los clientes con la marca o por cambios en sus necesidades, el uso de la imagen de marca como un principio de identidad a menudo no es reto.

Un problema engañoso causado por la trampa de imagen de marca es que permite al cliente dictar lo que usted es. En pocas palabras, es una orientación al cliente que se volvió frenética, como las caricaturas de Wiley donde un investigador de mercado llega a una Capilla Sixtina casi terminada y dice: Considero que se ve bien, Miguel Ángel, pero el grupo de enfoque dice que necesita más color malva.<sup>2</sup> Crear una identidad de marca es más que averiguar lo que los clientes dicen que quieren. También debe reflejar el alma y la visión de la marca, lo que pretende lograr.

Mientras que la imagen de marca por lo general es pasiva y mira al pasado, la identidad de marca debe ser activa y mirar hacia el futuro, reflejando las asociaciones a las que aspira la marca. En contraposición a la imagen de marca que tiende a ser táctica, la identidad de marca debe ser estratégica, evidenciando una estrategia comercial que llevará a una ventaja sostenible. La identidad de marca también debe manifestar las cualidades permanentes de la marca, aun si no son sobresalientes en la imagen de marca. Como cualquier identidad, representa las características básicas que persistirán con el tiempo.

Una identidad de marca es a la estrategia de marca lo que intento estratégico es a una estrategia comercial. El intento estratégico implica una obsesión con ganar una innovación real, estirar la estrategia actual y una perspectiva dinámica con vista al futuro; es muy diferente de aceptar o incluso refinar las estrategias pasadas. En forma similar, una identidad de marca no debe aceptar las percepciones existentes, pero sí debe estar dispuesta a considerar la generación de cambios.

## LA TRAMPA DE POSICION DE MARCA

Una posición de marca es la parte de la identidad de marca y proposición de valor que se comunicará de manera activa al público objetivo y que demuestre una ventaja sobre las marcas competitivas.

Por tanto, la posición de marca guía los programas de comunicación actual y difiere de la constitución más general de identidad de marca. Algunos elementos de la identidad de marca (como la limpieza para un restaurante) quizá no se comuniquen en forma activa, y otros elementos (como una asociación de clase de un producto) retrocederá en la visibilidad mientras la marca madura. En consecuencia, hay una distinción entre las tres estructuras relacionadas:

IMAGEN DE MARCA	IDENTIDAD DE MARCA	POSICION DE MARCA
Cómo la marca se percibe ahora	Cómo los estrategas quieren que la marca se perciba en forma activa a un público objetivo	La parte de la identidad de marca y proposición de valor que se comunicará

La trampa de posición de marca ocurre cuando la búsqueda de una identidad de marca se convierte en la búsqueda de una posición de marca, estimulada por una necesidad práctica de proveer objetivos a quienes elaboran los programas de comunicación. Así, la meta se convierte en un objetivo publicitario más que en una identidad de marca.

Esta trampa inhibe la evolución de una identidad de marca madura, porque los estrategas con frecuencia pulen los aspectos que sienten que no vale la pena comunicar. La tendencia a enfocar los atributos del producto se intensifica, y a menudo no hay lugar para considerar la personalidad de marca, asociaciones organizacionales ni símbolos de marca porque no logran constituir una frase de tres palabras.

Además, una frase compacta quizá no proporcione una buena guía para las actividades de construcción de marca. Una posición de marca por lo general no tiene la estructura y profundidad necesarias para guiar el esfuerzo de construcción de marca (cuál actividad

financiar, cuál paquete es superior o qué tipo de exhibición en la tienda apoya la marca). Se necesita una comprensión más rica y completa de lo que la marca respalda.

## LA TRAMPA DE LA PERSPECTIVA EXTERNA

Desde la perspectiva de la mayoría de los estrategas de marca, sobre todo en Estados Unidos y Europa, una identidad de marca motiva a los clientes a comprar el producto o servicio de acuerdo con la manera como perciben la marca. Se trata de una orientación por completo externa.

La trampa de la perspectiva externa ocurre cuando las compañías no se dan cuenta del papel que una identidad de marca puede jugar al ayudar a una organización a comprender sus valores y propósitos básicos. Puesto que una identidad efectiva está basada en parte en un esfuerzo disciplinado para especificar las fortalezas, valores y visión de la marca, puede ofrecer un vehículo para comunicar a nivel interno lo que la marca es. De hecho, es difícil esperar que los empleados hagan que una visión se vuelva realidad si no la entienden ni la aceptan.

En la mayoría de las empresas, los empleados tienen dificultad para contestar la pregunta ¿Qué respalda su marca? La respuesta común, Logra un 10% de aumento en las ventas (o es rentable), rara vez es una inspiración. En compañías con marcas poderosas, la respuesta llega más rápidamente y con mayor significado de empleados motivados, incluso inspirados. En Saturn, por ejemplo, tanto los ejecutivos como los trabajadores de planta, los distribuidores y los proveedores saben que Saturn respalda un automóvil de clase mundial y un trato amigable y respetuoso a los clientes. Por su parte, los empleados de la compañía Kao saben que la marca respalda innovación y liderazgo. Esta respuesta y aceptación por parte de los empleados viene de una fuerte identidad de marca.

## LA TRAMPA DE FIJACION DE ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

La trampa más común de todas es la de fijación de atributos del producto, en la cual el manejo táctico y estratégico de la marca se orienta sólo a los atributos del producto. Basado en parte en la suposición errónea de que estos atributos son los únicos fundamentos relevantes para la toma de decisiones de los clientes y la dinámica competitiva, la trampa de fijación de atributos del producto por lo general lleva a estrategias por abajo de lo óptimo y en ocasiones a errores perjudiciales.

Una marca es más que un producto

El error al distinguir entre un producto y una marca origina la trampa de fijación de atributos de producto. Considere a Hobart, la mejor marca dominante en equipo industrial de preparación de alimentos (como batidoras, procesadores, lavadoras de trastos y refrigeradores). Hobart sustenta su identidad de marca y estrategia en los atributos de sus productos: Alta calidad, durabilidad, confiabilidad y un precio excelente. Sin embargo, la marca también proporciona el

sentimiento de comprar y usar lo mejor. Un pastelero o un cocinero que presume de ser el mejor desea un equipo de primera clase en la cocina, y el hecho de comprar productos Hobart es una forma como estos individuos expresan sus valores, tanto a sí mismos como a los demás.

Entender que Hobart es más que un producto tiene implicaciones significativas al momento de la fijación de precios, de la segmentación y de las estrategias de comunicación. Una de ellas consiste en que no es necesario y quizá tampoco es deseable que Hobart compita en segmentos sensibles al precio. En cambio, la meta debe ser buscar clientes interesados en tener lo mejor y producir materiales de comunicación que asocien lo mejor con Hobart.

La figura 3.2 resume la distinción entre un producto y una marca. El producto incluye características como propósito (Crest elabora productos de higiene dental), atributos (el Volvo es seguro), calidad y valor (Kraft fabrica un producto de calidad) y usos (Subaru está hecho para la nieve). Una marca incluye estas características de producto y mucho más:

Usuarios de marca (Charlie, una mujer).

País de origen (Audi tiene mano de obra alemana).

Asociaciones organizacionales (3M es una compañía innovadora).

Personalidad de marca (Bath and Body Works es una marca detallista con energía y vitalidad).

Símbolos (el carruaje representa al banco Wells Fargo).

Relaciones marca-cliente (Gateway es un amigo).

Beneficios emocionales (los usuarios de Saturn sienten orgullo de manejar un automóvil estadounidense).

Beneficios de expresión personal (un usuario de Hobart sólo utiliza lo mejor).

Investigación de los atributos del producto

La trampa de la fijación de atributos del producto a menudo es a causa de la confianza en la investigación orientada a los atributos. Este tipo de investigación es popular por varias razones:

A menudo es efectiva, porque los atributos son importantes para la decisión de compra y experiencia de uso.

Es en cierta forma fácil, ya que los clientes se sienten más cómodos al hablar sobre los atributos que acerca de beneficios menos tangibles (los cuales pueden parecer irracionales).

Asegura a los administradores que los clientes evalúan las marcas mediante el uso de un modelo lógico, lo cual indica que sus decisiones son más fáciles de predecir y comprender.

Con datos extensos a la mano, la compañía puede sentir que realizó un trabajo completo de medición de las necesidades del consumidor, cuando en realidad su investigación se limitó a una lista de atributos del producto. Esta información, aun cuando se une a pesos y posiciones competitivas de importancia relativa, es muy probable que sea incompleta y, por tanto, puede inhibir una marca para alcanzar su potencial completo. Este problema es severo sobre todo en los mundos de la alta tecnología, productos industriales y bienes durables, donde los gerentes manifiestan un cariño especial al modelo del cliente racional.

Limitaciones de las identidades basadas en los atributos del producto

Los atributos del producto como el fundamento para una identidad de marca tienen limitaciones importantes. En particular, con demasiada frecuencia:

No se diferencian. Un atributo de producto puede ser en extremo importante para los clientes, pero si todas las marcas se perciben como adecuadas en esta dimensión, no se señala una diferencia para la marca. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble decidió colocar la crema de cacahuete Jif en una dimensión de frescura porque los clientes dijeron que era el atributo más importante y porque Jif tenía un proceso de fabricación (que implica gas inerte) que generaba verdadera superioridad en la frescura, el esfuerzo fracasó. La investigación reveló que los clientes sólo creyeron que todas las marcas eran iguales en esta dimensión; Jif no pudo convencerlos de que las otras marcas tenían una desventaja en la frescura.

De manera similar, en el negocio de los hoteles, la limpieza siempre se ha calificado como uno de los más importantes atributos para los clientes. Por tanto, sería apropiado que la limpieza fuera una parte de la identidad de Hilton. Sin embargo, el hecho de que todos los hoteles deben de ser limpios, no establece la diferencia.

Son fáciles de imitar. Los beneficios orientados a los atributos son más o menos fáciles de imitar. Una marca que depende del desempeño superior de un atributo clave, con el tiempo será vencido con base en ese mismo atributo, aun si con frecuencia mejora el producto, porque el atributo es un objetivo fijo para los competidores. En palabras de Regis McKenna, el gurú de la marca Silicon Valley, con el tiempo la especificación de usted será rebasada (es decir, un competidor anunciará un producto con especificaciones técnicas superiores) cuando el enfoque está en un atributo del producto. El resultado puede ser la pérdida de la diferenciación o, peor aún, una posición inferior en un atributo que está asociado en su totalidad con la marca. Considere a Tasters Choice, el cual sobrepasó al innovador de la categoría del café granulado a base de congelamiento, Maxim, al ser superior en la dimensión clave del sabor.

Suponer un cliente racional. La investigación de atributos del producto y las estrategias que resultan, por lo general suponen que el cliente obedece a un modelo de decisión racional. El modelo racional da a entender que los clientes recopilan información acerca de los atributos del producto, ajustan la información para reflejar la importancia relativa de los atributos, y luego emiten un juicio racional. La realidad es que los clientes experimentan desconfianza,

confusión o impaciencia en la mayoría de los contextos y que no quieren (o no pueden) buscar y procesar información objetiva acerca de las marcas en esa categoría. En suma, a muchos clientes no les importa el funcionamiento sino más bien el estilo, la posición social, la seguridad y otros beneficios menos funcionales.

La investigación de atributos en camionetas, por ejemplo, indica que la durabilidad, características de seguridad, opciones y potencia son los atributos más importantes. Sin embargo, es más probable que el estilo, la comodidad y que sea divertido manejarla influyan en la decisión del consumidor que a menudo no quiere o no puede reconocer que estas características superfluas son en realidad importantes para él. Desde luego, hay otros enfoques más directos de investigación disponibles para explorar estas motivaciones ocultas (véase el capítulo 6 Manejo de la equidad de marca), pero los problemas básicos con el modelo racional siguen presentes.

Limita estrategias de extensión de marca. Si bien las asociaciones poderosas de atributos del producto proveen una fuente de ventaja potencial, también pueden ser una limitante con respecto a las estrategias de extensión de marca. El hecho de que Heinz significa salsa catsup rica y espesa puede limitar su papel en estrategias de extensión, mientras que la asociación de Contadina con italianos proporciona mayor flexibilidad. Una identidad que se sustenta en asociaciones intangibles o personalidades de marca ofrece a ésta un ámbito más amplio.

Reduce la flexibilidad estratégica. Por último, las asociaciones de atributos del producto reducen la capacidad de una marca para responder a los cambios del mercado. Si una marca se asocia con un solo atributo de producto, la capacidad de esa marca para ajustarse cuando la importancia del atributo decae se inhibe. De esta forma, el énfasis de Weight Watchers en el control profesional del peso limitó su capacidad para responder cuando Healthy Choice entró en su mercado con una identidad de comer en forma sana.

## AMPLIAR EL CONCEPTO DE UNA MARCA

Las cuatro trampas de identidad muestran cómo una identidad de marca puede llegar a ser limitante e ineficaz. En particular, el enfoque de una marca con frecuencia se restringe a los atributos del producto, imágenes de marca existentes, posición de marca y la función externa de la marca de influir en los clientes. Una clave para el desarrollo de una identidad de marca poderosa es ampliar el concepto de marca para incluir otras dimensiones y perspectivas.

El modelo en la figura 3.3 ofrece una perspectiva más amplia al planear la identidad de marca, lo cual ayuda a los estrategas a evitar las trampas de identidad. El corazón del modelo es el sistema de identidad de marca, donde esta última provee una proposición de valor a clientes o credibilidad a otras marcas. La meta final del sistema es una relación duradera entre la marca y el cliente.

Como se muestra en el modelo, la identidad de marca no tiene que adoptarse por completo desde la perspectiva de la marca como producto. Hay tres perspectivas adicionales (la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo) que pueden mejorar la comprensión de y crear bases de diferenciación para la marca.

La figura 3.3 incluye dos componentes principales: el análisis estratégico de marca y el sistema de implantación de la identidad de marca, los cuales se explican en el capítulo 6. El sistema de implantación incluye la posición de marca (la fijación de objetivos de comunicación tomados de la identidad de marca y la proposición de valor), así como una ejecución y seguimiento de componente. El análisis estratégico de marca, que implica el estudio de clientes, competidores y del producto mismo, provee los elementos necesarios para planear el modelo.

## COMO SALIR DE LAS TRAMPAS

Un punto principal de este capítulo (en sí, de este libro) es que la identidad de marca tiende a conceptualizarse de una manera demasiado estrecha. Una vista más completa de la identidad de marca puede ayudar a los estrategas a salir de las trampas al considerar lo siguiente:

Una perspectiva de marca como producto que incluye la imaginaria del usuario y el país (o región) de origen.

Una identidad de marca con base en las perspectivas de la marca como empresa, como persona y como símbolo además de un producto.

Una proposición de valor que incluye beneficios emocionales y de expresión personal así como funcionales.

La capacidad de una marca de proveer credibilidad así como una proposición de valor.

El papel interno y externo de la identidad de marca.

Las características de marca más amplias que la posición de marca (objetivos de comunicación activa) o una identidad de núcleo.

## Creación de un marco de referencia

Una meta de los estrategas debería ser la creación de un marco de referencia para que tanto el cliente como otras personas lo usen cuando piensen en y evalúen la marca y a sus competidores.<sup>3</sup> Por ejemplo, Wells Fargo utiliza una diligencia, Marlboro promueve el país Marlboro y Saturn realiza los valores de su equipo de empleados para crear un contexto que ayude a los clientes a entender lo que la marca respalda. Una manera de pensar acerca de un sistema de identidad de marca es preguntar cuál margen de referencia deberían emplear los clientes cuando recuerden la marca, procesen información acerca de ella y la evalúen.

## CUATRO PERSPECTIVAS DE IDENTIDAD DE MARCA

Como muestra la figura 3.3, para asegurarse de que la identidad de marca tiene textura y profundidad, una compañía debería considerar su marca como: 1) un producto, 2) una empresa, 3) una persona y 4) un símbolo. Si bien las perspectivas son muy diferentes, su objetivo es ayudar al estratega a considerar los diferentes elementos y patrones de marca que pueden ayudar a esclarecer, enriquecer y diferenciar una identidad. Una identidad más detallada también ayudará a guiar las decisiones de implantación.

No es necesario que cada identidad de marca deba emplear todas o aun varias de estas perspectivas. Para algunas marcas, sólo una será factible y apropiada. Sin embargo, cada marca debería considerar todas las perspectivas y usar aquellas que le sean útiles para articular lo que la marca respalda en la mente del cliente.

A continuación se describe la perspectiva de la marca como producto. Las perspectivas de la marca como empresa y la marca como persona se analizan en detalle en los capítulos 4 y 5. Después, seguirá un análisis de la perspectiva de la marca como símbolo. Al final del capítulo se tratará la estructura de identidad, la proposición de valor, el papel de la credibilidad, la relación marca-cliente y el caso cuando una marca tiene identidades múltiples al viajar por productos y mercados.

### LA MARCA COMO PRODUCTO: ASOCIACIONES CON RELACION AL PRODUCTO

Aunque los estrategas deberían evitar la trampa de fijación de atributos del producto, las asociaciones con relación al producto casi siempre serán una parte importante de la identidad de una marca porque están vinculadas de manera directa a las decisiones para elegir una marca y a la experiencia de uso.

El propósito del producto: Asociaciones con la clase de producto

Un elemento primordial de la identidad de marca por lo general es la fuerza impulsora del producto, la cual afectará el tipo de asociaciones que son deseables y factibles. ¿Con cuál producto o productos está asociada la marca? Para Häagen-Dazs la respuesta es el helado, para Visa son las tarjetas de crédito, para Buick son los automóviles y para Compaq las computadoras. Un vínculo poderoso a una categoría de producto significa que la marca se recordará cuando la categoría del producto se mencione. Una marca dominante (como A1 en salsas para carne, Kleenex en pañuelos desechables y Band-Aid en venditas adhesivas) a menudo será la única marca que se recuerde.

La meta al vincular una marca con una categoría de producto no es obtener recuerdos de una categoría de producto cuando la marca se menciona. El hecho de que la gente responda renta de autos cuando se menciona la palabra Hertz no es tan importante como decir Hertz cuando se necesita rentar un auto. Por tanto, A&W, la marca venerable de cerveza de raíz, se extendió con éxito al helado flotante sin dañar la capacidad de A&W para que lo

recuerden cuando se menciona la cerveza de raíz, y Honda es la marca que se recuerda cuando se habla de automóviles y motocicletas.

Un tema clave de identidad surge cuando el ámbito de una categoría de producto se expande. Para muchos, la línea HP Jet está asociada con los líderes en impresoras de computación (sobre todo, la DeskJet y LaserJet). Cuando la distinción entre impresoras, escáneres, máquinas de fax y copiadoras se hizo imperceptible, la asociación poderosa de impresoras, en algún tiempo una propiedad clave, se convirtió en un problema que necesitaba manejo activo. HP requería alterar la identidad de Jet para aplicarla a una agrupación más amplia de productos. Por tanto, HP ahora tiene un escáner (ScanJet), máquinas de fax (FaxJet) e incluso máquinas que realizan funciones de una máquina fax, copiadora e impresora (OfficeJet). Para una explicación más completa de las extensiones, véase el capítulo 8 acerca del apalancamiento de marca (y el capítulo 9 sobre El manejo de equidad de marca).

### Atributos relacionados con el producto

Los atributos relacionados de manera directa con la compra o uso de un producto pueden proveer beneficios funcionales y a veces beneficios emocionales para los clientes. Un atributo relativo al producto puede crear una proposición de valor al ofrecer algo extra (como características o servicios) o algo mejor.

Las marcas que ofrecen algo mejor incluyen a Norelco, el cual provee la afeitada más al ras por medio de su sistema de levantar y cortar; la cadena Super-7 que brinda mayor comodidad que las tiendas de abarrotes; la cadena hotelera Marriott con su sistema de liquidación rápida; y McDonalds con una consistencia a nivel mundial que no tiene rival. Los que ofrecen algo extra son Coleman Meats, cuya carne de res se produce sin antibióticos u hormonas de crecimiento, y Virgin Airlines, que proporciona servicio gratuito de limusina a quienes viajan en clase ejecutiva. Como se mencionó anteriormente, el problema reside en que los atributos del producto tienden a ser el foco de los esfuerzos de identidad y excluyen otras perspectivas que pueden agregar valor y hacer las marcas distintivas.

### Calidad y valor

El elemento calidad es un atributo relacionado con el producto bastante importante para considerarlo por separado. ¿Es la marca un Mercedes, un Buick o un Ford? ¿Un Neiman Marcus, un Macys o un Kmart? Para cada área competitiva, la calidad percibida provee ya sea el precio de admisión (se necesita entregar un nivel mínimo de calidad para sobrevivir) o la pieza clave de la competencia (la marca con la más alta calidad gana). Muchas marcas utilizan la calidad como un elemento primordial de identidad. Gillette, por ejemplo, está posicionada en gran parte por ser Lo mejor que un hombre puede tener, y las Good News de Gillette son lo mejor en la categoría de navajas desechables. La identidad de marca de Starbucks está basada en gran medida en su reputación como proveedor del mejor café del mundo con integridad y consistencia.

El valor mantiene una relación estrecha con la calidad; enriquece el concepto al agregar la dimensión de precio. Rubbermaid, por ejemplo, intenta proporcionar valor al ofrecer productos de más alta calidad a precios razonables. Wal-Mart también está posicionado como un detallista que ofrece valor.

#### Asociaciones con ocasión de uso

Algunas marcas intentan con éxito ser dueñas de un uso o aplicación particular, y obligan a los competidores a trabajar alrededor de esta realidad. Gatorade, por ejemplo, es dueño del uso del contexto de los deportistas que buscan mantener un alto nivel de rendimiento. El blanqueador Clorox se ha asociado en gran medida con blanquear la ropa, aunque dicho blanqueador se puede utilizar para limpiar y desinfectar una gran variedad de objetos. Aunque Miracle Whip es un aderezo para ensaladas polifacético, su verdadero poder es una asociación estrecha con los emparedados. Las cafeterías Starbucks proveen un lugar familiar, aunque de buena clase, para relajarse al contratar a empleados amigables.

#### Asociaciones con usuarios

Otro plan de acción es el posicionar una marca por el tipo de usuario. En ese sentido, Eddie Bauer ofrece moda contemporánea para la persona con un estilo de vida al aire libre. Gerber se orienta a los bebés, Weight Watchers se asocia con los que están interesados en el control de peso y la nutrición, y Friskies es el alimento para los gatos activos. Una posición poderosa del tipo de usuario puede implicar una proposición de valor y una personalidad de marca. Esta dimensión y su relación con la personalidad de marca se explicarán más adelante en el capítulo 5.

#### Vínculo a un país o región

Una opción más estratégica consiste en asociar la marca con un país o región que agregará credibilidad a la misma. Por ejemplo, Chanel siempre será francés, los relojes Swatch son suizos, la cerveza Beck y el Mercedes son alemanes, el vodka Stolichnaya es ruso y la cerveza Molson Ice es canadiense (donde se inventó el hielo). De igual forma, la champaña significa Francia, así como Bloomingdales remite a Nueva York. En cada caso, la asociación de marca con un país o región indica que la marca proveerá una calidad más alta porque ese país o región tiene una tradición de hacer lo mejor en esa categoría de producto.

Varios estudios han explorado el efecto del país de origen. Uno de ellos mostró que el alcance del efecto depende de la categoría del producto: Por ejemplo, los artículos electrónicos japoneses califican más alto que la comida japonesa, y la moda francesa ocupa un nivel superior con respecto a los artículos electrónicos franceses.<sup>4</sup> El país de origen, sin embargo, puede impartir atributos que se desplazan por las categorías. Así, Han y Terpstra, al comparar las evaluaciones de consumidores estadounidenses de automóviles y aparatos de televisión, encontraron que los productos estadounidenses se consideraban altos en rendimiento, mientras que los productos japoneses sólo ocupaban una calificación modesta

en prestigio (a pesar de sus calificaciones dominantes en otras dimensiones) y los productos alemanes eran altos en prestigio pero bajos en economía.<sup>5</sup>

## LA MARCA COMO ORGANIZACION

La perspectiva de marca como organización se orienta a los atributos de la empresa en lugar de los del producto o servicio. Estos atributos organizacionales como innovación, esfuerzo por la calidad y consideración por el ambiente los crea la gente, la cultura, y los valores y programas de la compañía. La marca Saturn es un buen ejemplo de esta identidad, toda vez que une los valores de Saturn (construir un auto económico de clase mundial) a los programas (incluido el sistema de distribuidores) y la gente (que por supuesto compra artículos de valor).

Algunos aspectos de la marca pueden describirse como atributos del producto en algunos contextos y como atributos de la organización en otros. Calidad o innovación, por ejemplo, podría ser un atributo relacionado con el producto si está basado en el diseño y características de un producto específico ofrecido. Pero si se sustenta en la cultura, valores y programas de la empresa (y por tanto trasciende un contexto modelo de un producto en particular), entonces sería un atributo relativo a la empresa. En algunos casos habrá una combinación de ambas perspectivas.

Los atributos de una empresa son más duraderos y resistentes a las demandas competitivas que los atributos del producto. En primer lugar, es más fácil imitar un producto que duplicar una compañía con gente, valores y programas únicos. En segundo término, los atributos de una empresa por lo general se aplican a un conjunto de categorías de producto, y para un competidor en una sola categoría de producto le sería difícil competir. En tercer lugar, puesto que los atributos de una compañía como ser innovador son complicados de evaluar y comunicar, es poco probable que los competidores puedan demostrar que han saltado cualquier brecha que hayan percibido. Si bien es sencillo, en cierta forma, mostrar que una impresora es más rápida que la de la competencia, resulta problemático mostrar que una empresa es más innovadora que otra.

Los atributos de una compañía pueden contribuir a una proposición de valor. Las asociaciones como la orientación al cliente, el interés ambiental, el compromiso tecnológico o un enfoque local pueden implicar beneficios emocionales y de expresión personal con base en la admiración, el respeto o el simple agrado. También pueden proporcionar credibilidad a las demandas del producto de submarcas, de la misma forma como los productos Post-it de 3M sin duda recibieron ayuda de la reputación de innovación de 3M.

En el capítulo 4 la perspectiva de marca como organización se considerará en detalle. Un discernimiento adicional se proveerá acerca de lo que son los atributos organizacionales y cómo funcionan para apoyar una marca.

## LA MARCA COMO PERSONA: PERSONALIDAD DE MARCA

La perspectiva de marca como persona sugiere una identidad de marca que es más rica e interesante que una basada en atributos del producto. Así como una persona, una marca se puede percibir como de alto nivel, competente, impresionante, confiable, divertida, activa, humorística, casual, formal, llena de juventud o intelectual. Saturn, por ejemplo, tiene la personalidad de un amigo entrañable y confiable.

Una personalidad de marca puede crear una marca más poderosa de varias maneras. En primer lugar, ayuda a crear un beneficio de expresión personal que se convierte en un vehículo para que el cliente exprese su propia personalidad. Por ejemplo, un usuario de Apple puede identificarse como casual, antiempresarial y creativo.

En segundo lugar, así como las personalidades humanas afectan las relaciones entre la gente, la personalidad de marca puede ser el fundamento de una relación entre el cliente y la marca. En este sentido, la relación de amistad ayuda a manejar la identidad y el programa Saturn. De manera similar, Dell Computer puede ser un profesional que ayuda con los trabajos difíciles; Levi Strauss funge como un compañero rudo externo; Mercedes-Benz es una persona admirada, de alta sociedad; WordPerfect es un profesional interesado, competente; y Hallmark un pariente emotivo y dulce.

En tercer término, una personalidad de marca puede ayudar a comunicar el atributo de un producto y, por tanto, contribuir a un beneficio funcional. Por ejemplo, la personalidad fuerte y enérgica del hombre Michelin señala que las llantas Michelin también son fuertes y enérgicas. El capítulo 5 explicará la personalidad de marca con mayor detalle, e incluirá diferentes tipos de personalidades, cómo funcionan para lanzar la marca al cliente y cómo se crean.

## LA MARCA COMO SIMBOLO

Un símbolo poderoso puede proporcionar cohesión y estructura a una identidad y hacer mucho más fácil obtener reconocimiento y recuerdo. Si bien su presencia puede ser un ingrediente clave para la constitución de marca, su ausencia implica la posibilidad de un daño sustancial. El hecho de elevar los símbolos al nivel de ser parte de la identidad de marca refleja su poder potencial.

Cualquier elemento que represente la marca puede ser un símbolo, incluso programas como el de Ronald McDonald House para McDonalds o la política de no regateo de precios de Saturn. En la figura 3.3, sin embargo, se presentan tres tipos de símbolos que sobresalen: Las imágenes visuales, las metáforas y la herencia de la marca.

Los símbolos contenidos en las imágenes visuales pueden ser memorables y poderosos. Considere, por ejemplo, la pirámide de Transamérica, el ruido que hacen los tenis Nike, los arcos dorados de McDonalds, el amarillo de Kodak, la lata y botella clásicas de Coca-Cola, el emblema de Mercedes-Benz y el cuáquero de Quaker Oats. Cada imagen

visual poderosa captura una gran parte de la identidad de su marca respectiva porque las conexiones entre el símbolo y los elementos de la identidad se construyeron con el transcurso del tiempo. Sólo se requiere ver el símbolo para recordar la marca.

La marca Saturn, en contraste, está en desventaja porque no tiene una imagen visual específica. No cuenta con un solo empleado (como Bill Gates para Microsoft), un usuario (como Shaquille O'Neal para Reebok) o un diseño de producto (como el Ford Taurus o el VW sedán) que lo represente. Saturn tampoco utilizó una imagen visual de su planta en Spring Hill para que desempeñara ese papel, como Lynchburg, Tennessee, lo hace para el whisky Jack Daniels. El logotipo de Saturn, diseñado cuando la identidad del auto era desconocida, no es de una gran ayuda.

Los símbolos adquieren un significado mayor si incluyen una metáfora o una característica del símbolo que represente un beneficio funcional, emocional o de expresión personal. Por ejemplo, la roca de Prudential es una metáfora de fortaleza, el logotipo Good Hands de Allstate denota un servicio confiable y solícito, la pancita suave del muñequito de masa de Pillsbury implica frescura, la destreza de brincar muy alto de Michael Jordan es indicio de la actuación de unos tenis Nike y el conejito de Energizer es sinónimo de la larga vida de la pila.

Un símbolo poderoso puede ser la piedra angular de una estrategia de marca. En ese sentido, Koeber-Reil, un estratega de marca alemán, siempre inicia un análisis de identidad de marca con una pregunta: ¿Qué imagen visual desea que la gente tenga de su marca dentro de cinco años? Así, la imagen resultante impulsa todo, en algunos casos, hasta el producto y el nombre. Para la línea de cocina de un cliente, Koeber-Reil descubrió la imagen y la metáfora de Black Steel (Acero negro), la cual se empleó como la base para el diseño del producto, su empaque y la comunicación.

Por otra parte, una tradición intensa y significativa en ocasiones también puede representar la esencia de la marca, como es el caso de los Marines de Estados Unidos, quienes se alimentan de un legado histórico de gran riqueza con el dicho: Los pocos, los orgullosos, los Marines. De igual forma, Amtrak relaciona la experiencia de sus usuarios con la tradición de viajes ferroviarios de primera clase, al recordar a sus clientes que hay algo acerca de un tren que es mágico. Por su parte, el café Starbucks tiene un enlace con el primer establecimiento de café en el mercado Pike Place de Seattle.

### La estructura de identidad

La identidad de marca, como se muestra en la figura 3.4, consiste en una identidad de núcleo y una identidad extendida. Además, los elementos de la identidad están organizados en patrones de significado duraderos, a menudo en torno de los elementos de identidad de núcleo. Por tanto, es importante comprender la identidad de núcleo, la identidad extendida y los patrones de significado.

## LA IDENTIDAD DE NUCLEO

La identidad de núcleo representa la esencia infinita de la marca. Es el centro que permanece después de pelar las capas de una cebolla o las hojas de una alcachofa. Los siguientes son algunos ejemplos de identidades de núcleo:

Michelin: Llantas de tecnología avanzada para el automovilista que conoce de llantas.

Johnson & Johnson: Confianza y calidad en medicinas que no requieren receta.

Rubbermaid: Valor e innovación, además de una tradición en la creación de productos prácticos de plástico para el hogar.

Saturn: Calidad de clase mundial; trata al cliente con respeto y como un amigo (véase la figura 3.5).

Black Velvet: Suave y fluido; con un precio un poco más alto que las marcas de precios populares (véase la figura 3.8).

La identidad de núcleo, un elemento crucial tanto para el significado como para el éxito de una marca, contiene las asociaciones con mayor probabilidad de permanecer constantes cuando la marca viaja a nuevos mercados y productos. Por ejemplo, cuando Black Velvet se expande a nuevos países, siempre es una marca de valor (al contrario de una marca de precio o una marca de excelencia), y siempre entrega el mensaje y el producto suave y fluido. El resto de la identidad de Black Velvet, descrito en la figura 3.8 es menos crucial.

La identidad de núcleo para una marca poderosa debe ser más resistente al cambio que los elementos de la identidad extendida, como es el caso de los lemas 9944/100% puro y flota de Ivory, los cuales reflejan una identidad que ha permanecido por más de 100 años. La posición de marca y, en consecuencia, las estrategias de comunicación pueden cambiar, así como la identidad extendida, pero la identidad de núcleo es más estable.

Por último, la identidad de núcleo se deriva de las respuestas para algunas preguntas complejas e introspectivas.

¿Cuál es el alma de la marca?

¿Cuáles son las creencias y valores fundamentales que impulsan la marca?

¿Cuáles son las capacidades de la compañía que sustentan la marca?

¿Qué hace la compañía para respaldar la marca?

Un estratega de marca observó que si una compañía cuenta con los valores y la cultura correctos, la identidad de marca cuida de sí misma. Para muchas marcas, debería haber una correspondencia estrecha entre los valores de la compañía y la identidad de núcleo.

La identidad de núcleo deberá incluir elementos que hagan a la marca tanto única como valiosa. Por lo tanto, la identidad de núcleo con frecuencia deberá contribuir a la proposición de valor y a los aspectos básicos de la marca en aras de credibilidad. A veces un eslogan puede capturar por lo menos parte de la identidad de núcleo:

Somos el número 2; hacemos un esfuerzo mayor sugiere que Avis tiene un compromiso de entregar el mejor servicio al cliente.

La búsqueda sin fin de la perfección indica que los autos Lexus se construyen con los estándares de calidad más altos con respecto a la mano de obra, manejo, comodidad y características particulares.

Se derriten en su boca, no en su mano implica la combinación única de sabor y conveniencia que los dulces M&M proveen.

Sin embargo, incluso la identidad del núcleo es por lo general demasiado multifacética para un solo eslogan. La identidad Saturn, por ejemplo, tiene un componente de calidad (un auto de clase mundial) y un componente de relación (trata a los clientes con respeto y como un amigo). El lema Una clase diferente de compañía, una clase diferente de automóvil proporciona una sombrilla bajo la cual los dos elementos de núcleo de la identidad pueden tener resguardo. No obstante, el eslogan por sí solo de ninguna manera capturó la identidad de núcleo de Saturn.

## LA IDENTIDAD EXTENDIDA

La identidad extendida de marca incluye elementos que proveen textura e integridad. Completa la imagen al agregar detalles que ayudan a representar lo que la marca respalda. Asimismo, es factible incluir algunos elementos importantes del programa de mercadotecnia de la marca que se han vuelto o deberían volverse asociaciones visibles. En el caso de Saturn, la identidad extendida incluye al producto mismo, el sentimiento de que no se ejerce presión por parte de los distribuidores, los precios sin regateo, el eslogan una compañía diferente y la personalidad de la marca. Cada uno de estos ingredientes desempeña la función de un conductor de la identidad de marca, pero ninguno es un fundamento básico como la identidad de núcleo.

La identidad de núcleo por lo general no posee suficiente detalle para realizar todas las funciones de una identidad de marca. En particular, una identidad de marca debe ayudar a una compañía a decidir cuál programa o comunicación es efectivo y cuál puede ser perjudicial o alejado del objetivo. Incluso una identidad de núcleo bien pensada y dirigida a un objetivo puede al final ser demasiado ambigua o incompleta para esta tarea.

Por ejemplo, la identidad de núcleo de una compañía de seguros (que da tranquilidad) resonó con el segmento objetivo y representó lo que la compañía era y podría ofrecer. Sin embargo, al desarrollar objetivos de comunicación y ejecutarlos, la compañía se dio cuenta de que

cualquiera de las tres estrategias de comunicación podrían describir la tranquilidad: Fortaleza (la cual podría describir tanto a Prudential como a Fortis), planeación a futuro para la jubilación o emergencias (Firemans Fund) y cuidados personales e interés en la persona (Allstate, State Farm). Luego de analizar los perfiles del competidor, las necesidades del mercado objetivo y la tradición de la compañía, se tomó la decisión de adoptar la última estrategia, pero sólo después de agregar un elemento de personalidad (un amigo interesado en vez de un protector rudo o un planeador con éxito) a la identidad extendida de marca, lo cual ayudó a cristalizar la dirección de la marca.

Por supuesto, una personalidad de marca no siempre se convierte en una parte de la identidad de núcleo. Sin embargo, puede ser justo el vehículo correcto para añadir la textura e integridad necesarias al ser parte de la identidad extendida. La identidad extendida ofrece al estratega el permiso para agregar detalles útiles para completar el cuadro.

Una hipótesis razonable es que dentro de una categoría de productos, una identidad extendida de mayor dimensión significa una marca más poderosa; una que es más memorable, interesante y conectada a su vida. Una persona a quien usted encuentra poco interesante, un tanto sosa y que sólo está conectada a una pequeña parte en su vida se puede describir en pocas palabras; mientras que una persona interesante con quien usted está relacionado de manera personal o profesional, por lo general requiere una descripción mucho más compleja. De igual forma, el número de elementos relativos a la identidad de marca dependerá de la categoría de productos. Por ejemplo, es más probable que una marca poderosa de dulces o bebidas sea menos compleja que la marca de una compañía de servicios como Bank of America, porque es seguro que aquella tiene un conjunto de atributos de producto sencillo y quizá no implica atributos de la compañía.

Las figuras 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8 ilustran los conceptos anteriores y sugieren posibles identidades para cuatro marcas: Saturn, McDonalds, Nike y Black Velvet.

## AGRUPAMIENTOS SIGNIFICATIVOS Y COHESIVOS DE LOS ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD

Las identidades de núcleo y extendida organizan los elementos de la identidad de acuerdo con el papel que representan en la esencia de una marca. Los elementos de la identidad de marca también se pueden organizar en agrupamientos cohesivos y significativos (o redes mentales), por lo general en torno de los componentes de la identidad. Las marcas poderosas efectivas tendrán agrupaciones cohesivas e interpretables de elementos de la identidad. En contraste, las marcas débiles contarán con una identidad basada en menos elementos, los cuales se presentarán desunidos o incluso inconsistentes.

Por tanto, un aspecto importante de la estructura de identidad de marca es cómo los elementos encajan el uno con el otro. ¿Existen patrones significativos? ¿Los elementos de la identidad están agrupados de manera cohesiva? ¿O son los elementos un conjunto de asociaciones al parecer hechas al azar que quizá son inconsistentes?

Considere a McDonalds, por ejemplo. Por lo menos tres de esas agrupaciones cohesivas se identifican, cada una apoyada por varios elementos de identidad. Así, las asociaciones niños/diversión/familia son apoyadas por/y consistentes con Ronald McDonald, las experiencias de las fiestas de cumpleaños de McDonalds, los juegos de McDonaldland, las comidas felices y las muñecas y juguetes de McDonalds. Un conjunto de asociaciones de carácter social incluye a Ronald McDonald House. Para finalizar, hay un conjunto de asociaciones funcionales organizadas en torno de los conceptos de servicio, valor y comidas. Los arcos dorados proveen una función de enlace así como una representación de la identidad completa.

Un ejercicio útil consiste en dibujar una red mental de elementos de identidad con enlaces entre ellos, quizá con líneas gruesas que indiquen vínculos poderosos y líneas ligeras o punteadas que señalen los enlaces débiles. De esta forma, la función de la identidad del núcleo y el patrón de elementos enlazados se vuelve aparente, como se muestra en la figura 3.9 para el caso de McDonalds.

Por otra parte, Wells Fargo Bank podría tener una agrupación alrededor del servicio bancario que incluiría a sus cajeros automáticos, el alto nivel del servicio, así como la confiabilidad y fortaleza financiera. Otra agrupación podría hacerse acerca del símbolo del banco, una diligencia, la cual asocia a Wells Fargo con el Viejo Oeste, el individualismo, el valor, un compromiso de entrega y seguridad en el depósito de fondos. La diligencia, que también representa confiabilidad y servicio, se vincularía con las asociaciones bancarias.

El concepto de un todo, o gestalt, ideado por los psicólogos de la Gestalt (iniciada por Max Wertheimer en 1912), puede ayudar a ilustrar el poder de un patrón significativo de asociaciones. Los gestaltistas señalan que los seres humanos por lo general no perciben las cosas en términos de sus atributos por separado sino que buscan una imagen completa o patrón. En la figura 3.10, las cuatro líneas separadas en el panel A se convierten en una bandera en el panel B y en una letra en el panel C (las imágenes que tienen significado y que son mucho más fáciles de comprender y recordar que las líneas hechas al azar).<sup>8</sup> En la Gestalt, este fenómeno a menudo se describe por medio de la frase El todo es mayor que la suma de sus partes, lo cual también se aplica a la identidad de marca.

### Cómo proveer una proposición de valor

El punto fundamental es que a menos que el papel de una marca sea tan sólo el de apoyar a otras marcas al proveer credibilidad, la identidad de marca necesita ofrecer una proposición de valor al consumidor. Pero, ¿qué es una proposición de valor?<sup>9</sup>

La proposición de valor de una marca es un enunciado de los beneficios funcionales, emocionales y de expresión personal entregados por la marca que provee un valor al cliente. Una proposición de valor efectiva deberá conducir a una relación entre la marca y el cliente e impulsar las decisiones de compra.

Los conceptos principales de beneficios funcionales, emocionales y de expresión personal se explican a continuación.

## BENEFICIOS FUNCIONALES

La base más visible y común para una proposición de valor es un beneficio funcional; es decir, un beneficio sustentado en un atributo del producto que ofrece utilidad funcional al cliente. Este beneficio por lo general se relaciona en forma directa con las funciones ejecutadas por el producto o servicio para el cliente. Así, en el caso de las impresoras láser, los beneficios funcionales serían rapidez, resolución, calidad, capacidad de papel, o ausencia de tiempo fuera. Otros ejemplos son los siguientes:

Volvo es un auto seguro y duradero por su peso y diseño.

Quaker Oats provee un cereal para el desayuno caliente y nutritivo.

Un auto BMW se maneja bien, aun en el hielo.

Huggies ofrece comodidad y ajuste para reducir escurrimientos.

Gatorade ayuda a reemplazar los líquidos al momento de realizar deportes.

Una tienda Super-7 significa comodidad.

Coca-Cola proporciona un producto refrescante y con mucho sabor.

Nordstrom otorga servicio al cliente.

Los beneficios funcionales, en especial aquellos basados en los atributos, tienen enlaces directos a las decisiones del cliente y a las experiencias de uso. Si una marca puede dominar un beneficio funcional clave, es capaz de dominar una categoría. Crest, por ejemplo, fue el líder en la categoría de crema dental por décadas, pues aseguraba que tenía una crema que reducía la caries, apoyada por el aval de la Asociación Dental Americana (obtenido a partir de la década de los cincuenta). Los competidores se vieron obligados a posicionar sus marcas en dimensiones inferiores como aliento fresco o blancura dental.

El reto es seleccionar los beneficios funcionales que le llegarán a los clientes y que apoyarán una posición poderosa con relación a los competidores. Esta última tarea implica no sólo crear un producto o servicio sino también comunicar esa capacidad a los clientes. La comunicación, desde luego, siempre es una tarea importante; aunque algunas veces, puede ser bastante difícil.

### Limitaciones de los beneficios funcionales

Como se señaló en la explicación de la trampa de fijación de atributos del producto, estos últimos y los beneficios funcionales tienen limitaciones; a menudo fracasan al diferenciar, pueden ser fáciles de imitar, suponen que el cliente tomará una decisión racional, pueden reducir la flexibilidad estratégica e inhibir las extensiones de marca. Una forma de evadir estas limitaciones, misma que ya se analizó, es expandir la perspectiva de la identidad de marca más allá de los atributos del producto al considerar la marca como organismo, como persona y

como símbolo. Otra opción es expandir la proposición de valor a fin de que incluya beneficios emocionales, de expresión personal y funcionales.

## BENEFICIOS EMOCIONALES

Cuando la compra o el uso de una marca en particular le da al cliente un sentimiento positivo, ésta provee un beneficio emocional. Las identidades de las marcas más poderosas a menudo incluyen beneficios emocionales. Por tanto, un cliente puede tener sentimientos como los siguientes:

Seguridad en un Volvo.

Emoción en un BMW o al ver MTV.

Enérgico y vigoroso al tomar una Coca-Cola.

Tiene bajo control el proceso de envejecimiento con Oil of Olay.

Una persona importante cuando está en Nordstrom.

Tierno al comprar o leer una tarjeta Hallmark.

Fuerte y rudo al usar una prenda Levis.

Evian es agua simple que tiene beneficios funcionales muy poco interesantes en su anuncio (mostrado en la figura 3.11); sin embargo, la marca está cargada con un beneficio emocional sustancial. Por medio del lema Otro día, otra oportunidad de sentirse sano y las imágenes visuales, Evian se asocia a sí misma no sólo con el ejercicio (un motivo de uso común para la marca) sino con el sentimiento satisfactorio que se obtiene después de hacer ejercicio.

Los beneficios emocionales añaden riqueza y profundidad a la experiencia de poseer y usar la marca. Sin los recuerdos que las pasitas Sun-Maid evocan, la marca estaría al borde de un nivel de comodidad. El familiar empaque rojo remite a muchos usuarios a los días felices cuando ayudaban a mamá en la cocina (o a una niñez idealizada para aquellos que desean haber tenido esas experiencias). El resultado puede ser una experiencia de uso diferente, cargada de sentimientos, y una marca más poderosa.

Para descubrir los beneficios emocionales que están o pudieran estar asociados con una marca, la investigación necesita enfocarse en los sentimientos. ¿Cómo se sienten los clientes al comprar o usar la marca? ¿Qué sentimientos se generan con el logro de un beneficio funcional? La mayoría de los beneficios funcionales tendrá un sentimiento correspondiente o un conjunto de sentimientos.

### Fusión de beneficios funcionales y emocionales

Las identidades de las marcas más poderosas tienen tanto beneficios emocionales como funcionales. Un estudio realizado por Stuart Agres apoya esta aseveración.<sup>10</sup> Un experimento de laboratorio sobre el champú mostró que el agregar beneficios emocionales (Se verá y sentirá estupendamente) a los beneficios funcionales (Su cabello tendrá volumen y mucho cuerpo) mejoró el atractivo del producto. Un estudio de seguimiento encontró que 47

comerciales de televisión que incluían un beneficio emocional tenían una efectividad bastante más alta (al emplear un procedimiento de prueba de estándares de laboratorio) que 121 comerciales que sólo tenían un beneficio funcional.

Scott Talgo del St. James Group habla de fusionar los beneficios funcionales y emocionales para crear un compuesto. Por ejemplo, Quaker Oats podría combinar el beneficio funcional de un desayuno caliente y nutritivo con los sentimientos que acompañan el servir (o ser servido) este cereal, a fin de crear una imagen fusionada de una marca que se preocupa por el bienestar. De manera similar, el lema de Rice-A-Roni, el deleite de San Francisco combina el beneficio funcional de dar sabor al arroz con los sentimientos emotivos y románticos asociados con San Francisco.

## BENEFICIOS DE EXPRESION PERSONAL

Russell Belk, un investigador prominente del comportamiento del consumidor, una vez escribió: Que somos lo que tenemos es quizá el hecho más básico y poderoso del comportamiento de los consumidores.<sup>11</sup> Lo que Belk quiso decir fue que las marcas y productos pueden llegar a ser símbolos del concepto que una persona tiene de sí misma. De esta manera, una marca puede proveer un beneficio de expresión personal al proveer una manera para que la persona comunique su propia imagen.

Desde luego, cada persona tiene múltiples papeles; por ejemplo, una mujer puede ser esposa, madre, escritora, jugadora de tenis, fanática de la música y excursionista. Para cada función, la persona tendrá un concepto de sí misma asociado y una necesidad de expresar ese concepto. La compra y el uso de marcas es una manera de satisfacer esta necesidad de expresión personal. Por ejemplo, una persona puede definirse a sí misma como:

Aventurera y atrevida al ser dueña de unos esquís Rossignol.

Muy a la moda comprando modelos de la tienda Gap.

Refinada usando el perfume Ralph Lauren.

Con éxito y poder al manejar un Lincoln.

Frugal y nada pretenciosa comprando en Kmart.

Competente usando Microsoft Office.

Una madre que cuida el bienestar de sus hijos sirviendo avena caliente Quaker Oats.

En este sentido, Nike tiene beneficios de expresión personal sustanciales asociados con su marca. El anuncio en la figura 3.12 muestra el concepto Hazlo. Como un usuario de Nike, usted se expresa a sí mismo al desarrollarse con toda su capacidad.

Cuando una marca provee un beneficio de expresión personal, por supuesto que la conexión entre la marca y el cliente mejorará. Por ejemplo, considere la diferencia entre usar Oil of Olay (la cual se ha demostrado que mejora el concepto de la persona de ser gentil y madura, pero a la vez exótica y misteriosa) y Jergens o Vaseline Intensive Care Lotion, las cuales no proveen estos beneficios.

## Beneficios de expresión personal contra beneficios emocionales

En ocasiones existe una relación estrecha entre los beneficios emocionales y los de expresión personal. Por ejemplo, sólo hay una diferencia muy sutil entre sentirse rudo cuando se usan los jeans de Levis y expresar el lado fuerte y rudo de sí mismo al usarlos. Sin embargo, las diferencias entre las dos perspectivas puede ser importante. Probar el éxito de una persona al manejar un Lincoln puede ser importante, mientras que sentirse importante puede ser una emoción demasiado suave para incluirla en un análisis de identidad de marca o en su ejecución. Por tanto, es útil considerar los beneficios de expresión personal por separado.

En general, en comparación con los beneficios emocionales, los beneficios de expresión personal se enfocan en lo siguiente:

La persona misma en vez de los sentimientos.

En productos y ambientes públicos (por ejemplo, el vino y los autos) en vez de privados (como libros y programas de televisión).

La aspiración y el futuro en vez de recuerdos del pasado.

Lo permanente (algo vinculado a la personalidad de la persona) en vez de transitorio.

El hecho de usar el producto (usar un mandil de cocina confirma que se es un cocinero gourmet) en vez de una consecuencia de usar el producto (sentirse orgulloso y satisfecho por la apariencia de una comida bien presentada).

El beneficio de expresión personal de una marca, y su trasfondo en la psicología y la investigación del comportamiento del consumidor, se explica en detalle en el capítulo 5, donde se desarrolla el modelo de la expresión personal. En ese análisis, se hace una distinción entre el concepto propio actual (cómo la gente se percibe a sí misma en ese momento) y un concepto propio ideal (cómo le gustaría a la gente ser percibida).

## LA FUNCION DEL PRECIO

El precio de una marca también está relacionado con los beneficios que la marca provee (véase la figura 3.13). Un precio que es demasiado alto con respecto a los beneficios recortará la proposición de valor del producto o servicio, puesto que las marcas no se evalúan de manera independiente del precio. Una marca que se percibe como demasiado cara por los clientes no será recompensada aun si ofrece beneficios claros y significativos.

El precio, sin embargo, es una construcción compleja. Mientras que un precio más alto puede reducir la proposición de valor, también puede significar una calidad más alta. Como

parte de la identidad de marca, el precio puede definir el juego competitivo; por ejemplo, decidir si la marca es de estrato superior (BMW 700 o Nordstrom), de estrato medio (Toyota Camry o Macys), o de estrato inferior (Honda Civic o Kmart). Dentro de un juego competitivo de marca, un precio alto relativo señala una calidad o posición más alta, y un precio bajo relativo indica una calidad más baja o posición de ahorro.

La cuestión en realidad es si la proposición de valor está conducida por los beneficios o por el precio. Por lo general, la meta de la creación y manejo de la identidad es orientarse a los beneficios en vez del precio. Sin embargo, si el precio es una parte importante de la identidad, el reto reside en asegurarse de que los beneficios están anclados por elementos que no incluyen el precio. Un enfoque consiste en señalar de manera explícita que la marca, aunque sea comparable o superior a otras en su categoría, tiene un precio más bajo. (El Oldsmobile Aurora, por ejemplo, es tan bueno como los mejores autos importados, pero es menos caro.) El precio se evalúa entonces en el contexto del juego competitivo.

### Proveer credibilidad

Una marca no siempre necesita conducir a la decisión de compra; a veces desempeña la función de aval. Por ejemplo, Nike, Chevrolet, Kelloggs y Sony son avales para Nike Air Jordan, Chevrolet Lumina, Kelloggs Corn Flakes y Sony Walkman. En cada caso, el papel principal de la marca que avala es el de proveer credibilidad a la submarca en vez de una proposición de valor. El capítulo 4 explicará la función de los atributos organizacionales como la innovación y la confianza al brindar credibilidad; y en el capítulo 8 se presentarán los diferentes papeles de la marca, incluido el de aval.

### Lo esencial: una relación marca-cliente

Una relación marca-cliente puede sustentarse en una proposición de valor. Por ejemplo, un cliente puede ser leal a Maytag porque otorga, a un precio justo, el beneficio funcional de la confiabilidad y el beneficio emocional de sentirse seguro y confiado. O quizá la relación requiera emanar directo de una identidad de marca, en especial cuando la proposición de valor no capta con eficacia la relación. Por ejemplo, la relación entre la marca Saturn y el cliente (basada en tratar a los clientes con respeto y como un amigo), no se capta a plenitud en los beneficios funcionales, emocionales o de expresión personal del automóvil.

Muchas relaciones marca-cliente emergen cuando la marca se considera como una organización o como una persona, y no como un producto. Por ejemplo, las asociaciones organizacionales (como interés por el cliente o por el ambiente) se pueden traducir en un respeto o agrado que constituye la base de una relación. Una personalidad agradable como la del muchacho de Pillsbury también puede delinear una relación. En suma, las relaciones entre una marca y sus clientes pueden sustentarse en un sinfín de sentimientos positivos (como admiración, amistad, diversión y el sentimiento de ser parte de la misma comunidad) que no pueden conceptualizarse de manera precisa en términos de proposiciones de valor. Los capítulos 4 y 5 explican con mayor detalle estas perspectivas.

A veces las conexiones marca-cliente pueden ser poderosas. Por ejemplo, está el caso de la tienda de abarrotes y productos lácteos de alta energía para la familia, de Stew Leonard en Connecticut. Una de sus clientes solicitó que pusieran una bolsa de compras de la tienda en su ataúd. La relación entre la mujer y la tienda era una parte tan importante en su vida que buscó continuarla en la muerte.

### Trabajar con múltiples identidades de marca

En algunos casos, una identidad de marca es tan persuasiva y universal que funcionará en todos los mercados. Por ejemplo, British Airways espera que su lema La aerolínea favorita del mundo funcione en todo el mundo. Coca-Cola también ha utilizado por mucho tiempo una identidad esencial por medio de segmentos y países. En la medida que una identidad sea común en los distintos mercados, derivará en economías de escala, y las inconsistencias (mismas que pueden ser costosas y aun debilitantes) se podrán evitar. En la mayoría de los casos, sin embargo, una identidad de marca necesitará adaptarse a diferentes mercados o contextos de productos.

Por ejemplo, Hewlett-Packard necesita adaptar la identidad del nombre HP para encajar en diversos mercados, incluidos los ingenieros que compran equipo de prueba y estaciones de trabajo, los profesionales de negocios que adquieren minicomputadoras e impresoras láser, así como los consumidores que compran la computadora portátil Omnibook. La identidad de Levis requiere adaptarse a Europa y Japón (donde se ve como ellos y no como nosotros, y como dirigida a la clase alta en vez de algo que puede usar cualquier persona). Nike necesita definir su identidad para distinguir entre los lados deportivo y de buena condición física de su compañía.

Courtyard de Marriott muestra la identidad esencial del nombre Marriott por asociaciones de consistencia, responsabilidad y amistad. Para los viajeros de negocios, la marca Courtyard añade elementos de identidad tomados del lema Diseñado por viajeros de negocios para viajeros de negocios. Para el viajero de placer, Courtyard ofrece un conjunto de asociaciones alrededor del tema del valor. Para ambos segmentos, el nombre Courtyard define un conjunto de atributos de un hotel que ayuda a manejar las expectativas.

Cuando las identidades múltiples son necesarias, la meta debe ser tener un conjunto común de asociaciones (como se sugiere en la figura 3.14), algunas de las cuales estarán en la identidad esencial. La identidad para cada mercado se verá embellecida, pero en forma coherente con los elementos de la identidad común. De esta manera, Levi Strauss puede generar imágenes de núcleo de un usuario urbano a la moda que se utilicen en la mayoría de los países. En Estados Unidos, sin embargo, la tradición de los buscadores de oro y la personalidad ruda de la marca serían más prominentes, mientras que en Europa la personalidad de la marca sería más sofisticada y menos orientada a la clase obrera.

Las asociaciones que no se traslapan deben evitar la inconsistencia. Una forma de asegurar la consistencia es tener la misma identidad, pero resaltar diferentes elementos en cada mercado: Para un mercado la personalidad de marca será la parte más importante, mientras que para otro los atributos del producto serán más prominentes. Cuando hay diferencias reales, la meta debe ser hacerlas lo más consistentes posibles sin recortar su resultado y efectividad.

## Hacia la comprensión de la identidad de marca

La comprensión y manejo de la identidad de marca son aspectos clave para construir marcas poderosas y, por tanto, para crear una equidad de marca. Este capítulo presentó una revisión de la identidad de marca; es decir, lo que una marca respalda. En esencia, una identidad de marca consiste en doce elementos organizados en torno de cuatro perspectivas: La marca como producto, la marca como empresa, la marca como persona y la marca como símbolo. La estructura de identidad incluye una identidad esencial y una extendida y un sistema de agrupaciones cohesivas y significativas de los elementos de la identidad.

El concepto de la identidad de marca se abordará en los próximos dos capítulos. El capítulo 4 cubre los atributos organizacionales y su función al proveer credibilidad así como una proposición de valor; el capítulo 5 explica la personalidad de marca. En el capítulo 6 se presenta el balance de la figura 3.1: La posición de marca, la ejecución o el programa de comunicación, el seguimiento de resultados y el análisis estratégico de marca que en la práctica inicia el proceso.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. Considere sus marcas clave desde la perspectiva de un producto, una empresa y una persona. Desde cada perspectiva, ¿cuáles elementos pueden utilizarse como parte de identidad de marca? Valore cada una de las doce dimensiones de la identidad de marca: Propósito del producto, atributos del producto, calidad y valor, usos, usuarios, país de origen, atributos organizacionales, local contra global, personalidad de marca, relaciones marca-cliente, imágenes y metáforas visuales, y herencia de marca.
2. Para cada marca, ¿cuál es la identidad de marca? Identifique la identidad esencial y la identidad extendida. ¿Cuáles son las agrupaciones de los elementos de identidad? ¿Qué patrones se encuentran? ¿Cómo se enlazan los grupos a la marca y entre ellos mismos?
3. Para cada marca, ¿cuáles son los beneficios funcionales clave? ¿Cuáles son los beneficios emocionales? ¿Cuáles son los beneficios de expresión personal? ¿Y cuáles son las relaciones con los clientes?

# Capítulo 4

## Asociaciones organizacionales

### La historia de Body Shop<sup>1</sup>

En 1976, The Body Shop, un fabricante y distribuidor internacional de productos para el cuidado del cutis y el cabello, que rompe con todas las reglas, inició sus operaciones en Brighton, Inglaterra, cuando Anita Roddick abrió su primer almacén. La mayoría de las marcas de cosméticos tiene identidades con base en una imaginería de usuario rebuscado y poderosos beneficios funcionales, emocionales y autoex-presivos, respaldados por envases espectaculares y una intensa publicidad. En agudo contraste, The Body Shop vendía sus productos con una presentación sin adornos, con lo que reflejaba valores que la distinguían de sus competidores. La filosofía de ganancias con principios de la empresa aún proporciona una imponente fuente de diferenciación.

El enfoque singular de The Body Shop para el desarrollo de producto se basa, en parte, en la historia. Si en todo el mundo la gente ha utilizado productos naturales para el cuidado del cutis y el cabello durante siglos, ¿por qué no retomar parte de estos conocimientos, refinarlos y ponerlos a disposición de otros? The Body Shop siguió esta línea de pensamiento al desarrollar productos como su Honey and Oatmeal Scrub Mask, su Cucumber Cleansing Milk, su Seaweed and Birch Shampoo, y su Cocoa Butter Body Lotion.

El uso de ingredientes que provienen de países menos industrializados no sólo proporciona una base para generar ideas de producto únicas, sino que genera trabajos y recursos que se requieren con urgencia para mejorar la vida en esos países. Por ejemplo, el Brazil Nut Conditioner y las Rainforest Bath Beads se hacen con aceite de nuez de Brasil procesado por los indios kayapo de la selva tropical del Amazonas. En Nepal, The Body Shop obtuvo papel hecho con jacinto acuático. Las relaciones resultantes (con base en el principio de Body Shop de Comercio, no ayuda) favorece la creación de medios de vida para comunidades en problemas, sobre todo en lo que The Body Shop llama el mundo de la mayoría (conocido por otros como el Tercer Mundo).

La participación de The Body Shop en el mundo de la mayoría se extiende más allá del comercio. En 1989, por ejemplo, The Body Shop recabó un millón de firmas en solicitudes para detener el incendio de la selva tropical del Amazonas, donde se prende fuego para despejar grandes áreas con fines de asentamiento. La misión de The Body Shop no sólo es vender cosméticos, sino crear una comunidad global.

A medida que The Body Shop y sus productos han evolucionado, su filosofía, contraria al oropel y al desperdicio, de uso de ingredientes naturales ha permanecido visible. Los productos aún se desarrollan sin el uso de pruebas en animales. Los paquetes prácticos,

simples (que presentan botellas de plástico rellenables con etiquetas sencillas) recuerdan al Volkswagen sedán de la década de los sesenta, sin complicaciones ni salpicaderas en forma de aleta de tiburón. Los agentes de ventas sin ostentaciones, folletos informativos y el innovador Manual de información de producto de The Body Shop proporcionan a los clientes información acerca de las causas y los productos de la compañía.

Quizá la característica que establece con más claridad la diferencia de The Body Shop sea su búsqueda del cambio social y ambiental. Una pasión por las causas sociales invade la cultura de la empresa, y The Body Shop cumple sus palabras con una multitud de empeños visibles y significativos, incluidos la oposición a pruebas con el uso de animales, la ayuda a comunidades en dificultades económicas, las campañas para ayudar a salvar el bosque tropical y la promoción del reciclaje. The Body Shop también aboga por las especies en peligro de extinción (la línea de jabones para niños y productos para baño Animals in Danger, promueve la conciencia con relación a este asunto) y participa en la exploración de recursos opcionales de energía (su meta es reemplazar sus propias necesidades de energía con la energía eólica). El documento constitutivo de The Body Shop recuerda a los empleados que las metas y los valores son tan importantes como nuestros productos y ganancias y que The Body Shop tiene alma; no hay que perderla.

La identidad de Body Shop influye en los empleados y en los clientes. La fundadora, Anita Roddick, considera que tanto sus empleados como los clientes están hartos de la complicación y necesitan tener un sentimiento de un propósito que sea más noble y que motive a la participación, a diferencia de las meras ganancias empresariales. El carisma de la misión empresarial de The Body Shop ofrece ese propósito. Los empleados, quienes se consideran parte de una familia extendida, reciben información acerca de los productos y sobre asuntos ambientales, por medio de cursos educativos y boletines, y desempeñan un papel activo que va desde educar a otras personas hasta participar en manifestaciones.

Esta singular actitud comprometida, proporciona un punto de diferenciación real que estimula la lealtad y el compromiso de parte de los clientes. Es más probable que los clientes de The Body Shop estén preocupados por el mundo que los rodea y busquen un compromiso mayor. Participar en The Body Shop es una manera en que los clientes pueden cumplir este compromiso social y, al hacerlo, expresar sus propios sentimientos. Los actos de comprar en el almacén, interactuar con los vendedores, utilizar los envases rellenables y respaldar las posturas ambientalistas, ayudan a construir un vínculo con la empresa. Este vínculo surge de una creencia común de que los negocios deben hacer algo más que producir dinero, crear trabajos decentes y vender buenos productos. Por el contrario, deben ayudar a abordar los principales problemas sociales, no sólo al donar dinero, sino al apalancar sus recursos para iluminar y llamar la atención sobre estos asuntos. De hecho, la intención de Roddick es proporcionar a los clientes un sentido de emoción y pasión.

The Body Shop es un buen ejemplo de una marca cuya identidad se basa en gran medida en asociaciones organizacionales, en particular las que implican valores y programas. Muchas

empresas japonesas también cuentan con identidades que se apoyan en buena parte en asociaciones organizacionales.

## La historia del establecimiento de marcas en Japón<sup>2</sup>

Las empresas japonesas, en general, consideran la estrategia de marca de una forma muy diferente de las empresas de otras naciones. En primer lugar, están preocupadas, incluso obsesionadas, por su imagen. En segundo lugar, con frecuencia ponen su nombre en una gran variedad de productos, con lo que hacen que su marca empresarial sea la marca de rango esencial (el nombre general para una marca que cruza entre clases de productos). Por último, se preocupan por el efecto interno de la identidad de marca sobre los empleados y los candidatos a empleados, así como por el efecto externo sobre clientes y clientes potenciales.

### OBSESION POR LA IMAGEN

Las empresas japonesas se preocupan en forma intensa acerca de cómo las visualizan las personas, y las dimensiones de la identidad en las cuales se concentran son muy similares en las distintas compañías. Sus más altas prioridades son la innovación, el éxito y la responsabilidad social (es decir, ser buenos ciudadanos empresariales y ser sensibles al ambiente). Una reputación por la calidad es de menor prioridad, pero sólo porque no se le considera un factor de diferenciación; en Japón se espera que todas las empresas entreguen calidad.

Innovación. Para muchas empresas japonesas, es crucial una reputación por su capacidad de innovación, en términos de proporcionar credibilidad a los nuevos productos. La meta es causar en el mercado la expectativa (entre la cadena de distribución, así como entre los consumidores) de que cualquier producto nuevo introducido por la empresa tendrá una ventaja que valga la pena. Estas impresiones también generan un sentimiento de emoción y de logro para la empresa, con lo que mejora su prestigio. Se piensa que el consumidor japonés admira a las empresas que tienen la capacidad tecnológica, la imaginación y la iniciativa para adelantar el estado del arte.

Por ejemplo, en 1986, la cervecería Asahi era considerada un cansado, perpetuo competidor de segunda, fabricante de la cerveza con el tercer lugar en ventas que se deslizaba hacia el cuarto sitio. Sin embargo, la introducción de Asahi Dry en 1987 provocó que la participación de mercado de la empresa saltara de casi el 9% (donde había languidecido durante décadas) hasta más del 20%; en gran medida, en detrimento de Kirin, el líder de la industria. Asahi Dry cambió por completo la imagen de la compañía a una empresa líder de la industria, joven, excitante e innovadora. Esta nueva imagen afectó no sólo la ganancia en términos de participación de mercado, sino también la intensidad de la lealtad de marca. Asahi Dry pudo competir con éxito, con una multitud de imitadores, en parte a causa de que los clientes japoneses recompensaron al triunfante innovador al comprar la auténtica cerveza seca.

Muchas empresas japonesas evitan con sumo cuidado los productos tipo yo también, a causa del efecto de la innovación percibida. Por ejemplo, Kao Corporation (una compañía de jabones muy similar a Procter & Gamble) pugna por asegurarse de que cualquier producto nuevo incluya un avance tecnológico que respalde la identidad innovadora de la empresa. Kao incluso pone su nombre en una línea de disquetes de tecnología avanzada, que fue un éxito en el mercado, aunque los productos de alta tecnología están muy lejos del tradicional dominio de Kao, relativo a los jabones y al cuidado del cutis. La credibilidad del nombre Kao (y la enorme compañía reconocida que representa) respaldó al nuevo producto; la naturaleza del producto, a su vez, ayudó a la imagen innovadora de Kao.

La vieja imagen de las empresas japonesas, prestas a copiar, pero no muy buenas en materia de innovación, es incorrecta en la actualidad.

En sí, las empresas japonesas se orientan a impulsar técnicas esenciales que conduzcan a la innovación. Sus departamentos de investigación y desarrollo (comparables con Bell Labs o el equipo de cerebros de Xerox) tienden a ser más visibles que las de las empresas de Estados Unidos. La meta es definir señales de innovación verosímiles, además de respaldar en los hechos la innovación. Mientras se escribía este libro, Canon implantó centros que se enfocan no sólo en la investigación y el desarrollo, sino también en la creatividad.

Éxito y liderazgo. Las compañías japonesas consideran que los clientes quieren hacer negocios con empresas de éxito y reconocidas, no sólo para confiar en la calidad del producto, sino para asociarse con el prestigio de una compañía sobresaliente. Las empresas de Japón quieren estar asociadas con los mejores. En ese país, hay varios casos de marcas a las que les va bien en mercados de prueba, sólo cuando se utiliza una marca empresarial para avalar el producto, porque el prestigio y la credibilidad de una empresa grande es un ingrediente necesario.

Buena ciudadanía. Las empresas japonesas están interesadas en demostrar que son buenas ciudadanas al responsabilizarse del ambiente y apoyar las artes y otras causas, así como programas cívicos. Entienden que no es suficiente ser verdes; también deben asegurarse de que los demás entiendan y conozcan los valores de la empresa. Hitachi, por ejemplo, colocó una inserción de cuatro páginas en color en la revista Fortune, en la que explicaba lo que hacía para preservar el ambiente. Esta serie sirvió para posicionar a Hitachi con respecto a los asuntos ambientales, y también iluminó los valores y programas de la compañía. Es probable que los clientes sientan una mayor cercanía con una empresa a la que respetan y que comparte sus propios valores.

Expansión de la mente. Las compañías japonesas son enérgicas en la manera de personalizar sus organizaciones, al concentrarse sobre asuntos y valores que están mucho más allá de los productos y servicios implicados. Por ejemplo, en 1992, Mazda colocó una inserción de diez páginas en la revista Time, en la cual una docena de ensayistas y fotógrafos establecieron sus perspectivas individuales sobre el significado de la vida.

¿Qué clase de compañía introduciría una cuestión filosófica tan básica y le pediría a otros (ensayistas y fotógrafos) que participaran de una manera tan representativa? Quizá Mazda deseaba que los clientes dieran la respuesta: Una empresa con intereses y preocupaciones más amplias que sólo fabricar y vender automóviles, una cuyos líderes tienen tendencias intelectuales. Mazda pudo haber percibido que un segmento del mercado respetaría, admiraría y se vincularía a una empresa, gracias a una similitud de intereses, creencias y en la imagen propia. Por supuesto, cuantificar el efecto de estas características es difícil.

Mercadotecnia de relaciones. La mercadotecnia de relaciones es un tema de moda en los negocios estadounidenses. Para una empresa de Estados Unidos, una relación se basa en acercarse a los clientes, comprender sus problemas y elaborar programas que respondan a ello. Es irónico que los japoneses, al concentrarse en los valores organizacionales, en lugar de en especificaciones y programas de acción, puedan entender la naturaleza de las relaciones con los clientes mejor que los estadounidenses.

## UN ENFOQUE INTERNO

En Japón, los esfuerzos de creación de marca con frecuencia están dirigidos en primer lugar a los empleados actuales y potenciales. Un efecto en los clientes se considera casi como un bono extra, y por cierto no como el único beneficio. Las empresas japonesas consideran vital que sus empleados tengan orgullo de su compañía, gracias a sus valores, su propósito, su éxito anterior y sus metas futuras. Están convencidos de que los trabajadores que sienten este orgullo serán entonces más efectivos, estarán más motivados y participarán en las actividades y la cultura de grupo al estar en el corazón del estilo de administración japonés. De esta manera, los anuncios publicitarios empresariales en Japón se justifican en gran medida sobre la base de su efecto interno. En contraste, los empleados en Estados Unidos y Europa rara vez se consideran como un público importante para una labor de anuncios publicitarios de la empresa.

Estimulación del cambio estratégico y organizacional. En Japón, las empresas con frecuencia participan en programas de identidad corporativa (CI), cuya meta es obtener un consenso entre una amplia sección longitudinal de empleados, con relación a lo que debe ser la identidad corporativa. El proceso no sólo da como resultado una identidad corporativa que los empleados pueden comprar, sino que además proporciona un vehículo para estimular el cambio y la renovación dentro de la empresa. Por ejemplo, en 1985, un amplio conjunto de grupos dentro de la cervecería Asahi analizó la identidad y la visión de la empresa. El resultado fue una nueva actitud que hizo factibles a Asahi Dry y otros programas. Una señal tangible de la nueva empresa Asahi fue la decisión de cambiar el logotipo de la empresa, un sol naciente con más de un siglo de antigüedad.

## LA MARCA CORPORATIVA PENETRANTE

En Japón, las empresas ponen su nombre en todas partes; sólo Mitsubishi coloca su nombre en literalmente decenas de miles de marcas. De este modo, el nombre paterno se vuelve elástico y tiene muchos significados en diferentes contextos. El núcleo común, sin embargo, es que detrás de cada submarca hay una empresa grande y reconocida que es capaz de ser líder en productos y ventas dondequiera que compita.

Las compañías como Sony, Honda, Canon, Mitsubishi y Toshiba profundizan este mensaje al invertir en actividades de exposición del nombre. Estos nombres empresariales se encuentran en anuncios luminosos en la mayoría de las principales ciudades del mundo. Una instancia de atractivo particular, un enorme letrero de neón de Toshiba se alza (y domina) una populosa comunidad tailandesa. El patrocinio dinámico de acontecimientos como los Juegos Olímpicos también ayuda a que los nombres de las grandes empresas japonesas se vuelvan un aspecto común del ambiente.

Suntory produce whisky, pero también pone su nombre en cervezas e incluso en refrescos, y sólo mediante una considerable fuerza de voluntad se abstuvo de colocarlo en una cadena de restaurantes de comida rápida (que sirve hamburguesas, pizza y pollo frito, al estilo estadounidense). Hay también un museo de arte Suntory, un importante y elegante auditorio Suntory en Tokio, y una multitud de prestigiosos acontecimientos patrocinados por la empresa. De este modo, el nombre Suntory es de hecho un valioso artículo genérico en Japón, que es conducido por algo más que sus productos.

## LA PERMANENCIA DE LA FAMILIA DE MARCA EMPRESARIAL

En Japón, la empresa y su estructura de productos tienen una permanencia real, puesto que rara vez se venden los negocios. De este modo, es más sencillo para una empresa japonesa invertir en una marca empresarial, segura, al saber que no hay muchas probabilidades de que se dé un cambio fundamental en el alcance de su negocio. En contraste, las corporaciones de Estados Unidos como General Electric, General Mills y Xerox sólo hacen compromisos temporales con la familia de productos y marcas que están dentro de sus carteras. Su predisposición a comprar y vender negocios, que cambia la identidad corporativa, dificulta la justificación de inversiones en materia de marcas empresariales en Estados Unidos.

### La marca como organización

En casi todas las clases de producto, las marcas pugnan por encontrar puntos de distinción, frente a contextos de mercado en deterioro. Los distribuidores poderosos y los clientes se concentran en el precio, en una época propicia para apretarse el cinturón. El énfasis en el precio también está motivado por competidores dinámicos o desesperados, y por protagonistas defensivos que no están dispuestos a ceder su posición en el mercado. Las innovaciones de producto se imitan con rapidez o sólo atraen a pequeños nichos. En este contexto, ¿cómo pueden las marcas diferenciarse y mantener su ventaja?

Una respuesta consiste en basar la identidad de marca en parte de la empresa que respalda la marca. La premisa básica es que se requiere una organización con un conjunto particular de valores, cultura, personal, programas así como cualidades y habilidades para entregar un producto o servicio. Estas características organizacionales pueden proporcionar una base para la diferenciación, una proposición de valor y una relación con el cliente, como lo ilustran las historias de Saturn (descritas en el capítulo 2) y de The Body Shop.

### Valores y cultura

Los valores organizacionales de Saturn, de tratar al cliente con respeto y como amigo, proporciona la base para una relación. La mayoría de los clientes siente estos valores y genera actitudes e impresiones de acuerdo con ello. El compromiso de Saturn con la fabricación de un automóvil económico de clase mundial, otra característica organizacional, también es lo suficientemente visible para afectar las impresiones del cliente con respecto al automóvil. De la misma manera, la preocupación de The Body Shop acerca de causas como las del bosque tropical, las pruebas con animales, el reciclaje de paquetes y el desarrollo económico del Tercer Mundo, también atrae la admiración y el respeto de los clientes.

### Personal

El personal en Saturn y en The Body Shop, como los conocen los clientes, sea en persona o por medio de anuncios publicitarios, se considera comprometido con los valores y la cultura de la organización. Proporcionan una credibilidad que no podría lograrse mediante simples anuncios de atributos de producto y programas corporativos.

### Programas

The Body Shop participa en un activismo visible que da sustancia a sus valores y cultura, así como una manera para que los clientes participen, ya sea en forma activa o imaginaria. Muchos de los programas de distribución con participación del cliente de Saturn, y su invitación a todos los propietarios para venir a Spring Hill para una celebración de verano, refleja los valores y la cultura de una empresa preocupada por algo más que sólo vender automóviles.

### Cualidades y habilidades

El acceso de The Body Shop a fuentes de ingredientes en el Tercer Mundo, hace que su interés y participación en esos países sea más verosímil. Saturn construyó una planta de manufactura en Spring Hill, a partir de cero, a fin de entregar un tipo distinto de automóvil. Saturn también cuenta con una operación de distribución singular que refleja en forma visible su filosofía amigable con el usuario.

## Asociaciones organizacionales contra asociaciones de productos

Visualizar la marca como una organización genera asociaciones organizacionales que se pueden agregar a la marca como parte de la identidad de marca. Por ejemplo, Saturn es considerado como una empresa comprometida con la calidad de clase mundial. Esta percepción es, desde un punto de vista cualitativo, distinta de la perspectiva de que el automóvil Saturn es un producto superior; en lugar de ello, refleja los valores, programas, cualidades y capacidades de la organización. La implicación es que un compromiso organizacional con la calidad dará como resultado o apoyará una afirmación sobre la calidad del producto, pero se trata de un enfoque diferente. De este modo, así como una marca puede tener asociaciones con respecto a atributos, usuarios, símbolos, contextos de uso, país o región y personalidad de marca, también puede tener asociaciones organizacionales.

### LA MARCA CORPORATIVA

Marcas corporativas como Sony, General Electric o Siemens no necesariamente requieren contar con asociaciones organizacionales como un elemento importante de su identidad. Más bien, la perspectiva de marca como producto podría dominar su identidad. Por ejemplo, Sony podría significar aparatos electrónicos de calidad para el consumidor y los Motores de Propulsión a Chorro de General Electric podrían indicar motores eficientes.

Sin embargo, para una marca corporativa, las asociaciones organizacionales son, por lo general, importantes por dos razones. En primer lugar, una marca corporativa no representa una organización con un Ejecutivo en Jefe y personal dedicado al diseño, producción y contacto con el cliente. Así, es natural enfocarse en los valores organizacionales, los empleados, los programas y las cualidades de la empresa.

En segundo lugar, casi siempre la empresa está inmersa en muchas clases de productos, cada una de las cuales por lo común cuenta con un conjunto de marcas de producto. Siemens, por ejemplo, tiene su nombre en más de 100 mil productos que se comercializan en 100 países. Las asociaciones organizacionales, como la innovación o la calidad, proporcionan un denominador común que se puede aplicar a estos productos. El resultado es de sustanciales economías de escala en la creación de asociaciones organizacionales. No obstante, también existe el riesgo de que un producto visible pueda deslucir el nombre corporativo al dar un mal rendimiento.

Una marca corporativa que se aplica a muchos productos, también proporciona economías de escala y aumenta el alcance al crear visibilidad y conciencia, ya que el costo implicado se prorratea entre múltiples productos y categorías. Además, el nombre se expone donde quiera que estos productos se vendan o se anuncien. Por tanto, múltiples productos se traducen en forma directa en una exposición mayor para el nombre de la marca.

## LAS ASOCIACIONES ORGANIZACIONALES NO NECESITAN REFLEJAR UNA EMPRESA

Las asociaciones organizacionales de ninguna manera se limitan a marcas corporativas. En realidad, el asunto es si las asociaciones organizacionales son una parte importante de la identidad de marca.

En ocasiones, de hecho, las marcas que pueden enfocarse en forma productiva en las asociaciones organizacionales no deben usar la marca corporativa. Los aderezos para ensalada Hidden Valley sufrirían en gran medida si se colocaran bajo la protección de la marca Clorox, porque la empresa paterna está vinculada con el blanqueador, lo cual es incompatible con un alimento. (Las etiquetas de Hidden Valley mencionan a HVR Company como el fabricante.) De la misma manera, las medias LEggs no obtendrían ganancia de su asociación con su compañía paterna, Sara Lee. Sin embargo, Hidden Valley y LEggs, también pueden abarcar asociaciones organizacionales en su identidad de marca. Como se describe en el capítulo 2, Saturn ha hecho énfasis a estas asociaciones en su posicionamiento de marca, al tiempo que toma distancia de General Motors.

La visibilidad de las asociaciones organizacionales puede variar en gran medida. En muchas marcas de producto (como Tide o M&Ms), el enfoque está en los atributos del producto o la imaginación del usuario, y la organización es invisible. La marca en realidad es una entidad abstracta, más que un reflejo de una organización. Para otros (como Saturn y muchas empresas de servicios), las asociaciones organizacionales con frecuencia son parte de la identidad esencial.

Las asociaciones organizacionales difieren de las asociaciones de productos, pero pueden estar influenciadas por ellas, como se analizará en el capítulo 8. Incluso la naturaleza de los productos implicados importa.

Por ejemplo, una empresa que fabrique grandes pantallas de televisor se percibirá como más innovadora y de alta tecnología que la que fabrique equipo de audio.

### Asociaciones organizacionales

La mayoría de las identidades de marca dan proposiciones de valor que están vinculadas a un beneficio de producto, una ocasión de uso o un grupo de usuarios. Estas asociaciones por lo general son específicas para la clase del producto e implican atributos tangibles, con frecuencia por medio de una clara imaginación visual. En contraste, las asociaciones motivadas por los valores y la cultura, las personas, los programas y las cualidades y capacidades de la organización son diferentes desde el punto de vista cualitativo. Menos tangibles, más subjetivas y menos vinculadas a una clase de producto, estas asociaciones tienen el potencial de desempeñar un papel significativo pero distinto en la generación y el respaldo de proposiciones de valor y relaciones con los clientes.

A veces, las asociaciones, como la de estar preocupado por los asuntos de la comunidad, están unidas en forma singular a la empresa. Otras características, como la calidad percibida, se pueden visualizar como atributos de producto (el producto cuenta con calidad en su diseño) que proporcionan beneficios funcionales (el cliente se beneficia de la calidad superior), o como atributos organizacionales (la empresa que está detrás de la marca tiene a la calidad y los programas de calidad entre sus prioridades). La perspectiva que domine dependerá de la fuente de los vínculos de asociación.

Una multitud de asociaciones organizacionales está disponible para los gerentes. A fin de proporcionar una comprensión de la manera en que estas asociaciones operan, aquí se analizarán algunas de las más frecuentes y útiles:

Orientación social y comunitaria.

Calidad percibida.

Innovación.

Preocupación por los clientes.

Presencia y éxito.

Local contra global.

## ORIENTACION SOCIAL Y COMUNITARIA

Algunas empresas son sólo buenas ciudadanas y lo demuestran de muchas maneras, incluida la sensibilidad a los asuntos ambientales, el patrocinio de obras de caridad dignas de atención, interés y participación en sus comunidades, e incluso en la manera en que tratan a sus empleados. Las asociaciones organizacionales casi son indispensables en el desarrollo de asociaciones de orientación social y comunitaria. Por ejemplo, Ben & Jerry es una empresa que vende helados de crema con sede en Vermont, moderna y con responsabilidad social, sustentada en programas y políticas como las siguientes:

Donar el 7.5% de sus ganancias a causas sociales y ambientales.

Crear una empresa secundaria denominada Community Products que comercialice productos como el helado Rain Forest Crunch (que contiene nueces de Brasil) y promuevan la conciencia ambiental y generen dinero para causas sociales.

Pagar a los altos ejecutivos sólo siete veces lo que recibe el trabajador con menor salario (esta práctica, que no es infrecuente en Japón, pero que es muy inusual en Estados Unidos, con el tiempo se flexibilizó para atraer a un director general externo).

Registrar votantes en un punto de ventas de Ben & Jerry y regalar helados en calidad de introducción.

Establecer una franquicia en Harlem que dé empleo a doce trabajadores que carezcan de hogar y donar el 75% de sus ganancias a un asilo local.

Ben & Jerry, que inició sus operaciones en 1978, ahora compite con Häagen-Dazs con ventas de cientos de millones. Es difícil calcular, por supuesto, qué parte de su éxito es gracias a los productos superiores y a la mercadotecnia, y qué parte se deriva de la afinidad de los clientes por los programas y los valores de la empresa, pero se puede argumentar que el costo de apoyar causas dignas se compensa con plenitud por la publicidad generada por los programas y los premios. (El anuncio del helado Rain Forest Crunch atrajo a cuarenta miembros de los medios a una conferencia de prensa.) De hecho, las asociaciones organizacionales han mejorado la lealtad de los clientes, aunque es difícil decir en qué medida.

Levi Strauss es respetada por la manera en que trata a sus empleados y por su apoyo a instituciones comunitarias como la Universidad de California y el equipo de beisbol de los Atléticos de Oakland. Los distribuidores de Saturn son admirados de la misma manera por su participación en zoológicos, parques de juegos infantiles y diversas obras de caridad locales. Sin duda, hay clientes que forjan una relación enriquecedora con estas empresas, sólo por respeto y admiración.

Convertirse en ecologistas es otra manera de ser un buen ciudadano. Este rasgo se puede asociar con ingredientes que demuestren sensibilidad en asuntos ambientales o con empaques reciclables, pero una imagen ecologista arraigada en los valores empresariales puede ser más difícil de imitar, más visible y más verosímil. Sin embargo, puede ser complicado saber cuál es una ruta ecológica; quizá no haya consenso con relación a la calidad ecológica de un empaque, por ejemplo. Además, muchas actividades efectivas (como la de reducir las emisiones tóxicas en las plantas de manufactura) no son visibles. Así, un reto es crear valor de marca a partir de lo que puede ser una enorme inversión.

## Beneficios

Como se señaló antes, la cuestión estriba en saber si hacer el bien rinde beneficios en el mercado. De hecho, es posible que ser un buen ciudadano genere sentimientos de respeto, admiración y agrado que pueden ayudar a la marca, al contribuir a formar relaciones con los clientes. Considere la celebración-fiesta anual McHappy Days que se lleva a cabo en Lyon, Francia, la cual atrae a cerca de 100 mil personas y recaba dinero para enviar equipos médicos a trabajar en campos de refugiados de Camboya y Tailandia. Según el dueño de la franquicia de McDonalds y patrocinador, la festividad genera un sentimiento especial hacia McDonalds en Lyon. Una encuesta realizada en 1994, entre cerca de dos mil adultos de Estados Unidos, proporcionó cierta evidencia que ratifica que hacer el bien da resultados, aun si se considera la tendencia de las personas a exagerar acciones que se reflejan en forma positiva sobre su carácter.<sup>3</sup>

Al escoger entre productos de igual precio y calidad, el 78% de los participantes en la encuesta afirmaron que comprarían a una empresa que contribuyera a la investigación médica, la educación y causas similares, más que a una empresa que no lo hiciera.

Dos terceras partes dijeron que cambiarían de marca por un fabricante que apoyara una causa que ellos consideraran digna.

En otra encuesta realizada en Estados Unidos, el 83% de los entrevistados dijeron que preferían comprar productos seguros desde el punto de vista ambiental.<sup>4</sup> Otra encuesta encontró que el 23% de los compradores estadounidenses afirmaban comprar con base en el perfil y los programas ambientales de una compañía.<sup>5</sup>

Los programas de causa pueden agregar interés y visibilidad a una marca. La Ronald McDonald House, un programa (véase la figura 4.2) que proporciona hospedaje de tipo casero para familias de niños que sufren enfermedades graves, ha contribuido a conformar la identidad de McDonalds de esta manera. Los consumidores que participan en grupos focales tienden a animarse cuando la Ronald McDonald House se convierte en el tema de debate. Al causar no sólo admiración y respeto reales, sino también interés, la Ronald McDonald House ejemplifica cómo un programa social puede agregar vitalidad a una marca madura.

Por último, parece que las empresas que cuentan con mejores historiales en materia de responsabilidad, programas y acciones sociales son recompensadas en el mercado de valores. Aunque las evidencias (a partir de docenas de estudios) son ambiguas, parece que el consenso es que una reputación positiva en esta área no es mala y en algunos contextos ayuda al resultado de las acciones bursátiles. Más claro es el hecho de que un incidente negativo tiene un menor efecto en una compañía que cuenta con una buena reputación. Un caso clásico es la manera en que la reputación de Johnson & Johnson sin duda ayudó a la empresa a recuperar la confianza de los clientes e inversionistas después del incidente de envenenamientos con Tylenol.

#### Tener un programa

Para capitalizar el interés sobre la responsabilidad social, los programas y las acciones deben traducirse a impresiones que ayuden a que la empresa se destaque entre la muchedumbre. Para hacer esto, una compañía debe obedecer los fundamentos del establecimiento de marcas:

Tener un enfoque. En su trabajo por el bien en todo el mundo, DDB Needham se orienta al agua; en particular, en la disponibilidad del agua y los problemas de la contaminación. Ha participado en conferencias mundiales y ha colaborado a elaborar programas de comunicaciones. Otras empresas se han concentrado en la educación, la ciudad interna, un programa de arte, parques, investigación sobre el sida, o en rutas y competencias ciclistas. Un enfoque mejora tanto el efecto como la visibilidad.

Ser consistente en el tiempo. En cualquier esfuerzo de establecimiento de marca, la consistencia en un periodo prolongado de tiempo da como resultado beneficios acumulativos para la empresa. Las marcas con una participación social consistente en una obra de caridad específica tienen más probabilidades de obtener un efecto y una visibilidad

mejoradas. Reebok, por ejemplo, ha estado asociado a la causa de los derechos humanos durante muchos años; entre otros aspectos, ha patrocinado la gira de conciertos Derechos humanos ahora de Amnistía Internacional. Este compromiso social de largo plazo tiene probabilidades de provocar un efecto mucho mayor sobre las impresiones de los clientes acerca de Reebok que el que tendría un programa intermitente tipo La obra de caridad del mes.

Vincular el programa a la marca. Una manera de fortalecer el vínculo entre programa y marca es participar en programas que estén relacionados con el negocio de la empresa. Así, Herman Miller, un fabricante de muebles, reduce la merma en sus trabajos sobre madera y promueve bosques sustentables, bien manejados; la aseguradora California Casualty, que atiende a asociaciones de maestros, patrocina programas educativos; Kodak proporciona cámaras, película y otros equipos para ayudar a los padres a integrar paquetes de identificación para sus hijos (los cuales se pueden usar en caso de un secuestro). Este programa proporciona un vínculo natural con Kodak y con sus cámaras, del que carecería si donara dinero a una sinfonía.

Tener una marca. Un programa que tenga una marca es mucho más efectivo. La campaña de Liz Claiborne contra la violencia sufrida por las mujeres se llama Womens Work (Trabajo de las mujeres); el programa de Coors para luchar contra el cáncer mamario, denominado High Priority (Alta prioridad), tiene su propio logotipo. Una marca, por supuesto, es un poderoso dispositivo para cristalizar el significado y mejorar el efecto de un programa.

## CALIDAD PERCIBIDA

La calidad percibida es una consideración clave en casi cada contexto de elección de consumidor. La calidad puede comunicarse de manera directa al comprobar, por medio de la demostración o de argumentos, que los atributos del producto de una marca son superiores a los de un competidor. Las señales de calidad visual se pueden utilizar para hacer énfasis en la calidad de manera más indirecta. Una opción, como se mostró en el análisis de Saturn en el capítulo 2, es considerar la calidad como parte de los valores, la cultura, el personal y los programas de una compañía.

Cuando se utilizan las asociaciones organizacionales para sustentar la afirmación de calidad, el enfoque está sobre la empresa, más que sobre los productos. De este modo, la Marca de Excelencia General Motors es un esfuerzo a nivel empresarial que abarca todas las marcas de General Motors y refleja un compromiso organizacional con la calidad. También está respaldado por programas como el de Mr. Goodwrench y varios programas visibles de calidad total, que dan sustancia y credibilidad.

Muchas empresas están comprometidas con la calidad o con ser el mejor en lo que hacen. Por ejemplo, Johnson & Johnson, calificada en forma consistente como una de las corporaciones más admiradas en la encuesta anual de la revista Fortune, tiene a la calidad y la confianza como su identidad esencial. Nestlé utiliza el texto en etiquetas Hace lo mejor en

su campaña corporativa, la cual se deriva de su lema para el consumidor hace el mejor chocolate, más familiar.<sup>6</sup>

## Marcas de distribución

Muchas cadenas de distribución, desde supermercados hasta almacenes de ropa y empresas proveedoras de automóviles, comercializan productos ajo el nombre de la cadena o bajo una marca que tenga una estrecha asociación con la cadena. Como estos almacenes de marca por lo general abarcan una multitud de productos, en realidad están posicionadas con respecto a la calidad. Muchas de estas marcas son marcas de valor, con calidad aceptable pero con precios más o menos bajos. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia se generan marcas de bodega que de hecho están posicionadas como marcas superiores con la más alta calidad. De este modo, sus proposiciones de valor se definen con respecto a las mejores marcas en la clase de producto específica.

Estas marcas de distribuidor con frecuencia dependen de señales presentes en el empaquetamiento y de que los clientes las prueben, a fin de establecer la calidad percibida y la lealtad del cliente. Sin embargo, las asociaciones organizacionales también podrían ser un buen vehículo para comunicar calidad, tanto en forma verosímil como distintiva. Las asociaciones organizacionales son sensibles porque, después de todo, la cadena de distribución es una organización. Además, cualquier asociación organizacional utilizada para mejorar marcas de almacén tiene probabilidades de ayudar a desarrollar la lealtad con el almacén.

Loblaws, una cadena grande de supermercados canadienses, utilizó asociaciones organizacionales para crear las marcas selectas Presidents Choice. El nombre de marca indicaba que los productos eran la elección personal del muy visible presidente de la cadena Loblaw, quien se suponía no pondría el nombre Presidents Choice en ningún producto que no fuera digno. El propio presidente dio a conocer hechos acerca de la empresa y su compromiso con la calidad, los cuales ayudaron a crear una posición de calidad para la línea Presidents Choice. En lo personal, también generó vínculos con los clientes, al estar presente en los almacenes y crear un libro de cocina para ellos.

La cadena de supermercados Tesco, en Inglaterra, es otro ejemplo del uso de las asociaciones organizacionales para crear una posición de calidad. Tesco colocó un conjunto de anuncios publicitarios estelarizados por el comediante Dudley Moore, como un comprador al que se encarga que encuentre un lugar donde se encuentren pollos de calidad superior. Su búsqueda lo lleva a perseguir pollos de rancho sueltos en un bosque cercano a Burdeos, a ser arrestado por pescar en forma ilegal salmónes en Escocia y a ser perseguido por personajes enormes, disfrazados de pollo, en Chile. En el proceso, Moore se topa con fuentes de uvas italianas, salmón escocés y vino chileno de uvas Cabernet. Sus humorísticas incursiones sugieren la disposición de la empresa para emprender largas búsquedas, a fin de lograr la más alta calidad para su línea superior de marcas Tesco.

## INNOVACION

Como se observó antes, la innovación es tal vez la asociación de marca corporativa clave para las empresas japonesas. También es importante para las compañías occidentales, en especial para las que compiten en una clase de producto en la cual la tecnología y la innovación sean importantes para el cliente. Por ejemplo, Oral B en equipo dental, Gillette en máquinas para afeitar, AT&T en equipo de comunicación, Intel en microprocesadores y Lexus en automóviles, todas estas marcas basan su estrategia competitiva en ser las mejores desde el punto de vista tecnológico. Rubbermaid, otro participante permanente de la lista de la revista Fortune entre las corporaciones más admiradas, proporciona valor por medio de la innovación. La innovación es uno de los tres fundamentos de la estrategia de marca de General Mills, así como una fuerza conductora en 3M, la compañía que ha desarrollado productos como la cinta Scotch, los artículos Post-it, y la cinta protectora Scotchguard. 3M obtiene más del 25% de sus ventas de productos que tienen una antigüedad menor a cuatro años. La figura 4.3 ilustra la identidad de 3M.

Es difícil tener un producto o servicio que se pueda demostrar que sea el mejor en cualquier momento dado. Siempre hay alguien con posibilidad de superar las especificaciones de usted (para usar el término empleado por Regis McKenna), e incluso si esto no ha sucedido todavía, siempre hay algunos segmentos que no son uniformes o que no se han convencido. Tener fortaleza en una dimensión intangible, como la innovación, proporciona una ventaja que es más duradera en un mercado de estas características. Por ejemplo, muchos compran productos Hewlett-Packard gracias a que la reputación de HP es de una empresa avanzada desde el punto de vista tecnológico, aunque el producto en cuestión no sea el más avanzado.

Una reputación por la innovación también puede proporcionar credibilidad al hacer nuevas afirmaciones sobre productos, en especial cuando dichas afirmaciones en realidad hacen una diferencia para los clientes. La empresa innovadora recibirá el beneficio de la duda porque cuenta con un historial de innovaciones que respaldan las afirmaciones significativas acerca del producto.

Muchas compañías (en especial, los líderes establecidos ricos en tradiciones, como General Electric, Kodak, AT&T o Coca-Cola) confrontan el problema de ser vistas como anticuadas y aburridas. La innovación puede ser un vehículo para aparecer más moderno y actualizado. Una empresa que fabrique productos que contengan las características y las capacidades más avanzadas se considerará como contemporánea.

## PREOCUPACION POR LOS CLIENTES

Muchas empresas, desde Nordstrom hasta Lexus, se consagran a una motivación por colocar siempre el concepto de el cliente es primero como su valor esencial. Si una empresa puede comunicar de manera creíble esta filosofía, los clientes no sólo otorgarán confianza a los productos y servicios, sino también sentirán que alguien se preocupa por ellos. Es mucho más sencillo que a usted le agrade alguien a quien usted mismo le resulta agradable.

Varias marcas corporativas han convertido este concepto de amistad en uno de los elementos definitorios de su identidad de marca corporativa. Gateway Computer tiene un texto de etiqueta (Usted tiene un amigo en el negocio) que lo distingue de sus competidores que se enfocan en el precio y las características. La metáfora amigo es muy poderosa porque implica que la marca entregará lo que el cliente quiere: Honestidad, cuidado, confiabilidad y respeto. En el siguiente capítulo se explorará la metáfora de la marca como persona; y el concepto de una relación de amistad entre la marca y el cliente se analizará con mayor detalle.

## El papel del director general

Algunas empresas tienen la fortuna de contar con un líder carismático, quizá el director general de la empresa, que puede representar y expresar las asociaciones organizacionales de manera efectiva. Anita Roddick desempeña este papel para The Body Shop. Una persona así, a menudo puede hacer que los anuncios de la empresa sean más dignos de la atención de la prensa y de este modo obtengan una exposición que no sea costosa. Por ejemplo, el anuncio de un nuevo producto de Microsoft se convierte en una noticia principal cuando Bill Gates es invitado a dar un discurso o a aparecer en un programa de noticias nacionales.

Personalizar la empresa al colocar a su fundador y líder al frente ayuda a crear una relación con el cliente. Sam Walton, el muy visible líder de Wal\*Mart, se percibía como una persona muy atractiva, incluso amable. La relación de los clientes con Wal\*Mart era en parte una relación con Sam Walton. De hecho, en términos de representar a Wal\*Mart en lo interno y en lo externo, el espíritu de Sam Walton ha seguido siendo en gran medida un factor determinante, incluso después de su muerte.

## PRESENCIA Y EXITO

La visibilidad y la presencia de la organización detrás de una marca puede crear una imagen de tamaño, sustancia y destreza. Recuerde la explicación del capítulo 1 acerca del poder de un simple reconocimiento de marca; afecta incluso pruebas de gusto. Tratar con una empresa que cuente con los recursos para respaldar sus productos y una larga historia de hacer negocios, da confianza, incluso en mercados de alta tecnología.

El éxito visible, indicado por las ventas o el crecimiento en las mismas, también da a los clientes la confianza de saber que otros clientes han eleccionado la marca. Este argumento de la confianza en los números estaba atrás de la vieja (y en cierta forma anacrónica) expresión: Uno no puede ser despedido por comprar productos IBM. En particular en Japón, un antecedente de éxito conlleva prestigio, credibilidad y la implicación de que la empresa debe ser buena en lo que hace.

Una imagen de sustancia también puede afectar a la persuasión. En un estudio, Goldberg y Hartwick manipularon la reputación corporativa de una empresa que introducía cerveza a Canadá.<sup>7</sup> La compañía se describió en términos de sus años en el negocio, sus ventas, el número de personas empleadas y sus actividades corporativas con relación a la ciudadanía,

pero no con respecto a su experiencia práctica en productos. Además, la empresa se describió para algunos sujetos en el estudio como más antigua y más grande, mientras que para otros se indicó como más reciente y pequeña. Luego se mostró un anuncio publicitario de un mercado distinto, en el cual se describía una prueba de gusto comparativa; los resultados de la prueba eran extremos (el nuevo producto era superior a cien opciones) para algunos grupos experimentales y menos para otros. Después se pedía a los participantes que evaluaran las afirmaciones del anuncio y al producto. El estudio mostró que las afirmaciones extremas creaban escepticismo para la empresa más reciente y pequeña, pero eran aceptadas para la empresa mayor y más antigua.

Los patrocinios de actividades son un vehículo único para que la empresa genere una presencia y un sentido de sustancia. Como se señaló en el capítulo 1, WordPerfect era una compañía de software desconocida en Europa, una más entre la masa, hasta que se convirtió en el patrocinador de uno de los mejores equipos de ciclismo del continente. WordPerfect adquirió no sólo exposición (gracias a que la televisión daba una extensa cobertura a los principales equipos), sino también una buena parte de la visibilidad y el prestigio del equipo. PowerBar tuvo un éxito semejante con su patrocinio de carreras ciclistas y las llamadas competencias de los hombres de hierro.

## LOCAL CONTRA GLOBAL

A menudo una marca necesita hacer una elección fundamental de identidad: ¿Debe ser 1) una marca global, con su prestigio y credibilidad acompañante?, o 2) ¿tratar de conectarse con el mercado local? En muchos mercados, hay marcas que siguen todas estas opciones de estrategia.

### Ser local

Una opción estratégica es ser percibida como una marca local de una compañía local. La cerveza Lone Star, por ejemplo, se beneficia del hecho de que un segmento particular de mercado se identifica con su herencia texana. De este modo, comprar y beber Lone Star puede ser una manera de expresar ese orgullo y esa cercanía, y las promociones de Lone Star diseñadas con un sabor local pueden reforzar la identidad texana de estos usuarios.

Casi siempre hay un nicho para el competidor local. BellSouth, Pacific Telesis y U.S. West son compañías regionales de telecomunicación que compiten con AT&T, MCI y Cellular One. Una ruta de diferenciación para la primeras empresas es hacer énfasis en su herencia regional con los clientes, con la esperanza de crear un vínculo. Una cadena de supermercados que intente establecer una marca privada en el extremo superior del mercado, que compita con marcas globales, está situada en una posición única para convertirse en local. Puede participar en festivales de promociones locales United Way, o dar un porcentaje sobre recibos guardados, para comprar computadoras a las escuelas, con lo que indicaría dónde yacen sus vínculos y lealtades (a diferencia de sus competidores).

Sin embargo, el uso de la ruta local no por fuerza está restringido a em-presas locales. Algunas de las marcas estadounidenses de mayor éxito en Europa son aceptadas como parte de la cultura local y no se perciben como extranjeras. Por ejemplo, aunque es evidente que Holiday Inn es una empresa estadounidense, muchos de sus hoteles europeos parecen ser posadas locales y con frecuencia son aceptadas como tales, en particular en Alemania. Los ingleses consideran que Heinz es su marca, aunque es estadounidense con un nombre alemán. El Opel de General Motors es un automóvil muy específico de la localidad, en especial en Alemania.

El enfoque de ser local no necesita ser notorio. Hay un elemento muy estadounidense en el mensaje de Saturn, pero los clientes deben captarlo por su cuenta. A diferencia de Chevrolet, no tiene un texto de etiqueta tipo El latido de América, para hacer visible y explícito el punto. Las marcas locales de mayor éxito no tienen que decir a todo mundo que lo son; más bien, las personas sólo requieren observar la actitud, las acciones y, en ocasiones, el acento de la marca.

La estrategia de ser local proporciona un vínculo con los clientes. Llevado al extremo, puede sugerir que la marca es parte del vecindario y se opone al aventurero (que viene de la gran ciudad o de un país extranjero) que ni se preocupa ni entiende la cultura local. Por lo menos siete estudios de país de origen han encontrado un sesgo hacia el país anfitrión; por ejemplo, el concepto Made in USA en general contribuye más a la evaluación de marca en Estados Unidos que en otras partes.<sup>8</sup> Han and Terpstra proponen que el orgullo y el patriotismo así como la disponibilidad de servicio para el producto se encuentran entre las razones que explican este sesgo.<sup>9</sup>

Una vinculación local tiene una efectividad especial si un elemento del programa de mercadotecnia del competidor global no es sensible o no hace resonancia (o incluso ofende) las susceptibilidades locales. Un esfuerzo serio por ser local puede dar como resultado una mejor comprensión de las necesidades y actitudes de la localidad, lo que a su vez puede conducir a refinamientos de producto y a esfuerzos de instauración de identidad de marca más efectivos.

## Ser global

La otra opción de identidad, por supuesto, es ser global. El hecho de que marcas como Budweiser y Kirin sean nacionales en su alcance (o que Nestlé, Kodak, Ford, AT&T y Nissan sean en verdad globales) proporciona el prestigio y la confianza de que una marca tiene una audiencia y una misión mayores. Incluso para productos como detergentes, es mejor estar respaldado por una compañía principal como Kao (la compañía japonesa de jabones), que por una marca huérfana (es decir, una que no tenga vínculos con una marca de rango o corporativa).

Una marca global es señal de longevidad, recursos para invertir en la marca y un compromiso con su futuro. Se supone que una empresa global avanzada desde el punto de

vista tecnológico, es capaz no sólo de invertir en investigación y desarrollo, sino también de aprovechar los avances de los países en los cuales compete. Por ejemplo, se infiere que AT&T está a la vanguardia de la tecnología de telecomunicaciones gracias a su destreza para competir tanto a nivel nacional como en todo el mundo.

Una marca global también tiene considerable prestigio a causa de su capacidad para competir con éxito en diferentes mercados. Suntory, por ejemplo, posicionó con todo cuidado a Midori (un licor de melón) como una marca global cuando la comercializó en Japón, al predecir de manera correcta que, en ese caso, una fuente percibida como japonesa sería una desventaja. La marca global con frecuencia es líder establecido en el mercado; además, tiene la posibilidad de plantear una personalidad mundana y cosmopolita, características que pueden ser muy importantes para algunas categorías de producto.

En seguida se explicará cómo operan las asociaciones organizacionales para proporcionar valor, al considerar su efecto interno y externo.

### Cómo operan las asociaciones organizacionales

La perspectiva de la marca como una asociación se resume en la figura 4.4. Esta perspectiva se basa en la visibilidad de la organización, así como en su cultura y sus valores, su personal, sus programas y sus cualidades y habilidades para identificar asociaciones organizacionales que pueden convertirse en una parte importante de la identidad de marca. El beneficio final para la marca es proporcionar:

Una proposición de valor o una relación con el cliente con base en las asociaciones organizacionales.

Credibilidad para otras marcas.

Un vehículo para esclarecer y cristalizar la cultura organizacional y los valores dentro de la empresa.

### PROVISION DE UNA PROPOSICION DE VALOR O UNA RELACION CON EL CLIENTE

Las asociaciones organizacionales creadas por Saturn, The Body Shop, Kao Soap y otras empresas pueden contribuir en forma directa a una proposición de valor, gracias a que las asociaciones pueden proporcionar beneficios funcionales. Una empresa que tenga una reputación por contar con una cultura de calidad en el producto, ofrece valor en forma de una calidad entregada superior y una garantía contra experiencias de uso desagradables. Una preocupación por los clientes, como la que se atribuye a WordPerfect, puede dar confianza a éstos sobre el hecho de que el producto contará con apoyo.

Los beneficios emocionales se pueden estimular por medio de las asociaciones organizacionales. Por ejemplo, es factible conectar los sentimientos de respeto y admiración a una empresa gracias a sus programas y valores. La experiencia de comprar un automóvil

Saturn puede dar como resultado un sentimiento cómodo y relajado, y muchos propietarios de un Saturn también sienten orgullo al comprar un automóvil estadounidense. La participación de McDonalds en obras de caridad puede estimular sentimientos de afecto y respeto.

Las asociaciones organizacionales pueden también proporcionar beneficios relativos a la expresión personal. Al vincularse en forma personal (quizá por medio de un préstamo) con un banco que es el principal patrocinador de la orquesta local, es posible reforzar el concepto propio del respeto a las artes. Al asociarse con la cultura de Wal\*Mart, muy consciente del valor, es factible respaldar un concepto propio de ser frugal y práctico. Y ser cliente de The Body Shop puede ser una manera de expresar un compromiso con las causas sociales.

La mayor parte de los beneficios contenidos en una proposición de valor puede dar la base para una relación con el cliente. Además, las asociaciones de relación, como un sentido de amistad (quizá vinculado a una cultura enfocada al cliente), existen en el caso de Saturn y en otras partes. El concepto de la relación personal se analizará una vez más en el capítulo siguiente, sobre la personalidad de marca.

## DEMOSTRACION DE LA CREDIBILIDAD

Una manera clave en que las asociaciones organizacionales operan, en particular en el contexto de la marca corporativa, es demostrar la credibilidad de las marcas que se avalan.<sup>10</sup> La marca corporativa con frecuencia se utiliza para avalar una marca de producto como parte de una estrategia dual de marca, como en el caso del Ford Taurus; los Air Jordans de Nike; Healthy Request de Campbell; FastPay de Chevron, o los Cheerios de General Mills. Cada una conlleva diferentes asociaciones con la marca dual (véase la figura 4.5). El papel natural de la marca de producto es generar asociaciones de tipo marca como producto, mientras que la función de la marca corporativa es proporcionar asociaciones organizacionales que agreguen credibilidad a las afirmaciones del producto. La marca corporativa es como el abanderado al frente del ejército, que imparte credibilidad a las fuerzas del ejército, pero depende de éste para librar la batalla. El capítulo 8 explorará estas diferentes funciones de la marca con mayor detalle.

La organización verosímil: experta, confiable y preferida

La investigación de actitudes en psicología ha mostrado que la credibilidad y el poder de persuasión mejoran cuando un vocero se percibe como experto, confiable y bien recibido. Estas mismas características deben ser relevantes cuando se evalúa si una afirmación hecha por una empresa es verosímil. ¿En qué medida la compañía se ve como experta o confiable, y en qué medida se le prefiere?

Una compañía experta se percibe con una habilidad especial en la fabricación y venta de sus productos. Así, las visibles instalaciones de investigación y desarrollo de Canon indican que la empresa tiene experiencia práctica en materia de tecnología, lo que provoca que las afirmaciones de producto de una nueva cámara sean más creíbles. Las señales de

que Ford entrega automóviles de calidad pueden proporcionar una credibilidad similar a sus nuevas ofertas.

Una compañía confiable tendrá la confianza y la credibilidad cuando haga afirmaciones. Una empresa que se considera confiable se percibirá como honesta en sus comunicaciones y tratos con los clientes, una compañía de la que se puede depender, que es sensible a las necesidades del consumidor. Algunas empresas, como Hewlett-Packard y Levi Strauss, reciben confianza porque sus políticas hacia los problemas sociales y (o) sus empleados se interpretan como un compromiso general con hacer lo correcto. Ese sentido de confiabilidad se transporta a la comunicación en torno a capacidades del producto. La confianza, que a menudo es parte de la identidad esencial de una marca corporativa (por ejemplo, Johnson & Johnson), proporciona una base firme para establecer una relación entre una empresa y sus clientes.

Una compañía podría ser preferida gracias a la admiración por las contribuciones de la empresa a la comunidad, o la organización podría considerarse como proclive a la diversión, por las actividades en las que participa. Swatch, por ejemplo, al colgar un reloj de pulso gigante en el alto edificio de un banco en Frankfurt o al patrocinar un concurso extravagante, crea una empresa que un individuo (en el mercado objetivo) tiene que referir. MetLife comparte algunos de los sentimientos que las personas tiene con relación a Snoopy, a causa del uso que hace de los personajes de Peanuts. Hay una menor inclinación a estar en desacuerdo o discutir con alguien que es agradable para usted, y se puede suponer que existe la misma tendencia cuando una marca es ese alguien en cuestión. El mensaje de una marca preferida tenderá a ser aceptado, mientras que las afirmaciones de una marca que no tiene la preferencia se verán con escepticismo.

Efecto de las asociaciones organizacionales sobre la credibilidad: Algunas evidencias

Kevin Keller y yo condujimos un experimento para explorar el efecto de la imagen corporativa sobre la aceptación de los clientes de una extensión de marca corporativa (es decir, un nuevo producto, fuera del rango actual de los productos de una empresa).<sup>11</sup> Cuatro diferentes imágenes empresariales (innovadora, consciente de asuntos ambientales, con mentalidad comunitaria o neutral) se crearon para compañías a las que se les dio nombres neutrales (como Meridian); los escenarios fueron de productos horneados, artículos para el arreglo personal, derivados de la leche, y fármacos que no requieren receta médica.

Uno de los hallazgos principales fue que la imagen corporativa innovadora es una poderosa cualidad, en parte a causa de su efecto en la extensión de la marca. La innovación fue la única dimensión de la imagen corporativa que mejoró el ajuste percibido de la extensión de marca corporativa y la evaluación de los atributos del producto. La conclusión es que una imagen corporativa innovadora proporciona a una empresa una firme posibilidad de extender el nombre de la marca. Asimismo, tuvo el mayor efecto sobre la calidad percibida de la extensión, un hallazgo que ocurrió entre varias estrategias de posicionamiento anexas a la extensión.

Además, una imagen corporativa innovadora tuvo un efecto positivo sustancial sobre la credibilidad corporativa al hacer que la empresa apareciera como más experta (con respecto al diseño y la manufactura del producto), más atractiva (preferida, prestigiosa) y más confiable. Así, los participantes parecían sentirse atraídos por el perfil innovador, más allá de sólo respetar la capacidad de la empresa para innovar.

La imagen de ser sensible a los asuntos ambientales o de tener una mentalidad comunitaria sólo tuvo una modesta diferencia, mucho menos sustancial y amplia que la dimensión innovadora. Ambas imágenes mejoraron las dimensiones del atractivo y la confiabilidad de la credibilidad corporativa. Además, la corporación sensible a los asuntos ambientales generó un pequeño efecto sobre la experiencia práctica percibida de la empresa y sobre la calidad percibida de la extensión de marca corporativa. Esto, sin embargo, se deriva en parte de que la empresa era vista, hasta cierto punto, como innovadora, gracias a sus tendencias ambientalistas.

## EFEECTO INTERNO

Hay pocas dudas en torno a la importancia de que los empleados asimilen los valores y los programas organizacionales. En el transcurso de los años, las actuales prácticas de negocios y la investigación en ciencias sociales acerca de la motivación de empleados han apoyado esta premisa básica. Considere la actual aceptación de los esfuerzos de grupo o equipo, el otorgar poder a los empleados, y la organización horizontal; todas estas estrategias requieren claros valores y metas organizacionales, así como empleados con la motivación para lograrlos.

Una identidad de marca que incluya asociaciones organizacionales tiene más probabilidades de representar metas, valores y estrategias básicas de la empresa. De este modo, puede desempeñar un papel clave en la articulación de estos elementos con empleados, distribuidores y otras personas que deben asimilar las metas y los valores e instaurar las estrategias. Una identidad con asociaciones organizacionales tiene más probabilidades de dar conducción interna sobre algunas cuestiones básicas, como las siguientes:

¿Cuál es el propósito de la empresa? ¿Por qué existe la compañía? ¿Qué es lo que representa? ¿Intervienen algunas preocupaciones y asuntos más generales, además de hacer productos y generar ganancia?

¿Cuáles son los valores y la cultura de la empresa? ¿Qué es importante? ¿Cuál es la importancia relativa de ser sensible a asuntos ambientales, tener la más alta calidad, ser innovador, tener una preocupación por los clientes, tener éxito al conectarse en el nivel local? ¿En qué es buena la empresa? ¿Cuál es la visión para el futuro? ¿Cuáles serán los valores, la cultura y las metas?

## CUANDO USAR LAS ASOCIACIONES ORGANIZACIONALES

El uso proactivo de las asociaciones organizacionales puede agregar costo y complejidad. El peor escenario es que pueden agregar escaso valor y provocar la distracción de recursos y enfoque de lo que de otra manera sería una marca poderosa de producto. ¿Cuándo se deben usar las asociaciones organizacionales? Un papel fuerte es apropiado cuando la marca implica una organización que cuenta con personal, una cultura, programas y valores que tengan sustancia y que hagan lo siguiente:

Crear una proposición de valor que sea significativa para los clientes y distingua a la marca.

Promover relaciones con los clientes con base en los sentimientos generados por las asociaciones organizacionales.

Ayudar a varios productos, al darles en forma eficiente una protección de identidad.

Dar a los empleados de una compañía un sentido de propósito y un significado que los motive.

Si estas condiciones se sostienen, la marca empresarial debe ser una fuente de fortaleza para los negocios que toca, y se debe tratar como tal.

## ASOCIACIONES ORGANIZACIONALES COMO UNA VENTAJA SUSTENTABLE

Una empresa por lo general es más resistente, compleja y permanente que una línea particular de producto. Por tanto, una impresión sobre una organización es más difícil de combatir para los competidores, que los atributos específicos de un producto, los cuales se pueden superar con facilidad. De este modo, las asociaciones organizacionales pueden ser una fuente principal de la ventaja sustentable de una empresa.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuál es el alma de la empresa? ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles deben ser en el futuro?
2. ¿Hay asociaciones organizacionales que den una proposición de valor, una relación o credibilidad? Considere los aspectos de compromiso comunitario y social, calidad percibida (como una característica organizacional), innovación, preocupación por el cliente, éxito y liderazgo así como un enfoque global contra uno local.
3. Con exactitud, ¿cómo se van a desarrollar las asociaciones organizacionales y cómo van a proporcionar valor a la empresa?

# Capítulo 5

## Personalidad de marca

### LA HISTORIA DE HARLEY DAVIDSON

Una medida de la lealtad de marca es el porcentaje de clientes que se hace tatuar el símbolo de una marca en sus cuerpos. Según esa medida, Harley-Davidson tiene la lealtad más alta de cualquier marca en el mundo. De hecho, el tatuaje más popular en Estados Unidos es el símbolo de Harley-Davidson.

Muchos propietarios de motocicletas Harley, aunque no tengan tatuajes, consideran a Harley-Davidson como una parte importante de sus vidas y sus identidades. Más de 250 mil de ellos pertenecen a uno de los casi ochocientos capítulos del Grupo de Propietarios de Harley. Los miembros de ese grupo reciben un boletín bimestral y asisten a reuniones semanales o mensuales, así como a excursiones en motocicleta patrocinadas por los distribuidores. Un subgrupo, Las damas de Harley, atiende al 10% de propietarias de Harley. Cerca de cuarenta y dos festivales se llevan a cabo cada año, además de una serie de festivales mayores de clubes nacionales, que incluyen una Semana de Motocicletas en Primavera en Daytona Beach y una reunión de verano en Sturgis, en Dakota del Sur, que atrae a decenas de miles de asistentes. En junio de 1993, más de 20 mil miembros del grupo de propietarios (además de otros 80 mil entusiastas de Harley-Davidson de toda clase) fueron a Milwaukee para celebrar el nonagésimo aniversario de la empresa.

Harley-Davidson es mucho más que una motocicleta: es una experiencia, una actitud, un estilo de vida y un vehículo para expresar quién es uno. Una imagen visual de Harley, la de una motocicleta solitaria en el camino, en alguna parte de la vastedad de Estados Unidos, expresa con claridad la resistente individualidad y la libertad personal. Otra es la de una poderosa máquina que acelera a lo largo de un sinuoso camino. Una más es la de un relajado grupo de motociclistas de aspecto práctico que comparten creencias, valores y experiencias. Un motociclista describe el manejo de su motocicleta como Una experiencia singular... estar a la intemperie, en lo abierto... los diferentes aromas... una experiencia especial... inclinarse en las curvas... me encanta el sentimiento de ligereza y libertad.<sup>2</sup> Un tema que prevalece aquí es que la experiencia Harley es atemporal y no envejece; no es necesario ser adolescente para experimentar una Harley-Davidson.

Dos investigadores de Oregon (que compraron motocicletas Harley y estudiaron la experiencia de la propiedad como observadores participantes) han descubierto tres valores esenciales de los propietarios de Harley.<sup>3</sup> El valor dominante es el de la libertad personal, que incluye tanto la libertad con relación al confinamiento (a diferencia de manejar un automóvil o permanecer en casa) y la libertad con respecto a los valores predominantes y las estructuras sociales. El logotipo del águila de Harley-Davidson es un símbolo de libertad. Otros son los

atuendos del motociclista y las alforjas, que son reminiscencias del héroe popular del Viejo Oeste. Este aspecto del espíritu de Harley se capta en el anuncio publicitario mostrado en la figura 5.1.

Un segundo valor es el patriotismo y la herencia estadounidense de Harley-Davidson. Es notorio que Harley sea estadounidense, una marca que combatió con éxito a la competencia japonesa. En los festivales, la bandera de Estados Unidos y los mensajes pro estadounidenses abundan. En el extremo, algunos motociclistas Harley se ven implicados en formas de menosprecio a lo japonés (a las motocicletas japonesas las llaman molinos de arroz), y algunas personas parecen sentir que manejar una motocicleta Harley-Davidson es una expresión de patriotismo más intensa que obedecer la ley.

El tercer valor es el del machismo, inspirado en parte por los motociclistas rebeldes representados en *El salvaje*, la famosa película de Marlon Brando de la década de los cincuenta.<sup>4</sup> Las expresiones de virilidad abundan: una camiseta popular entre los usuarios de Harley proclama: Los hombres de verdad usan el color negro. Las motocicletas Harley-Davidson son las más grandes, las más pesadas, las más ruidosas y, por lo tanto, las más viriles en el camino. Hay una abundancia de cuero negro, botas pesadas, cromo, armas y otras señales de masculinidad en los festivales de Harley. La imaginería también implica densas barbas, cabello largo, botas vaqueras y, por supuesto, el tatuaje.

Aunque Harley-Davidson ha mantenido una personalidad de marca consistente, basada en gran medida en las asociaciones con machos, estadounidenses y héroes populares del Oeste ha tenido éxito en ampliar su imaginería de usuarios, al aprovechar el valor libertad. El usuario moderno puede ser sólo una respetable persona que gusta de las actividades en exteriores, que disfruta viajar a donde lo conduzca el camino. En un anuncio publicitario reciente, los usuarios de Harley se muestran en el camino y frente a cabañas recónditas, donde los motociclistas experimentan la clase de vida relajada, despreocupada con la que muchos sueñan. El lema de Harley, Viva para manejarla, manéjela para vivir, es atractivo para muchos compradores potenciales que no son machistas y que tienen trabajos mundanos.

Uno de los aspectos singulares de Harley-Davidson es el compromiso del personal de la empresa y los distribuidores con los clientes y sus experiencias. Todas las actividades del grupo de propietarios están patrocinadas o apoyadas por ejecutivos, empleados o distribuidores de Harley, quienes toman parte en la acción. Por ejemplo, los gerentes de Harley (desde el director general hasta el jefe de ingenieros o los niveles inferiores) participaron en caravanas desde ciudades estadounidenses hacia el festival de 1993, en Milwaukee. Como resultado de este compromiso, los miembros de grupo de propietarios generan un vínculo personal con la organización de Harley-Davidson. Y el personal de Harley tiene la oportunidad de conocer a sus clientes en forma estrecha. Pueden atestiguar la experiencia Harley de primera mano, lo que incluye ver qué características dan en el blanco, cómo se modifican las motocicletas y qué sugerencias tienen los miembros del grupo. En los festivales, una reunión de cabildo proporciona una oportunidad para que los miembros comuniquen sus pensamientos.

Los propietarios de motocicletas japonesas por lo general tienen una perspectiva muy diferente acerca de la vida y sus máquinas. Tienden a hablar más acerca de las características de la motocicleta que de su experiencia al manejarlas. De hecho, las motocicletas japonesas son maravillas de la ingeniería. Son silenciosas, elegantes, capaces de velocidades más altas que las alcanzadas por las Harley y están llenas de características como instrumentos digitales, bocinas traseras, velocidad de reversa, ventiladores e incluso aire acondicionado. Sus propietarios tienden a levantar la nariz ante el anacrónico diseño y la ruidosa, gutural marcha de las Harley. Sin embargo, para el propietario de una Harley-Davidson, el sonido, la impresión y la apariencia de su motocicleta es parte de la experiencia. Incluso las terribles vibraciones de Harley son apreciadas por los aficionados. El propietario de una motocicleta japonesa se enfoca en los beneficios funcionales, mientras que el propietario de una Harley-Davidson se preocupa más por los beneficios emocionales y de expresión personal.

Harley-Davidson es una compañía muy solvente; vende casi 100 mil motocicletas al año (tantas como puede fabricar). En forma sorprendente, sólo hace una década la misma compañía confrontaba la perspectiva de morir a manos de los competidores japoneses, que entregaban un mejor producto con una estructura de costo inferior. Hubo una preocupación real en alguna época por el hecho de que Estados Unidos ya no tuviera un fabricante de motocicletas serio. Sin embargo, Harley-Davidson acopló un programa formal de mejoramiento de la calidad con sus poderosas actividades de mejora de marca, para establecer su regreso.

Los clientes de Harley-Davidson también pueden expresarse al usar los atuendos Harley. La división Harley MotorClothing es parte de un negocio de accesorios que excedió los 200 millones de dólares en ventas durante 1993, al comercializar chaquetas, botas, guantes y otros accesorios, y al otorgar licencias para artículos como trajes de baño (con Harley escrito con estoperoles al frente) y ropa interior de seda.

El concepto de la personalidad de marca de Harley-Davidson (una persona machista, amante de lo estadounidense, que busca la libertad y está dispuesta a salir de las estrechas normas sociales en torno a la ropa y el comportamiento) proporciona una metáfora que ayuda a explicar el fenómeno Harley. La experiencia de manejar una Harley, o incluso la asociación que surge de usar atuendos Harley, es para algunos una manera de expresar una parte de su propia personalidad. También puede crear sentimientos de libertad, independencia y poder, que brindan beneficios emocionales. Para otros, tener una relación con una organización y un producto con una personalidad poderosa es satisfactorio y recompensante, de la misma manera que lo es vincularse a un grupo que comparte los mismos valores y estilo de vida.

## PERSONALIDADES DE MARCA

Una personalidad de marca puede definirse como el conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada.<sup>5</sup> Por tanto, esto incluye características como el

género, la edad y la clase socioeconómica, así como rasgos clásicos de la personalidad humana, como la calidez, la preocupación y el sentimentalismo.

Por ejemplo, los cigarrillos Virginia Slims tienden a ser femeninos en comparación con los masculinos Marlboro. Se considera que Apple es joven, mientras que IBM tiende a parecer más viejo (en parte a causa de que ha estado más tiempo en el mercado). Las pastillas de menta After Eight son representativas de la clase alta, en tanto que Butterfinger se identifica con los obreros. Se considera que Guess es refinado, en contraste con Wrangler, que es rudo. Se percibe a Nike como deportivo, mientras que LA Gear se ve como la moda. American Express es pretencioso con relación a Discovery Card, que es más práctico.

La personalidad de marca, como la personalidad humana, es distintiva y duradera. Un análisis encontró que se considera a Coca-Cola como real y auténtica, mientras que Pepsi es joven, llena de espíritu y emocionante, y Dr. Pepper es único, divertido y no es conformista.<sup>6</sup> Además, las personalidades de las tres marcas han permanecido con el paso del tiempo, en ocasiones a pesar de los esfuerzos al mejorarlas o cambiarlas.

El concepto de personalidad de marca tiene una considerable validez a la vista (los estrategias de marca y los investigadores se sienten cómodos con ello). En forma rutinaria, se pide a los participantes en estudios de investigación, cuantitativos y cualitativos, que describan perfiles de personalidad de las marcas. Sus respuestas surgen con facilidad y por lo general son interpretables y consistentes. Las diferencias entre grupos (como entre usuarios y no usuarios) a menudo son razonables y proporcionan conocimientos útiles. Con frecuencia, los usuarios perciben que una marca tiene una personalidad fuerte, mientras que los no usuarios no lo perciben: los usuarios de Oral B, por ejemplo, la consideran como una marca seria y competente, mientras que los que no la utilizan, la consideran blanda.

Además, con frecuencia los usuarios interactúan con marcas como si fueran personas, en especial cuando las marcas están unidas a productos tan significativos como atuendos o automóviles. Incluso si no dan un apelativo personal a sus posesiones (como muchos hacen con sus autos), no es infrecuente escuchar a las personas hablar acerca de los objetos como si fueran humanos: A veces mi computadora se siente mejor si la dejo descansar un rato, o En ocasiones pienso que mi auto se descompone sólo para molestarte.<sup>7</sup>

### Medición de la personalidad de marca

El mismo vocabulario utilizado para describir a una persona se puede emplear para describir la personalidad de una marca. En particular, es factible describir a una marca de acuerdo con datos demográficos (edad, género, clase social y raza); estilo de vida (actividades, intereses y opiniones); o rasgos de personalidad humana (como ser extrovertido, agradable y confiable).

Un estudio reciente desarrolló e hizo comprobaciones de la Escala de Personalidad de Marca, un conjunto compacto de rasgos, diseñados tanto para medir como para estructurar la personalidad de marca.<sup>8</sup> Elaborar esta escala implicó más de mil participantes en Estados

Unidos, 60 marcas reconocidas con distintas personalidades y 114 rasgos de personalidad. Cinco factores de personalidad (denominados los Cinco grandes: Sinceridad, emoción, habilidad, avance y resistencia) surgieron cuando la muestra se subdividió por edad o por género y cuando se utilizaron subconjuntos de marca. Los Cinco grandes explican casi todas (el 93%) las diferencias observadas entre las marcas. La figura 5.2 describe los Cinco grandes en términos de un conjunto extendido de rasgos a fin de proporcionar una comprensión de su alcance y su riqueza.

Como se ilustra en la figura 5.2, los Cinco grandes describen bien las personalidades de muchas marcas poderosas. Por ejemplo, Campbells, Hallmark y Kodak tienen un alto grado de sinceridad; en tanto que Levis, Marlboro y Nike califican alto en resistencia. Sin embargo, como las personas, una marca puede tener una personalidad compleja que cruce entre los Cinco grandes. Así, Levis tiene un grado más o menos alto (situado en el 20% superior de las marcas estudiadas) en sinceridad, emoción y habilidad, y es la marca con la mayor calificación en resistencia. McDonalds tiene una alta calificación tanto en sinceridad como en habilidad; y Hallmark, quizá gracias a la diversidad de sus tarjetas de felicitación, no tiene una calificación alta en sinceridad, aunque a cambio es una de las marcas con la mayor emoción y habilidad.

Cada uno de los cinco grandes factores se ha dividido en facetas para dar textura y describir la naturaleza y estructura de cada uno de estos rasgos de personalidad. A las quince facetas se les dan nombres descriptivos en la figura 5.2. De este modo, la sinceridad se desglosa en pragmatismo, honestidad, integridad y alegría, mientras que emoción contiene las facetas audacia, ánimo, imaginación y actualización. Del mismo modo, las marcas pueden abarcar facetas de personalidad: Así, la ropa Benetton tiene buenas calificaciones en actualización y audacia, mientras que el vodka Absolut tiene un alto grado de actualización e imaginación.

Las quince facetas muestran opciones estratégicas. Una marca fuerte en sinceridad, por ejemplo, puede hacer énfasis en las cualidades de alegría (sentimentalismo, amistad y calidez), en lugar de las de honestidad (sinceridad, realismo y ética). O una marca que esté alta en habilidad puede resaltar las características de inteligencia (técnica, corporativismo y seriedad) más que las de éxito (liderazgo, confianza e influencia). En cada caso, el objetivo de personalidad y la estrategia de instauración será muy diferente.

El estudio de personalidad de marca también midió el grado de actitud positiva o negativa hacia cada marca en comparación con otras marcas en la categoría de producto. El hecho de que las variables de personalidad estuvieran relacionadas en forma significativa con la actitud, con variación de la relación específica según la marca, resultó de interés. La emoción y la competencia tuvieron relación con actitudes positivas para el caso de Apple y American Express; la resistencia fue un factor positivo para Levis y negativo para McDonalds; los participantes que consideraron a Mercedes o a Porsche como sofisticados, tenían más probabilidades de mostrar una actitud positiva hacia la marca. Sin embargo, en general, los rasgos de personalidad más asociados con actitudes positivas fueron, en lo fundamental, los del factor sinceridad (por ejemplo, realismo, sinceridad, autenticidad, originalidad) y los del factor habilidad (como confiabilidad, liderazgo).

El potencial del factor sinceridad puede explicar en parte por qué varias marcas han acudido a la autenticidad o la calidad de lo genuino como su identidad esencial. Chevrolet creó el tema Chevrolet genuino para sus anuncios, cuando la investigación encontró una reserva de buena voluntad con base en la herencia del Chevy de las décadas de los cincuenta y sesenta.<sup>9</sup> La ropa interior Jockey utiliza una posición Jockey genuino para aprovechar su herencia y colaborar en la lucha contra competidores de etiqueta privada. Otros ejemplos incluyen El único y verdadero Wonderbra de Sara Lee Foundations y los Auténticos de Dockers. Una motivación para ser genuino es la de aprovechar la fuerte herencia de una marca y captar la confianza y los vínculos emocionales que esta herencia proporciona. En general, la sinceridad con frecuencia la utilizan marcas de herencia como Kodak y Coca-Cola.

La emoción es otro rasgo de personalidad que ha funcionado en varios contextos, como automóviles, equipo atlético, cosméticos e incluso café. El hecho de que Folgers tenga una personalidad emocionante y de apariencia inteligente, y que Maxwell House tenga una personalidad indefinida y débil, recibió el crédito por algunos cambios significativos en el patrón de ventas de Maxwell House, en beneficio de Folgers, a principios de la década de los noventa.

### Cómo se crea una personalidad de marca

Así como la personalidad percibida de una persona es afectada por casi todo lo que se asocia a esa persona (incluido su vecindario, sus amistades, sus actividades, su ropa y su manera de interactuar) lo mismo sucede con una marca. La figura 5.3 sugiere que la amplitud de los factores, tanto la relacionada como la que no se relaciona con el producto, afecta las impresiones que causa la personalidad de una marca.

Las características relacionadas con el producto pueden ser factores primarios de la personalidad de una marca. Incluso la clase de producto puede afectar a la personalidad. Un banco o una compañía de seguros, por ejemplo, tienden a asumir una personalidad bancaria estereotipada (competente, seria, masculina, de edad madura y de clase alta). Un calzado atlético como Nike o Reebok puede tender a ser resistente, apegado al exterior y aventurero, así como joven y animoso. Un envase o una característica también pueden influir en la personalidad de una marca, de la misma manera que la caja blanca con manchas negras (reminiscencia de las vacas Holstein) le dan una personalidad pragmática a las computadoras Gateway.

Los atributos de producto con frecuencia afectan a la personalidad de la marca. Si una marca es ligera (como Coors Lite, Weight Watchers o Dreyers Light), la personalidad de la marca se puede describir como ligera y deportiva. Una marca con precios altos, como Tiffany se puede considerar como solvente, estilizada e incluso un poco esnob. Como se analizará más adelante, la personalidad de la marca también puede reforzar y representar un atributo. Por ejemplo, si se da una personalidad activa y esbelta a Weight Watchers (quizá reforzada con una Lynn Redgrave en una pose activa, como símbolo), para un cliente será más sencillo

recordar y creer que los productos Weight Watchers tienen atributos de bajas calorías y control de peso.

Las características no relacionadas con el producto que también pueden afectar la personalidad de una marca incluyen el estilo de los anuncios publicitarios, el país de origen, la imagen de la compañía, el Ejecutivo en jefe y las celebridades que la avalen. El eslogan de AT&T Vaya y toque a alguien y los anuncios publicitarios del perfume Obsession de Calvin Klein ayudan a definir una personalidad fuerte para las marcas. Una marca alemana como Audi puede captar algunas características percibidas de la gente alemana (como ser preciso, serio y esforzado) y la imagen de la compañía de The Body Shop puede dar a entender un activista social que trabaja duro para promover el cambio. La personalidad de un Ejecutivo en jefe visible como Charles Schwab o Bill Gates de Microsoft, también se puede transferir a la marca, como la personalidad de una celebridad que la avale: el caso de Bill Cosby para Jell-O. Cuatro factores de personalidad de marca no relacionados con el producto (imaginería del usuario, patrocinios, edad y símbolos) se analizarán en seguida.

### Imaginería del usuario

La imaginería del usuario puede basarse en usuarios típicos (personas que usted observa que usan la marca) o usuarios idealizados (como se representan en los anuncios publicitarios y en otras partes). La imaginería del usuario puede ser un factor poderoso de la personalidad de marca, en parte gracias a que el usuario es ya una persona y así la dificultad de conceptualizar la personalidad de la marca se reduce. Por ejemplo, el perfume Charlie tiene una fuerte personalidad de marca femenina e independiente, orientada por su imaginería de usuario. La personalidad de clase alta de los automóviles Mercedes o la personalidad sensual y refinada de Calvin Klein también están determinadas por la imaginería de los usuarios.

### Patrocinios

Las actividades como las patrocinadas por una marca influyen en su personalidad. Swatch, por ejemplo, refuerza su personalidad extravagante (incluso estrambótica) y joven con patrocinios dirigidos que han incluido la Copa Mundial de Ski de estilo libre, el Primer Campeonato Internacional de Breakdance, la El otro programa de Miss Mundo de Andrew Logan en Londres, pintura mural callejera en París y el paseo Museo de Historia Antinatural en Europa; Häagen-Dazs ayudó a crear una personalidad prestigiada, de clase alta, con su patrocinio de varias funciones de ópera bajo el tema Dedicado al placer, dedicado a las artes.

### Edad

El tiempo que una marca ha permanecido en el mercado puede afectar su personalidad. De este modo, los nuevos participantes como Apple, MCI y Saturn tienden a mostrar personalidades de marca más jóvenes que IBM, AT&T y Chevrolet, y es muy común que una marca principal o dominante se vea como sosa y anticuada, una marca para personas

mayores. El manejo activo de la marca para contrarrestar esta presión se analiza en el capítulo 7.

## Símbolo

Un símbolo puede tener una influencia poderosa sobre la personalidad de marca, porque es posible controlarlo y contar con asociaciones muy fuertes. La manzana mordida de Apple, el vaquero de Marlboro, el muñeco Michelin y el reparador de Maytag, todos son símbolos que ayudan a crear una personalidad para sus marcas.

A principios de la década de los ochenta, IBM tenía un problema de imagen: era una computadora de negocios de una empresa pretenciosa, no una marca con la que un individuo necesariamente se sintiera cómodo al comprar su primera computadora. IBM atacó este problema mediante el personaje Charlie Chaplin para aligerar su personalidad y reforzar el atributo amigable con el usuario para sus computadoras personales Junior PC. El Chaplin fue efectivo al principio, pero por desgracia se descartó luego de asociarlo con el producto Junior PC que resultó un fracaso. De este modo, IBM aún lucha con un problema de imagen.

Un problema similar lo confrontó MetLife en la década de los ochenta. Quería parecer amigable y cariñoso, pero en lugar de ello era percibido con una personalidad de compañía de seguros: impersonal, burocrática y fría. La solución de la empresa fue vincular los personajes de la tira cómica Peanuts con la marca por medio de anuncios publicitarios intensos y consistentes en un periodo prolongado. La figura 5.4 da un ejemplo de esos anuncios. Los personajes sirven para suavizar y aligerar la imagen prototípica de agencia de seguros de vida y para diferenciar a MetLife de sus competidores.

MetLife tomó prestados a los personajes de Peanuts, así como Butterfinger lo hizo con Bart Simpson (véase el recuadro de la página 150). Sin embargo, otros símbolos de personajes de tira cómica que han ayudado a crear personalidades de marca son propiedad de la marca, lo cual simplifica mucho la tarea de vincular el símbolo a la marca. Éstos incluyen el Gigante Verde, los duendes de Keebler y Charlie el Atún.

A diferencia de las personas reales, los símbolos de personaje de tira cómica rara vez generan sorpresas desagradables y no envejecen. El muchacho de Pasta (Doughboy) de Pillsbury, por ejemplo, es agradable y refleja los atributos deseados, como la frescura, justo de la misma manera, durante tanto tiempo como la compañía lo decida. Además, es factible revisar el personaje a medida que sea necesario; por ejemplo, con los años el muchacho de Pillsbury se ha vuelto más esbelto, más activo y más entusiasta.

Un atributo clave de los símbolos de tira cómica como el muchacho de Pillsbury es que pueden hacer afirmaciones sin estimular argumentos en contra del público (como ¿Ese pastel es nutritivo para mis hijos?). Para empezar, no tendría sentido discutir con un personaje ficticio, que no va a contestar. Además, el carácter es demasiado agradable para ser el blanco del descontento o el enojo.

## ¿POR QUÉ UTILIZAR LA PERSONALIDAD DE MARCA?

La construcción de la personalidad de marca puede ayudar a los estrategas de marca al enriquecer su comprensión de las impresiones y las actitudes de las personas hacia la marca, contribuyendo a diferenciar una identidad de marca, conduciendo los esfuerzos de comunicación y creando una equidad de marca.

### ENRIQUECER LA COMPRESION

La metáfora de personalidad de marca puede ayudar a un gerente a lograr una comprensión profunda de las impresiones y actitudes del consumidor hacia la marca. Al pedir a la gente que describa la personalidad de una marca, es posible identificar sentimientos y relaciones que a menudo proporcionan más luz de la que se logra al preguntar acerca de impresiones de atributos. La personalidad poderosa y arrogante atribuida por algunos a Microsoft, por ejemplo, ofrece indicadores sobre la naturaleza de las relaciones entre Microsoft y sus clientes.

### CONTRIBUCION PARA UNA IDENTIDAD DISTINTIVA

Desde el punto de vista estratégico, una personalidad de marca, como parte de una identidad esencial o extendida, puede servir como fundamento para una diferenciación significativa, en especial en contextos donde las marcas son similares con respecto a los atributos del producto. De hecho, puede definir no sólo a la marca sino el contexto de clase de producto y la experiencia. Con su símbolo de una diligencia y con asociaciones del Viejo Oeste, Wells Fargo Bank se define en gran medida por su personalidad de marca. En contraste, su competidor First Interstate se percibe en términos de atributos del banco. Las agencias publicitarias como Young & Rubicam y Ogilvy & Mather, de manera rutinaria incluyen una declaración de personalidad de marca como parte de su estrategia de posicionamiento de marca.

Cuando Canon, fabricante de cámaras para el extremo superior del mercado, presentó una cámara que podía utilizarse en contextos de acción, requirió crear emoción y energía para el nuevo producto. Además, necesitaba diferenciar el producto no sólo con relación a sus competidores sino con respecto al resto de los productos Canon. La solución fue una submarca, Rebel, con una personalidad de marca distinta: Independiente (incluso un poco salvaje y exótica), fuerte y colorida. El jugador de tenis Andre Agassi, quien tenía la personalidad de Rebel, fue elegido como un aval, como lo ilustra la figura 5.5.

### CONDUCCION DEL ESFUERZO DE COMUNICACION

Desde el punto de vista táctico, el concepto y el vocabulario de la personalidad de marca comunican la identidad de la marca, con riqueza y textura, a aquellos que deben instaurar el esfuerzo de creación de marca. Es necesario tomar decisiones prácticas, no sólo acerca de los anuncios publicitarios, sino en torno al empaque, las promociones, con cuáles sucesos hay

que asociarse y sobre el estilo de interacciones personales entre el cliente y la marca. Si la marca se especifica sólo en términos de asociaciones de atributo, se proporciona escasa conducción; decir que las raquetas de tenis Prince poseen una alta calidad y una superficie de contacto de gran tamaño no da mucha dirección. Sin embargo, decir que Prince, en calidad de persona, es un profesional demandante, representa mucho más. Una declaración de personalidad de marca proporciona profundidad y textura que simplifican mantener el esfuerzo de comunicación sobre su objetivo.

## CREACION DE LA EQUIDAD DE MARCA

Las maneras en que una personalidad de marca pueden crear equidad de marca se resumen en los tres modelos mostrados en la figura 5.6. Estos modelos se describirán en las siguientes secciones. El capítulo concluirá al contrastar la personalidad de marca con su pariente cercano, la imaginería del usuario.

### El modelo de expresión personal

La premisa del modelo de expresión personal es que para determinados grupos de clientes, algunas marcas se convierten en vehículos para expresar una parte de su propia identidad. Esta identidad propia puede ser la identidad real o una idealizada a la que aspiran. Las personas expresan su identidad propia o idealizada en diversas formas, como la elección del trabajo, las amistades, las actitudes, las opiniones, las actividades y los estilos de vida. Las marcas que las personas prefieren, admiran, analizan, compran y utilizan también proporcionan un vehículo para la expresión personal.

Una marca puede utilizarse con fines de expresión aun si carece de una personalidad fuerte. Una persona puede expresar frugalidad al comprar una marca barata, incluso una que tenga una personalidad débil. Sin embargo, adjudicar una personalidad ambigua a una marca, a menudo da luz sobre la manera en que la marca se utiliza para la expresión personal. Si la marca tiene una personalidad fuerte, como Harley-Davidson, es posible suponer que la personalidad desempeña un papel clave en el proceso de la expresión personal.

Desde el pensamiento de William James en el siglo XIX, los científicos sociales han examinado maneras en las que las personas utilizan bienes y posesiones, no sólo para satisfacer necesidades funcionales sino para dar significado y organización a su vida. Grant McCracken, un antropólogo especializado en el consumidor, señala que la personalidad de una marca es parte de su significado cultural.<sup>10</sup> Él argumenta que los consumidores buscan productos y marcas cuyos significados culturales correspondan a la persona que son o quieren ser; en otras palabras, que emplean esos significados de marca para construir y sostener su ser social.

McCracken también señala que los significados culturales cambian con el transcurso del tiempo. En un estudio acerca del consumo de cerveza, averiguó que para los varones universitarios beber cerveza se asocia con la virilidad y la competencia, por lo que prefieren

las marcas que dan esos significados. Sin embargo, algunos hombres que adquieren nuevos patrones de masculinidad después de la universidad, tienden a beber cerveza en una atmósfera más tranquila, donde las cervezas europeas (como Becks o Tuborg) tienen más probabilidades de tener una buena semejanza con seres sociales más controlados, de clase alta.

La compra y utilización de un producto de marca (sea Apple, Betty Crocker o Nike) proporciona un vehículo para expresar una personalidad y un estilo de vida. Algunas personas pueden sentirse incómodas cuando se realiza una actividad o se emplea una marca que no es congruente con su persona real o ideal. En contraste, una actividad o marca que se ajuste puede crear comodidad y satisfacción y puede hacer que las personas se sientan más satisfechas.

Como persona, la Macintosh de Apple para mucha gente es amistosa, modesta, irreverente y dispuesta a ir contra la corriente. Esta personalidad en parte se ha generado porque la Mac es una computadora fácil de utilizar, intuitiva, que incluso saluda a sus usuarios, pero también gracias a la imaginería de usuario de la marca, las actividades de los grupos de usuarios, el símbolo de la Mac (una manzana del color del arco iris con una mordida) y los anuncios publicitarios. Una declaración de personalidad en particular fuerte la hizo el famoso anuncio de televisión Chiat-Day, presentado en 1984, que introdujo a la Mac: Mostraba una mujer que destruía una gran pantalla de televisión en la cual una figura parecida a Big Brother hablaba a una gran multitud de personas con aspecto de zombis (que representaban a la sabiduría convencional y al mundo de IBM). El uso de una Apple, para algunos, expresa una identidad personal de ser creativo y no pertenecer a una corporación.

Betty Crocker, como persona, es una madre tradicional, de pequeña comunidad, muy estadounidense, preocupada por la cocina y por su familia. El símbolo familiar del rostro de Betty Crocker da una fuerte imagen visual. Para muchos, Betty Crocker les trae recuerdos de la infancia, de mamá que hornea en la cocina, o a veces de una infancia idealizada que les gustaría haber tenido. Así, el uso de Betty Crocker expresa el aspecto hogar-madre-crianza de algunos de sus usuarios.

Nike, como persona, es animoso, estilizado, determinado a ser excelente y dedicado a la salud y la buena condición física. La marca tiene muchas aspiraciones (en el sentido de que utilizar Nike representa lo que los usuarios aspiran, más que la imagen propia actual), con una personalidad bajo la influencia de avales como Michael Jordan, Andre Agassi y Bo Jackson, y por anuncios publicitarios como la campaña Just do it (Sólo hazlo). Para algunas personas, usar la marca Nike puede ser una declaración personal de quién les gustaría ser.

## STOLICHNAYA CONTRA ABSOLUT

Dos marcas han competido durante décadas en el mercado de vodka para clase alta: Stolichnaya y Absolut. A pesar de muchas similitudes entre ellos (como una alta calidad, pureza e imagen de clase acomodada), han creado personalidades de marca muy distintas.

El vodka Stolichnaya, como persona, es experimentada, tiene confianza en sí misma y tiene éxito en una carrera tradicional, como las leyes o las finanzas. Es hombre, maneja un Lexus y no se siente obligado a seguir las tendencias de moda. Reconoce la calidad.

La persona Absolut, en contraste, es más joven, más contemporánea y más elegante. También es hombre, es más probable que vaya a bares de moda y que trabaje en una ocupación creativa como la publicidad o las artes.

En cada caso, la personalidad de marca se ha convertido en la sustancia que aglutina la identidad y el esfuerzo de comunicación.

## COMO LA MARCA AYUDA A EXPRESAR UNA PERSONALIDAD

Una marca puede ayudar a las personas a expresar su personalidad de varias maneras, las cuales varían en términos de su intensidad y del proceso. Estas maneras se analizan a continuación.

### Sentimientos producidos por la personalidad de marca

Puede haber un conjunto de sentimientos y emociones anexadas a la personalidad de una marca, así como sucede con una persona. Algunas marcas (como MCI) pueden ser agresivas y molestas, mientras otras (como Kodak y Campbells Soup) pueden ser cálidas y amistosas. Este uso de una marca puede provocar que emerjan sentimientos y emociones. Pueden existir sentimientos cuando se usa Harley-Davidson o Apple, por ejemplo, que no surgirían cuando se utiliza Yamaha o Dell. Estos sentimientos pueden ser parte de una expresión personal. Una persona cálida estará más satisfecha cuando ocurre un sentimiento cálido; de manera similar, una persona agresiva buscará contextos donde la agresión sea aceptada.

Un estudio reciente ha mostrado que una personalidad de marca puede transformar la experiencia del uso.<sup>11</sup> Se pidió a los participantes que se imaginaran que tomaban una pausa en una montaña, luego de una ascensión diurna, o que se relajaban en una pequeña reunión vespertina en el jardín, con amigos. Durante la escena, se bebía cerveza Coors o Löwenbräu. Coors (con una personalidad apegada al exterior, activa y saludable) provocó sentimientos de calidez, amistad e integridad en el escenario de montaña, pero no en el escenario del jardín. En contraste, para Löwenbräu (con una personalidad social, urbana) sucedió lo contrario.

### La marca como una distinción

Una marca puede fungir como la declaración personal de un individuo, incluso si éste se encontrara en una isla desierta, sin la presencia de otros. Sin embargo, también hay con frecuencia un potencial para que las marcas (en particular aquellas que son visibles, las marcas de distinción) tengan un efecto social. La presencia de una marca (o incluso las actitudes hacia ella) puede servir para definir a una persona con respecto a otras, y cuando se implica la identidad social, lo que se expresa puede ser muy importante para el individuo.

De este modo, las categorías de producto, como automóviles, cosméticos y ropa, se prestan para la expresión de la personalidad, porque su utilización ocurre en un contexto social con una alta participación relativa. Los individuos que evalúan e interpretan la personalidad de otra persona observarán el auto que se conduce o las ropas que se usan.

La marca se vuelve parte de la persona

La máxima expresión de la personalidad ocurre cuando una marca se convierte en una extensión o una parte integral de la persona. Imagine al motociclista de tiempo completo y su Harley: Es imposible separar a la motocicleta de la persona. Para un usuario de Apple que en forma constante esté sobre su teclado, la computadora es parte de su persona. Para una pareja que bebe Dewars al final del día, el whisky escocés no es tanto una expresión de quiénes son, sino una parte de su estilo de vida, de su personalidad y de su ser. Otra persona puede necesitar enfundarse unos pantalones de mezclilla Levis 501 en una tarde de sábado sin obligaciones, a fin de sentir a plenitud que el fin de semana ha llegado. El potencial para crear este sentimiento de unidad con algunas personas puede representar una oportunidad significativa para una marca.

En la literatura relativa al comportamiento del consumidor, Russell Belk propone que los objetos pueden ir más allá de representar a una persona y, de hecho, pueden convertirse en una parte de la persona.<sup>12</sup> Belk menciona artículos de colección, obsequios y herencias familiares como ejemplos de particular fuerza, de productos que se han convertido en parte de la persona extendida. Argumenta además que las marcas que se convierten en parte de la persona extendida 1) son centrales a la identidad, 2) tienen una profunda unión emocional con la persona, y 3) de alguna manera son controlados por el individuo.<sup>13</sup>

## PERSONALIDADES MULTIPLES

En la década de los cincuenta y a principios de los sesenta, un modelo de expresión personal emergió, estimulado en parte por la investigación sobre motivaciones (entrevistas profundas mediante el uso de métodos y teorías psicoanalíticas). Este modelo establecía la hipótesis de que la personalidad de un individuo coincidiría con las de las clases de productos o marcas que ella o él utilizan. Una serie de estudios exploraron esta hipótesis en forma empírica, al relacionar la imagen propia actual y (o) ideal de una persona con la personalidad de las marcas adquiridas. La conclusión general fue que aunque existía una relación, era un tanto débil o inconsistente.

Hay varias explicaciones metodológicas para estos hallazgos, los cuales en cierta forma son desilusionantes. No obstante, la explicación más convincente es que la suposición de que un individuo tiene una sola personalidad o imagen propia puede ser errónea. De hecho, los psicólogos y sociólogos han concebido sistemas de personalidades múltiples, en los cuales ciertas partes de la personalidad de alguien emergerían en diferentes contextos (como en reuniones sociales, de vacaciones y en el trabajo).<sup>14</sup> Por ejemplo, un contador puede ser percibido por sus colegas como creativo, esforzado y de buen humor; por sus

compañeros de golf, como relajado, un buen perdedor; por sus hijos, como un maestro distraído, aunque estable y comprensivo; y por sus amigos, como una verdadera fiera de las fiestas. La personalidad que domine dependerá del papel que desempeñe y de la situación en la cual esa función se expresa.

Cada una de estas múltiples personalidades necesita expresarse, algunas más que otras. Así, puede haber un poco de Harley-Davidson en muchos hombres, y quizá mucho de Harley en algunos. Es factible describir con exactitud a un hombre como un abogado meticuloso que se viste de manera correcta y lleva un estilo de vida organizado, y puede que su ser ideal no sea muy diferente. Un deseo por expresar esa parte de Harley que existe dentro de él, sin embargo, podría dar como resultado la compra de un atuendo Harley o incluso de una motocicleta.

De la misma manera, no es realista suponer que casi todos los usuarios de Apple son tipos Apple puros. Más bien, parece razonable considerar que la personalidad Apple refleja una parte de las actitudes y del estilo de vida de un individuo. Para algunas personas, comprar y utilizar una Apple puede proporcionar una salida para una parte de su personalidad. Las marcas que compiten, como IBM y Hewlett-Packard, pueden proporcionar una salida para diferentes personalidades, y la elección de una computadora puede depender en parte de cuál marca proporciona el valor de expresión más poderosos y apropiado.

Para verificar la premisa de que las personas utilizan las marcas para expresar su ser, y que este ser cambia en distintas situaciones, se condujo un experimento de laboratorio, en el cual los participantes indicaban sus preferencias por marcas con ciertas personalidades en situaciones específicas. El estudio encontró que las preferencias de marca cambiaban cuando la situación se modificaba. Por ejemplo, las preferencias eran diferentes en el contexto de una cena casera con la familia, a diferencia de una reunión importante de negocios con el jefe. El efecto fue más pronunciado entre aquellos que tenían altas calificaciones en una escala de monitoreo personal (aquellos con una conciencia particular de sus situaciones y las de otros que participaban en ellas) y que alteraron su comportamiento de acuerdo con ello.<sup>15</sup>

Al igual que una persona, una marca puede ejemplificar diferentes personalidades en funciones y contextos distintos. Por ejemplo, una computadora Apple se puede considerar amigable, divertida y relajada en el hogar, pero en trabajo su personalidad puede convertirse en irresponsable e incluso indiferente. De este modo, los sentimientos de las personas hacia una marca pueden diferir, según el contexto. Es digno de tomarse en cuenta que Apple, con una personalidad de marca poderosa, ha tenido una historia de éxito en el hogar y en la escuela, pero ha tenido que luchar en el ambiente de negocios.

A fin de entender el perfil de personalidad de la marca, puede ser útil considerar el contexto de uso de la marca. ¿Cambia la marca personalidades en contextos diferentes? ¿Si se intenta generalizar la personalidad de la marca en contextos distintos, se ocultará el potencial para obtener un efecto poderoso de personalidad?

## LA PERSONALIDAD DE MARCA Y LAS NECESIDADES DE LA EXPRESION PERSONAL DEBEN AJUSTARSE

Si ha de ser efectiva, la personalidad de una marca requiere ser lo suficientemente deseable e importante para involucrar a la persona que usa la marca. El usuario se debe sentir mejor como resultado de una asociación con la marca; debe sentirse de clase alta cuando maneja un Lexus, más joven cuando toma Pepsi, refinado al usar perfume Chanel o despreocupado cuando bebe Miller Lite. Una personalidad fuera de foco no funciona. Por ejemplo, una marca con una personalidad confiable, distinguida, no sería muy atractiva para alguien que necesita expresar su juventud.

Los efectos de la personalidad de marca pueden ser mayores para productos visibles, de participación como automóviles y ropa. Sin embargo, cuando el ajuste entre la personalidad de marca, el contexto y las necesidades de expresión personal es el adecuado, cualquier personalidad de marca puede facilitar la expresión de la identidad. Un limpiador de hornos puede recibir un tipo de personalidad puede hacerlo, fuerte, agresiva, y su utilización puede desempeñar un papel expresivo como resultado. Oscar Mayer, que muestra sus hot dogs ingeridos por un niño en un ambiente nostálgico, señala que todos tenemos un niño en el interior. Así, el aspecto infantil de la personalidad de cualquiera tal vez se puede expresar al comer hot dogs de Oscar Mayer, en especial si el ambiente es el adecuado.

### El modelo con base en relaciones

Es probable que algunas personas nunca aspiren a tener la personalidad de un líder competente, aunque les gustaría tener una relación con uno, en especial si necesitan un banquero o un abogado. Una personalidad fidedigna, confiable y conservadora puede ser aburrida, a pesar de que refleje características valoradas en un asesor financiero, un servicio de jardinería o incluso en un automóvil (considere la personalidad de la marca Volvo). El concepto de una relación entre una marca y una persona (análogo a la de una relación entre dos personas) proporciona una perspectiva diferente sobre cómo podría operar la personalidad de marca.

Para ver cómo funciona el modelo con base en relaciones, considere los tipos de personalidad de las personas con las que usted tiene relaciones y la naturaleza de las mismas. Algunos de los tipos serían como sigue:

Pragmático, orientado a la familia, genuino, anticuado (Sinceridad). Esto puede describir marcas como Hallmark, Kodak e incluso Coca-Cola. La relación puede ser similar a la que existe con un miembro preferido y respetado de la familia.

Animoso, joven, actualizado, extrovertido (Emoción). En la categoría de refrescos, Pepsi se ajusta a este patrón mejor que Coca-Cola. En especial en una tarde de fin de semana, puede ser agradable tener un amigo con estas características de personalidad.

Cumplido, influyente, competente (Habilidad). Quizá Hewlett-Packard y The Wall Street Journal pueden ajustarse a este perfil. Considere una relación con una persona que respeta por sus logros, como un maestro, ministro o líder de negocios; quizá así es como debiera ser una relación entre una computadora de negocios y sus clientes.

Pretencioso, solvente, condescendiente (Refinamiento). Para algunos, esto sería BMW, Mercedes o Lexus (con accesorios de oro), a diferencia del Mazda Miata o el VW Golf. La relación puede ser similar a la que se tiene con un jefe poderoso o un pariente rico.

Deportista y apegado al aire libre (Resistencia). Nike (contra LA Gear), Marlboro (contra Virginia Slims) y Wells Fargo (contra Bank of America) son algunos ejemplos. Cuando se planea una excursión, un amigo con intereses apegados al exterior sería bienvenido.

De este modo, dos elementos afectan la relación de un individuo con una marca. En primer lugar, existe la relación entre la marca como persona y el cliente, la cual es análoga a la relación entre dos personas. En segundo lugar, existe la personalidad de marca; es decir, el tipo de persona que la marca representa. La personalidad de marca proporciona profundidad, sentimientos y preferencias a la relación. Por supuesto, una relación entre marca y cliente también puede basarse en un beneficio funcional, de la misma manera que dos personas pueden tener una estricta relación de negocios.

## LA MARCA COMO AMISTAD

Una relación importante para muchas marcas es un vínculo de amistad caracterizado por la confianza, la responsabilidad, la comprensión y el cariño. Un amigo está siempre donde usted lo necesita, lo trata con respeto, se puede estar cómodo con él y es una persona con la que se disfruta el tiempo. Este tipo de relación fue un factor para una gran parte del programa de Saturn, como se analizó en el capítulo 2. De hecho, General Foods define la equidad de marca como una relación de preferencia o amistad entre el cliente y la marca. WordPerfect, una compañía de software que siempre ha sido líder en servicio a clientes, recibiría altas calificaciones en la dimensión de amistad.

Una relación de amigos puede implicar personalidades de marca muy distintas. Algunos amigos son divertidos e irreverentes; otros son serios y provocan respeto. Algunos más son confiables y nada pretenciosos. Resulta cómodo tener a otros alrededor. Un enfoque sobre la relación de amistad, más que en la personalidad de marca puede dar margen a un alcance y flexibilidad mayores en la instauración de la identidad de marca.

Fred Posner, de Ayer Worldwide ha señalado que las personas viven en un mundo caracterizado por el estrés, la enajenación y el hacinamiento.<sup>16</sup> Al observar que las personas sobrellevan estas condiciones al desarrollar mecanismos de escape y amistades significativas, Posner sugiere que las marcas proporcionan estos papeles al ser un socio con aspiraciones o confiable. El escape puede asumir la forma de relaciones con aspiraciones, que proporcionan un ascenso social o relaciones de confianza que proporcionan cierta experiencia práctica o

conocimientos sobre un tema en el cual una persona dada está interesada. Posner considera que cualquiera de estas relaciones puede ser la base para la diferenciación real y la ventaja competitiva. Además, propone que la relación elegida debe ser la pieza central de una estrategia de marca y su ejecución.

El Dodge Neón, como Saturn, quiere ser considerado como un amigo, pero su relación de amistad es un poco diferente.<sup>17</sup> Al dirigirse al grupo de edad de menos de treinta años, los estrategas de marca de Neón han adoptado un tono ligero, que recuerda a la personalidad del VW sedán. Los anuncios de introducción (ilustrados en la figura 5.7) muestran un Dodge Neón blanco que confronta de manera directa a la cámara, con la palabra Hola sobre el automóvil, como si el auto hablara con el lector. En contraste, la relación de Saturn con el cliente es mucho más seria y de naturaleza adulta.

### ¿QUE PASARIA SI LA MARCA HABLARA?

Cuando se considera la personalidad de marca, la tendencia natural es considerar a la marca como un elemento pasivo de la relación. El enfoque está sobre las impresiones, actitudes y comportamiento del consumidor hacia la marca; las actitudes e impresiones de la propia marca se ocultan bajo las puertas cerradas de la empresa. Sin embargo, su relación con otra persona está afectada de manera profunda no sólo por lo que esa persona es, sino también por lo que esa persona piensa de usted. De la misma manera, una relación marca-clientes tiene un socio activo en cada extremo, tanto la marca como el cliente.

Max Blackston, de Research International, ha argumentado que para comprender las relaciones marca-cliente es necesario considerar lo que una marca piensa de usted.<sup>18</sup> Un enfoque para obtener esta información sería preguntar lo que la marca le diría a usted, si fuera una persona. Los resultados pueden ser una iluminación. Blackston ilustra este enfoque con el ejemplo de una relación médico-paciente. Considere un doctor a quien todos consideran profesional, cariñoso, capaz y divertido; características que la mayoría prefiere encontrar en un doctor. Pero, ¿qué pasa si el doctor también sintiera que usted es un aburrido hipocondriaco? La relación negativa resultante sería imposible de predecir sólo con base en las percepciones de la personalidad del doctor o su apariencia externa.

El enfoque de Blackstone se utilizó en una investigación de una marca de tarjeta de crédito. Los clientes fueron divididos en dos grupos, con base en cómo pensaban que la marca personificada les hablaría. Un segmento de clientes (denominados el segmento respetado), veía a la marca personificada como un viajero del mundo, culto, digno y sofisticado, que tendría una presencia definitiva en un restaurante. Estos clientes creían que la tarjeta les haría comentarios estimulantes, como los siguientes:

Mi trabajo es ayudarle a ser aceptado.  
Usted tiene buen gusto.

Sin embargo, un segundo segmento intimidado, describía una relación muy diferente con la marca. La perspectiva de este grupo acerca de la personalidad de marca era similar a la observada en el segmento respetado, pero tenía un eje diferente. La tarjeta de crédito era percibida como refinada y elegante, pero también como esnob y condescendiente. Este segmento creía que la tarjeta personificada haría comentarios negativos, como los siguientes:

¿Está usted listo para mí o va a gastar más de lo que puede pagar?

Si no le gustan las condiciones, consiga otra tarjeta.

Soy tan conocida y tan establecida que puedo hacer lo que me venga en gana.

Si yo fuera a cenar, no lo incluiría entre los invitados.

Estos dos segmentos de usuarios tenían impresiones bastante similares acerca de la personalidad de marca, en especial con respecto a sus características demográficas y socioeconómicas. Sin embargo, las dos diferentes actitudes percibidas de la tarjeta de crédito hacia el cliente, reflejaron dos relaciones muy distintas con la marca, las que a su vez resultaron en niveles muy disímiles de propiedad y utilización de la marca.

Los contextos en los cuales a menudo vale la pena considerar lo que una marca diría a un cliente, incluyen los que se listan a continuación:

Marcas de clase alta con un eje esnob. Casi cualquier marca de prestigio o distinción tiene una apariencia esnob para algunos en el mercado objetivo. El riesgo a menudo es mucho más grande para aquellos que están en el límite o más allá del mercado objetivo. En parte, esta actitud percibida restringió el mercado para Grey Poupon, anunciada como la mostaza de los pasajeros de limusina. Desde entonces, la marca ha tratado de suavizar su mensaje a fin de expandir su mercado y su tasa de utilización.

Marcas de rendimiento que hablan con superioridad a sus clientes. Hablar con superioridad a los clientes es un riesgo muy común para las marcas de rendimiento. Considere la campaña del VW Fahrvergnügen. El uso de la palabra alemana proporcionó algunas asociaciones agradables (en especial si uno es alemán), pero se arriesgó al implicar que la marca veía con superioridad a los que no entendieran el inteligente símbolo y la campaña. Una campaña descartada por Martel (Supongo que usted bebe Martel) corrió el riesgo de hablar con superioridad a todos los clientes que bebían la marca de un competidor.

Marcas de poder que muestran los músculos. Una marca que tiene poder sobre el mercado, como Microsoft e Intel en la década de los noventa o IBM en el pasado, tiene una ventaja real como resultado de ser el estándar de la industria. El riesgo es que al promover esta ventaja, la marca se puede percibir como arrogante y dispuesta a acabar con los competidores pequeños e indefensos. Se dice que un participante en un focus group (grupo de prueba de mercadotecnia) afirmó que si IBM fuera un vehículo, sería una máquina de vapor y se estacionaría en el espacio reservado a un minusválido.

Marcas intimidadas que muestran su inferioridad. Una marca puede arriesgarse a aparecer como inferior si trata en exceso de ser aceptada en un grupo competitivo de mayor prestigio. De este modo, Sears podría intentar asociarse con distribuidores de moda y aparecer patético. El empuje humorístico de la campaña de Sears, hecha por Young & Rubicam, en el cual una mujer va por una batería Die Hard y acaba comprando ropas excelentes, ayuda a evitar esta inconveniencia.

No obstante, cualquier relación activa de marca necesita manejarse. En ocasiones, agregar sentido del humor o un símbolo puede ayudar. En un estudio realizado para una marca de cigarrillos, el perfil de la personalidad de marca fue de un individuo refinado, estilizado y empresarial, pero también envejecido. Además, había un segmento, la mayor parte del cual no consumía la marca, que la consideraba esnob. Este segmento rechazaba la marca, en parte porque se sentía rechazado por la marca. Para combatir este problema, la marca mantuvo su imaginaria de clase alta pero agregó, con un leve toque de humor, un sentido de ironía acerca del estatus y el prestigio, para suavizar el borde áspero de la imagen.

## SEGMENTACION DE RELACIONES

Research International segmenta de manera rutinaria a los consumidores, según las relaciones de marca. En un esfuerzo de investigación de primera fase, se entrevista de cincuenta a cien sujetos, a menudo por teléfono.<sup>19</sup> Se formula una serie de preguntas abiertas, que incluyen asociaciones de palabras, personalización de marca, características de marcas preferidas y no preferidas y una sección de diálogo (con base en lo que la marca diría si fuera una persona).

La primera etapa de análisis implica examinar los datos y formar hipótesis acerca de los tipos de relaciones que existen. En la segunda etapa, los participantes se asignan a categorías de relación sobre la base de los agrupamientos hipotéticos de relación. En el proceso, la tipología de las relaciones se depura. Después, las relaciones se formalizan en especificaciones, y los codificadores clasifican a los participantes en estas relaciones. En seguida se realizan los perfiles de los grupos. A menudo, los agrupamientos de relación corresponden a los segmentos los que prefieren, los que no prefieren y los neutrales. En el estudio citado, el grupo de los que no prefieren para tarjetas de crédito, por ejemplo, percibió a la marca como esnob; en contraste, el grupo de los que prefieren sintió que era aceptado por la marca.

## LA MARCA COMO SOCIA DE UNA RELACION ACTIVA

Susan Fournier, de Harvard, quien ha trabajado en forma exhaustiva con el concepto de la marca como una relación, señala que las acciones de marca tienen distintas implicaciones tanto para las personalidades de marca asignadas como para la relación marca-cliente.<sup>20</sup> Este concepto está inspirado por la teoría de la frecuencia del acto, la cual plantea que los indicadores clave de la personalidad de alguien se pueden revelar por medio de una observación sistemática de un comportamiento relevante a un rasgo.<sup>21</sup> Es por medio de este

comportamiento como emerge la verdadera personalidad; en pocas palabras, uno es lo que hace.

De la misma manera que el comportamiento de una persona afecta las impresiones de otros sobre su personalidad, también las acciones de la marca afectan a su personalidad percibida. Considere los comportamientos de marca y los rasgos de personalidad mostrados en la figura 5.8.

El comportamiento de marca y las motivaciones implicadas, además de afectar su propia personalidad, también pueden afectar en forma directa la relación marca-cliente. Una relación de dependencia (donde uno no puede vivir sin un producto) se dañaría a causa de una situación de existencias agotadas, la cual negaría el acceso durante algún lapso. Una relación de amistad con base en una personalidad de marca cálida y accesible, podría cambiar si ésta se reposicionara en forma radical al considerarse como avanzada desde el punto de vista tecnológico. En contraste, el reforzamiento de un ritual o una rutina, podrían fortalecer una relación caracterizada por la familiaridad y la comodidad.

De este modo, la personalidad de marca no es una impresión del cliente que se puede manipular. Más bien, la actitud y el comportamiento de la marca es importante. La identidad de la marca y la estrategia, aunque en apariencia están tras bambalinas, deben considerarse como parte de la relación. Esta perspectiva aumenta la probabilidad de elaborar programas de marca que apoyen su identidad.

## CALIDAD DE LAS RELACIONES DE MARCA

De hecho, una meta de los estrategas de marca es crear segmentos con una lealtad de marca. En el contexto de la metáfora de relaciones, la meta es una alta relación de calidad de la marca. Pero, ¿cuáles son las dimensiones de relación de calidad de la marca? ¿Cómo se pueden medir?

La comprensión sobre la relación de calidad de la marca proviene de los psicólogos que han estudiado a profundidad la naturaleza de las relaciones y las características de las relaciones ideales. Al aprovechar estos trabajos, además de investigar acerca del éxito de las marcas de liderazgo, Susan Fournier ha ideado siete dimensiones de la calidad de relación de marca.<sup>22</sup> Estas dimensiones están asociadas con relaciones estrechas entre las personas y muestra cómo se deben concebir, medir y manejar las relaciones marca-cliente. Las siete dimensiones son como sigue:

1. Interdependencia del comportamiento. El grado en el cual las acciones de los socios de una relación están entrelazadas se indica por la frecuencia, la importancia y el nivel de interacción.

Esta marca desempeña un papel importante en mi vida.

Me siento como si algo me faltara cuando dejo de usar la marca durante un tiempo.

2. Compromiso personal. Los socios están comprometidos en forma mutua. Hay un deseo de mejorar o mantener con el paso del tiempo la relación de la calidad, y se presenta un sentimiento de culpa cuando esta relación está en riesgo.

Me siento muy fiel a esta marca. Seguiré con esta marca en las buenas y en las malas.

3. Amor y pasión. Intensos vínculos emocionales entre los socios, y la incapacidad para tolerar la separación, reflejan el amor y la pasión que existen. En las relaciones donde los clientes generan apasionados vínculos con las marcas, los sustitutos causan incomodidad.

Ninguna otra marca puede tomar el lugar de ésta. Me sentiría muy molesto si no encontrara esta marca.

4. Conexión nostálgica. La relación se basa, en parte, en la memoria de buenos tiempos.

Esta marca me recuerda cosas que he hecho y lugares en los que he estado. Esta marca siempre me recuerda una época específica de mi vida.

5. Influencia del concepto propio. Los socios comparten intereses, actividades y opiniones comunes.

La marca y mi imagen propia son similares. La marca me recuerda quién soy.

6. Intimidad. Existe una comprensión profunda entre los socios. El cliente puede lograr intimidad al conocer detalles acerca de la marca y su utilización. Los programas de mercadotecnia de persona a persona mejoran la intimidad al promover la comprensión mutua.

Conozco mucho acerca de esta marca. Conozco mucho de la compañía que hace esta marca.

7. Calidad del socio. Esta dimensión refleja la evaluación, hecha por un socio, acerca del rendimiento y la actitud del otro, lo que incluye la evaluación realizada por el consumidor de la actitud de la marca hacia él o ella.

Sé que esta marca en realidad me aprecia. Esta marca me trata como un cliente valioso.

Las primeras tres dimensiones se pueden ver como variaciones de la lealtad de marca. Las cuatro restantes, sin embargo, introducen medidas distintas de relación a nivel cualitativo. Las dos declaraciones asociadas con cada dimensión proporcionan elementos para una posible escala de medición.

El modelo de representación de beneficios funcionales

El modelo de expresión personal y el modelo con base en relaciones proporcionan contextos en los cuales la personalidad de marca puede ser la base para una estrategia de marca y un vínculo con el cliente. Una personalidad de marca también puede desempeñar un papel menos directo, al ser un vehículo para representar y señalar los beneficios funcionales y los atributos de ésta. Cuando funciona mejor, puede captar a proposición de valor que conduce la estrategia de una marca, como los siguientes ejemplos lo sugieren:

La personalidad de Harley-Davidson, de tipo machista, ruda y en busca de la libertad, da a entender que el producto es un poderoso vehículo liberador. Los atributos del producto serían mucho menos convincentes sin la personalidad que las respalda.

Hallmark, como persona, es sincera, cálida, genuina y no envejece. Esta poderosa personalidad ayuda a crear la impresión de que una tarjeta Hallmark tocará a los que la reciben en un nivel emocional.

La personalidad de marca de Benetton, que está a la moda, es provocadora e imaginativa, afecta a las impresiones de las personas sobre Benetton y sus almacenes.

## EL SIMBOLO

Cuando existe un símbolo visual o imagen que puede crear y señalar la personalidad de marca, la capacidad de que la personalidad refuerce a los atributos de la marca será mayor. Considere los siguientes ejemplos:

El muchacho de Pillsbury es un feliz chef al que le encanta hornear pan fresco. La sonrisa y el vientre redondo del muchacho reflejan la calidad de frescura de los productos Pillsbury.

La personalidad entusiasta del hombre Michelin da a entender una llanta con fortaleza y energía (véase la figura 5.9).

La diligencia de Wells Fargo refleja una organización independiente y duradera que brinda confiabilidad. Esta impresión puede persistir, aun si los competidores brindan una confiabilidad superior y un servicio personalizado. Gracias a la diligencia, Wells Fargo gana la batalla de las percepciones.

El conejo de Energizer tiene una personalidad alegre, infatigable, a la que nunca se le acaba la energía; de la misma manera que la batería que simboliza, dura más tiempo que las otras.

Una personalidad de marca que represente un beneficio funcional o un atributo puede ser en cierta forma ineficaz si carece de una imagen visual establecida en la mente del cliente. Por ejemplo, el Pepto-Bismol personificado podría ser una amable madre de familia que se hace

cargo de usted, de una manera reconfortante y gentil. Si esta metáfora se capturara en una imagen visual, sería más probable estimular las impresiones de los clientes en el sentido de que Pepto-Bismol es reconfortante y gentil.

## ASOCIACION DE PAIS O REGION

Un país o una región de origen pueden agregar credibilidad a una identidad. También pueden generar una personalidad fuerte que brinde no sólo una señal de calidad, sino también un punto importante de diferenciación, que conduzca a programas efectivos de mercadotecnia y comunicaciones.

Por ejemplo, Killians Red ha creado para la marca una fuerte personalidad irlandesa que inspira promociones y ofrece vinculaciones con la tradición irlandesa de fabricar y disfrutar cervezas de excelente calidad.

El whisky Jack Daniels ha aprovechado sus antecedentes en Tennessee para crear una personalidad que refleja el ritmo y el sabor de la cultura campirana de la región, como lo ilustra la figura 5.10. El resultado es una posición auténtica y una oportunidad para generar vínculos con los clientes. Por ejemplo, Jack Daniels tiene un club Squire, cuyos miembros poseen una pulgada cuadrada (6.5 cm<sup>2</sup>) de terreno en la región rural de Tennessee y reciben informes periódicos acerca de su propiedad.

## EL PODER DE LOS ESTEREOTIPOS NACIONALES Y CULTURALES

Los psicólogos han demostrado que los estereotipos nacionales y culturales tienen influencia sobre las impresiones y las evaluaciones. Al aplicar esta lógica, Leclerc, Schmitt y Dube demostraron que utilizar pronunciaciones francesas más que inglesas de un nombre afectaba las actitudes e impresiones con relación a productos como fragancias, barniz de uñas, cristalería y muñecos de peluche.<sup>23</sup> Dan a entender que el estereotipo francés de sensibilidad estética, placer sensual y refinamiento es un factor fundamental de este resultado.

La moraleja es que a menudo es más sencillo crear una personalidad que implique un beneficio funcional, que comunicar de manera directa la existencia de ese beneficio. Además, es más difícil atacar una personalidad que un beneficio funcional.

## Personalidad de marca contra imaginación del usuario

La imaginación del usuario se define como un conjunto de características humanas asociadas con el usuario típico de la marca.<sup>24</sup> Tanto en la investigación académica como en la práctica, hay una tendencia a equiparar la personalidad de la marca y la imaginación del usuario; con frecuencia, los investigadores miden la personalidad de marca planteando preguntas acerca del usuario de ésta. La suposición implícita es que los dos elementos son idénticos y que a los participantes en los estudios les será más sencillo conceptualizar la imaginación del usuario que la personalidad de marca.

De hecho, para algunas marcas las diferencias entre la imaginería del usuario y la personalidad de marca son menores. En la mayoría de estos casos, la marca se dirige a un perfil específico del usuario, bien desarrollado, que es el factor fundamental de la personalidad de marca. El whisky escocés Dewars, por ejemplo, utilizó una famosa serie de perfiles para definir en forma simultánea la imaginería del usuario y la personalidad de marca. Con marcas y submarcas conducidas por atletas que fungen como avales, Nike también puede ser muy semejante en el manejo de la imaginería del usuario y la personalidad de marca.

Sin embargo, en muchas marcas puede ser importante para la estrategia una diferencia significativa entre las personalidades de la marca y del usuario. Por ejemplo, la personalidad de la marca Levis es impulsada en gran medida por la tradición de la empresa, la de proporcionar ropa para mineros, así como por los atributos de la marca (fuerte, durable, sencilla) y los contextos de uso (occidental/vaquero). En contraste, la imaginería del usuario de Levis 501 (impulsada en gran medida por los anuncios) tiende a ser urbana, de moda, contemporánea y lo mismo masculina que femenina.

## USO DE LA IMAGINERÍA DEL USUARIO PARA VOLVERSE CONTEMPORÁNEO

El ejemplo de Levis ilustra un caso más bien común, en el cual un mercado más joven, contemporáneo, está fuera de ritmo con relación a la personalidad de la marca. Atender este problema al cambiar la personalidad de la marca relacionada con su herencia sería difícil y destructivo. En el mejor de los casos, ello diluiría o destruiría la personalidad existente que aun tiene valor; en el peor de los casos, estropearía las relaciones entre la marca y un segmento importante.

La imaginería del usuario proporciona un vehículo para retener la personalidad de marca, al mismo tiempo que responde al mercado objetivo. La personalidad de marca aún brinda un papel disminuido, quizá, al señalar y reforzar los atributos del producto. Cuando la imaginería del usuario es inconsistente con la personalidad de la marca, puede haber como resultado una tensión que tiene un potencial misterioso e interesante. Se podría argumentar que las marcas más interesantes tienen elementos incongruentes; considere, por ejemplo, a Oil of Olay que es práctica y a la vez exótica, y After Eight Mints, que son refinadas y aun así accesibles.

Surgen varias cuestiones a consecuencia de la estrategia de plantear una imaginería del usuario que sea distinta de la personalidad de marca. ¿Llegará la imaginería del usuario a dominar la relación, y a diluir con el paso del tiempo la personalidad de marca de herencia y sus asociaciones de atributos relacionadas (como ropas de trabajo durables, en el caso de Levis)? ¿Es posible reforzar la personalidad de la marca mientras se sigue construyendo la imaginería del usuario? Estos asuntos se reconsiderarán en el capítulo 7, donde se aborda el tema del manejo de marcas en el transcurso del tiempo.

## IMAGINERIA DEL USUARIO Y GRUPOS DE REFERENCIA

Las marcas pueden crear una proposición de valor y una base para una relación al enfocarse en un grupo social o de referencia, por medio de la imaginaria del usuario. La posibilidad de pertenecer a un grupo de usuarios o de obtener la aprobación y la aceptación de un grupo puede brindar un vínculo emocional agregado para el consumidor. De hecho, el éxito de la original campaña Sabe bien/con menos gas de Miller Lite, fue en parte resultado de incluir a los clientes en un grupo atractivo, aunque accesible, definido por estrellas deportivas retiradas.

Cuando la personalidad de una marca difiere de la imaginaria del usuario, el grupo de referencia puede basarse en cualquiera de ellas o en ambas. Los miembros de la cultura hip-hop adoptaron marcas de calzado y ropa como Timberland, Car Hart, Ben Davis y Dickees. Fueron atraídos por las personalidades de las marcas, a menudo relacionadas con la autenticidad, la agricultura, el buen valor, la gente sencilla y las épocas sencillas. Al mismo tiempo, se creó una nueva imaginaria del usuario; es decir, el individuo hip-hop prototípico. De este modo, un factor para muchos clientes fue aceptado por el grupo representado por esta imaginaria de usuario.

## SOBRE LA CREACION DE LA IMAGINERIA DEL USUARIO

La imaginaria del usuario puede ser impulsada por los usuarios reales, aquellos que se ven alrededor de la ciudad usando la marca. Por supuesto, los perfiles actuales del usuario quizá no sean ni deseables ni controlables. Cuando el símbolo del lagarto de Izod se difundió más allá del mercado objetivo de yuppies, o cuando los miembros de la cultura hip-hop comenzaron a usar la líneas de vestir de Ben Davis, el perfil del usuario se alejó del mercado objetivo. Sears ha luchado durante mucho tiempo con el peso de tratar de vender ropa y accesorios de moda, frente a su imaginaria de usuario de clase media estadounidense; a Oil of Olay le gustaría resaltar un personalidad de marca exótica, de clase alta y juvenil y minimizar el énfasis del hecho de que sus usuarios reales tienen más edad y son de clase media.

Una manera de retirar el énfasis de una imaginaria del usuario indeseable, es promover usuarios idealizados o estilizados en anuncios publicitarios o en otros esfuerzos de mercadotecnia vinculados a la marca. De este modo, cuando Miller Lite se sintió limitado por una personalidad de usuario de ex deportistas en sus años treinta o cuarenta, se lanzaron nuevas campañas para intentar cambiar la personalidad del usuario, hacia una más joven. Las celebridades en calidad de aval también pueden proporcionar la base para la imaginaria del usuario. Nike, por ejemplo, empleó a Charles Barkley y Scottie Pippen para crear una imaginaria del usuario para las marcas de calzado de basquetbol Nike Force y Flight.

La personalidad de marca como una ventaja sustentable

En resumen, una personalidad de marca puede ayudar a una marca de varias maneras. En primer lugar, puede proporcionar un vehículo para que los clientes expresen su propia identidad. La expresión personal es a menudo más vívida cuando la marca tiene una personalidad fuerte, porque es una personalidad que se expresa. En segundo término, una metáfora de personalidad de marca ayuda a sugerir la clase de relación que los clientes tienen con la marca, una relación modelada sobre relaciones de persona a persona. En tercer lugar, las personalidades de marca sirven para representar y señalar beneficios funcionales y atributos de producto de manera efectiva.

El aspecto importante de una personalidad de marca es que con frecuencia es un punto sustentable de diferenciación. Considere las personalidades de Harley-Davidson, Saturn, Hallmark, Tiffany, Obsession (de Calvin Klein), Jack Daniels, United Airlines o Mercedes Benz. En cada caso, la personalidad de marca es única dentro de la clase de producto. Como tal, proporciona un poderoso vehículo para generar una identidad, un esfuerzo de comunicaciones y, de hecho, todo un programa de mercadotecnia. Además, es sustentable porque es muy difícil (y a menudo ineficaz) imitar una personalidad.

Las marcas que tienen personalidad deben considerar mejorarlas y convertirla en un punto de apoyo dentro de la identidad de marca. Aquellas que carecen de personalidad por lo general son vulnerables, expuestas a los ataques, como fortalezas estacionarias.

#### PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuál es su personalidad de marca, como en la actualidad la perciben los clientes y otros grupos relevantes? ¿Cuál de los Cinco Grandes es el más descriptivo para su marca? ¿Cuál de las quince facetas? ¿Cuál es la naturaleza de la relación personal entre la marca y sus clientes? ¿Cómo difiere la personalidad de la marca y la relación con el cliente con respecto a las de los competidores?
2. ¿Cuál es su personalidad de marca objetivo, en términos de los Cinco Grandes (y las quince facetas)? ¿Qué tan central es con relación a la identidad de marca? ¿Es parte de la identidad esencial? ¿O es parte de la identidad extendida, que proporciona textura y riqueza a una declaración de identidad de marca que está conducida por otras dimensiones?
3. ¿Cómo trabaja la personalidad de marca para ayudar a la marca? ¿Qué modelos operan: de expresión personal, con base en relaciones, o representación de beneficios funcionales?
4. ¿Cómo se creó la personalidad de marca? ¿Cómo se manejará en el futuro?
5. ¿Son su personalidad de marca y su imaginería del usuario las mismas? Si son diferentes, ¿esto representa un problema? Si son diferentes, ¿será posible reforzar ambas con el transcurso del tiempo?

# Capítulo 6

## Implantación de identidad

En los tres capítulos anteriores se establecieron las conceptualizaciones sobre la identidad de marca, la proposición de valor y las relaciones marca-cliente. El objetivo fue describir una panorámica general de lo que la marca respalda (como a los estrategas les gustaría que se percibiera).

El aspecto central ahora es implantar la identidad y la proposición de valor, al elaborar un sistema de implantación de identidad de marca que consista en tres pasos como se propone en la figura 6.1. El primer paso en la implantación es un enunciado de posición de marca, el cual especifica qué parte de la identidad se comunicará de manera activa. El segundo paso es la ejecución del programa de educación que incluye una selección de los medios que se utilizarán y la creación real de anuncios o programas. Por último, el programa de comunicación se monitorea durante la etapa de seguimiento. Cada uno de estos pasos se explicarán en su tiempo.

Después, el capítulo se dirige al análisis estratégico de marca, el cual apoya el planteamiento del sistema de identidad de marca y su implantación, y termina con una explicación resumida del potencial de una identidad y una posición.

### La posición de marca

El proceso de implantación inicia con una identidad ya establecida y una proposición de valor especificada. En primer lugar, se necesitan fijar los objetivos de comunicación, la planeación y la implantación de la ejecución. El punto inicial reside en un enunciado de la posición de marca, la piedra angular del programa de comunicaciones. La posición de marca se define de la siguiente manera:

La posición de marca es la parte de la identidad de marca y la proposición de valor que se comunicará de manera activa al público objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras.

Las cuatro características sobresalientes de una posición de marca se reflejan en las expresiones parte, público objetivo, comunicada de manera activa y demuestra una ventaja.

### UNA PARTE DE LA IDENTIDAD/PROPOSICION DE VALOR

Cuando existe una posición de marca, la identidad de la marca y la proposición de valor se pueden generar por completo con textura y profundidad. No tienen que ser enunciados concisos de lo que se va a comunicar, porque la posición de marca asume ese papel. Para

algunas marcas, la identidad de marca y la proposición de valor se combinan en un enunciado compacto que puede servir (quizá con algunos ajustes menores) como la posición de marca. Sin embargo, en la mayoría de los casos la primera es bastante más amplia que la última.

Por ejemplo, los elementos que son muy importantes para la identidad quizá no desempeñen una función en la estrategia de comunicación activa. Para McDonalds, la limpieza es en verdad una parte importante de su cultura e identidad. Sin embargo, sería difícil que fuera parte de la posición de marca porque no diferenciaría a McDonalds de sus principales competidores.

La posición de marca se puede cambiar sin afectar la identidad o la proposición de valor, de las cuales es un subconjunto. Saturn, por ejemplo, se posicionó durante el primer año como un automóvil de clase mundial. En los años posteriores, la posición se enfocó en un subconjunto diferente de la identidad de marca: la relación con el cliente se sustentó en la amistad y el respeto. La identidad o la proposición de valor no cambió, sólo el enfoque y, por tanto, el programa de comunicaciones.

Pero, ¿cómo decidir qué elementos de la identidad se deben incluir en la posición de marca? En este aspecto hay tres factores a examinar: La identidad esencial, los puntos de apalancamiento dentro de la estructura de la identidad y la proposición de valor.

#### En busca de la identidad esencial

La identidad esencial, por definición, representa la esencia central y duradera de la marca. Por tanto, los aspectos únicos y más valiosos de la marca a menudo se representan en la unidad esencial. Además, debe haber un grupo de elementos de marca alrededor de cada componente de la identidad esencial que (además de dar riqueza y textura) abra opciones múltiples de ejecución. Para finalizar, la posición de marca a menudo debe incluir la identidad esencial sólo para que los elementos de comunicación no difieran de la esencia de marca.

#### Identificación de los puntos de apalancamiento

Una posición de marca puede basarse en un punto de apalancamiento que no necesariamente esté en la identidad esencial. El personaje de Ronald McDonald puede, por ejemplo, proveer un punto de apoyo para McDonalds. Él es el centro con relación al enfoque sobre la diversión y los niños, y también es el fundamento para la creación de la Ronald McDonald House, la cual provee un mensaje interesante que inspira respeto y genera visibilidad. Por tanto, una posición de marca factible para McDonalds puede muy bien hacer hincapié en la personalidad de Ronald McDonald como sigue:

El restaurante de Ronald McDonald, con su presencia y programas, se convierte en un lugar divertido para los niños y las familias. (Objetivo: Niños y sus padres.)

En ocasiones, una submarca, característica o servicio puede proveer un punto de apalancamiento. Por ejemplo, la cápsula de aire visible utilizada por Nike en una de las primeras líneas que presentó, llamada Nike Air, sirvió para representar el aspecto de la tecnología avanzada de la identidad de Nike. Las características de las submarcas y servicios que juegan este papel se llaman silver bullets (balas de plata) y se describen en detalle en el capítulo 8, cuando se introduce el concepto de sistema de marcas.

La proposición de ahorro: Beneficios que crean relaciones

Un beneficio para el cliente, que es parte de la proposición de valor y un fundamento para la relación marca-cliente, puede ser el candidato principal para una posición de marca. Nike, por ejemplo, provee un beneficio funcional que consiste en una mejor actuación y un beneficio que permite la expresión personal sustentada en el uso de un zapato avalado por un atleta célebre. Un aval como Michael Jordan puede proporcionar una base para una posición de marca como la siguiente:

El zapato que usa Michael Jordan brinda el límite máximo del desempeño. (Objetivo: Atletas de fin de semana.)

## EL PUBLICO OBJETIVO

La posición de marca, también debe tener como objetivo un público específico, que puede ser un subconjunto del segmento objetivo de la marca. Por ejemplo, una compañía que fabrique bicicletas de montaña puede definir un público objetivo de ciclistas serios, altamente refinados, de la costa occidental de Estados Unidos, mientras que el segmento objetivo puede ser un grupo mucho mayor.

También puede haber un público objetivo primario y otro secundario. Los conductores varones de autos sedán deportivos pueden ser el público objetivo primario para Toyota Camry, pero las mujeres pueden ser un importante público objetivo secundario. Por tanto, la estrategia de posición debe considerar el público secundario y, en particular, de ninguna manera debe crear antagonismos.

## COMUNICACION ACTIVA

Decir que la posición de marca se debe comunicar de manera activa, implica que no habrá objetivos específicos de comunicación enfocados al cambio o fortalecimiento de la imagen de marca o la relación marca-cliente. De ser posible, estos objetivos se deberían medir. Por ejemplo, si la meta es crear o mejorar la relación amistosa, puede generarse una escala de acuerdos y desacuerdos mediante el uso de lemas como Gateway es su amigo y Gateway lo apoyará. Estas escalas se utilizan tanto para probar los programas de comunicación como para dar seguimiento a su efecto.

## Posición de marca e imagen de marca

Mientras que la imagen de marca refleja la percepción de una marca, la posición de marca es más ambiciosa, como la identidad de marca, y refleja la percepción que los estrategas quieren que se asocien con la marca. Al crear una posición de marca, un paso útil es comparar la identidad de marca con la imagen de marca en las diferentes dimensiones de imagen.

	DIMENSION IDENTIDAD DE MARCA (META)	IMAGEN DE MARCA (REALIDAD ACTUAL)
Producto:	Cerveza de primera clase	Cerveza de primera clase
Usuario:	Jóvenes (en espíritu o cuerpo)	Edad madura
Personalidad:	Divertida, humorística	Divertida, humorística
Beneficio funcional:	Sabor superior	Sabor superior
Beneficio emocional:	Aceptación del grupo social	(ninguna)

En términos generales, la comparación de la identidad con la imagen dará como resultado una de tres diferentes tareas de comunicación que se reflejan en un enunciado de posición de marca. Cualquier imagen de marca se puede:

Aumentar (si se requiere agregar o fortalecer una dimensión); por ejemplo, agregar la aceptación del grupo social.

Reforzada y aprovechada (si las asociaciones de imágenes son coherentes y poderosas con la identidad); por ejemplo, reforzar la personalidad divertida y humorística.

Suavizada, desvanecida o eliminada (si la imagen no es coherente con la identidad de marca); por ejemplo, suavizar la imaginación de los usuarios de edad madura.

### Aumentar una imagen

Una imagen de marca puede ser muy restrictiva; es decir, puede estar dirigida a un grupo de cierta edad o a una aplicación determinada, mientras que la identidad muestra el camino para agregar otros segmentos o aplicaciones. Una compañía puede dirigir su mercado al hogar, así como a la oficina o a los que requieren tanto estilo como durabilidad.

En consecuencia, la posición de marca puede tratar de 1) agregar asociaciones a la imagen de marca y 2) suavizar las percepciones restrictivas.

Clinique, por ejemplo, tiene una imagen poderosa de ser fresca, limpia y pura, con un enfoque clínico médico para el cuidado de la piel y la elaboración de cosméticos. El usuario típico se percibe como una mujer joven con cutis grasoso. El reto para Clinique es mantener la fortaleza de su imagen actual, pero suavizar la imagen de juventud (hacer accesible la marca a las mujeres maduras) e ir más allá del enfoque especializado sobre problemas de la piel grasosa hacia un público más amplio. Así, a Clinique le gustaría inyectar elementos de

elegancia a su línea, no para competir con la posición elegante de otras marcas, sino para trascender su fuerte posición clínica.

### Refuerzo de la imagen

Si bien la imagen de marca no debe dictar la posición (o identidad), tampoco debe ignorarla. A menudo, una posición de marca efectiva refuerza y aprovecha la fortaleza de una imagen. De hecho, la decisión de crear una nueva posición que no se basa en las fortalezas de una marca es, por lo general, difícil y arriesgada.

La característica más importante de Subaru ha sido su asociación con la tracción en todos los ejes (apoyada por la imagen de un Subaru que transporta esquiadores a las alturas nevadas) y el rendimiento y la seguridad que todos los vehículos con tracción en las cuatro ruedas brindan. En algún momento, se intentó hacer una reposición de la marca para apelar a un mercado más general, donde competiría de manera más directa con el Honda Accord y Toyota Camry. El resultado (quizá pronosticado) fue que ya no había un punto de diferencia entre Subaru y sus competidores, y el esfuerzo fracasó. Subaru, un tanto dañado, regresó a una posición de marca sustentada en su imagen aceptada de superioridad en la fabricación de vehículos de tracción en las cuatro ruedas.

### Desvanecimiento de una imagen

En ocasiones, especificar lo que no es una marca resulta tan importante para la integridad del programa de comunicación como determinar lo que sí es. En la comparación mostrada antes, la imagen de la marca de cerveza era la de un usuario de edad madura típico, mientras que la identidad de la marca incluía a usuarios más jóvenes. Especificar que la marca no es de manera exclusiva para usuarios de edad madura, propone una imagen visual a evitar así como una imagen a incluir.

### DEMOSTRACION DE UNA VENTAJA

Por último, la posición de marca debe demostrar una ventaja sobre los competidores. Lo importante es que la posición debe especificar un punto de superioridad que sea una parte de la proposición de valor. El punto de ventaja debe tener resonancia en los clientes y marcar una diferencia; es decir, representar algo distinto de lo que proveen los competidores.

### Tener resonancia para el cliente

Un objetivo clave de posición es generar un punto de ventaja que tenga resonancia en el cliente gracias a una proposición de valor apremiante o a una relación marca-cliente significativa. Si el punto de ventaja está fuera de objetivo o no es persuasivo o coherente, el resultado será una marca débil y vulnerable.

Los estrategias deben buscar una posición que tenga resonancia para el cliente no sólo en el momento actual sino durante mucho tiempo en el futuro. Una estrategia de marca requiere inversiones considerables, cuya recuperación sea limitada si se trata de una posición de corta duración. En contraste, como se aclara en el capítulo 7 (sobre el manejo continuo de marcas), hay enormes ventajas al tener una estrategia consistente con el transcurso del tiempo. Por tanto, una meta es crear una identidad y posición de marca que tenga el potencial para permanecer.

#### Diferenciarse de los competidores

La posición de marca también necesita dar un punto distintivo con respecto a los ofrecimientos de la competencia. Hay varias formas de hacer esta diferencia. Por ejemplo, una marca puede colocarse en contra de un beneficio funcional de un competidor al afirmar ser superior o equiparable a él, pero a un menor precio, o bien afirmar que provee un beneficio funcional diferente. De manera alterna, una posición puede basarse en algo más que en un beneficio funcional: Un beneficio emocional o de expresión personal, un atributo organizacional, una personalidad de marca o una relación con el cliente. El hecho de agregar una personalidad de marca suele dar una clave para la distinción competitiva.

#### Equipararse o vencer a los competidores

Hay una tendencia natural a creer que una marca necesita ser superior en todas las dimensiones. De hecho, una meta más apropiada y factible puede ser el evitar tener una imagen inferior, lo cual es un riesgo. Dé por hecho, por ejemplo, que la marca de computadoras portátiles Compaq compite en un contexto donde las dimensiones primarias de competencia son las características y el soporte que brinda la compañía. Puede ser absurdo intentar que la perciban como superior en la dimensión de soporte cuando los competidores como Dell tienen posiciones poderosas al respecto; adquirir una paridad o casi paridad sería una mejor estrategia. La meta puede ser que los clientes creen que Compaq es casi tan buena como Dell en cuanto al soporte al cliente y que otras consideraciones pueden dictar la decisión de compra y la satisfacción con el producto.

#### CUATRO PREGUNTAS

El enunciado de la posición de marca debe, en consecuencia, responder cuatro juegos de preguntas, como propone la figura 6.2:

1. ¿Cuáles elementos de la identidad de marca y proposición de valor deben ser parte de la posición y del programa activo de comunicación? ¿Cuál tendrá resonancia en los clientes y diferenciará la marca de sus competidores?

2. ¿Cuál es el público objetivo primario? ¿Cuáles son los públicos objetivo secundarios?

3. ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación? ¿Es necesario que la imagen actual se aumente o fortalezca, se refuerce y aproveche, o se desvanezca o elimine (es decir, qué es lo que la marca no respalda)?

4. ¿Cuáles serán los puntos de ventaja? ¿Cuáles serán los puntos donde la paridad o casi paridad es lo mejor que una imagen de marca puede obtener?

## POSICIONAMIENTO EN ACCION

Los siguientes son seis ejemplos de enunciados de posición, obtenidos del trabajo de BMP DDB Needham, una agencia británica de publicidad:1

Miller Lite es una cerveza ligera genuina de fuerza estándar, originaria de Estados Unidos, que es más suave y fácil de beber. (Objetivo: Bebedores estándar de cerveza ligera, entre los dieciocho y veinticuatro años, en particular los más interesados en la apariencia personal.)

Alliance & Leicester, una caja de ahorros grande, cariñosa y amigable; algo con lo que se identifique y se sienta segura la persona común. (Objetivo: Depositarios e inversionistas existentes y potenciales.)

Alliance & Leicester le permite tramitar una hipoteca antes de comprar una casa; reduce la ansiedad, provee seguridad y se convierte en una figura paternal. (Objetivo: Gente que compra casa por primera vez, de edades entre los veinte y los cuarenta años, quienes están un tanto inseguros por todo el proceso.)

La mayonesa Hellmanns es un condimento/ingrediente variado, cotidiano, a prueba de inexpertos (fácil de usar en recetas y emparedados) con una gama de usos que van mucho más allá de un aderezo para ensaladas. (Objetivo: Usuarios actuales de Hellmanns y los que no consumen mayonesa.)

Clarks Desert Boots son las botas originales (un diseño con varias décadas de existencia) y, sin embargo, reflejan un estilo contemporáneo (como un traje de Armani combinado con playera). (Objetivo: Jóvenes a la vanguardia de la moda.)

Krona es la primera margarina con un sabor y textura indistinguibles de la mantequilla. (Objetivo: Amas de casa que hoy día consumen mantequilla y que son sensibles a los aumentos de precios.)

Advierta que hay dos posiciones para la marca Alliance & Leicester, cada una enfocada con claridad a públicos objetivo muy diferentes. Sin embargo, las personalidades de marca sí se traslapan (la seguridad de una figura paterna se traslapa con grande, cariñosa y amigable). Incluso habría un mayor grado de traslape entre las identidades de marcas completas.

## Black Velvet

El Whisky Black Velvet, cuya identidad se introdujo en el capítulo 3, tiene el siguiente enunciado de posición:

Black Velvet es un whisky importado, con una suavidad y fluidez excepcionales, que no debe conocerse como canadiense (canadiense es un tipo de whisky). Tiene un toque único de clase que provee un lujo costeable a un precio un tanto más alto que el de los whiskys populares. (Objetivo: Consumidores de bebidas alcohólicas.)

Su punto de ventaja es el sabor suave y fluido, que distingue a Black Velvet de la fuerza de los whiskys escoceses. Las imágenes de suavidad y fluidez se manejan en el producto por medio de la dama de Black Velvet, misma que se muestra en los anuncios y carteles (véase el capítulo 7). La posición de importación sugiere que Black Velvet es una marca líder conocida a nivel mundial, y que el toque único de clase, además del sabor suave y fluido, sugiere que brinda una recompensa personal y relajación. Observe lo que Black Velvet no es: Canadiense. La necesidad es atraer el interés de los bebedores de whisky borbón y escocés, en vez de estar restringida a bebedores de whisky canadiense.

## SER FACTIBLE

La posición de marca debe ser asequible; no hay nada más inútil que tratar de adquirir una posición que está fuera de nuestro alcance. Las marcas de nicho poderosas a menudo caen en esta trampa cuando intentan salir de su propio nicho. Subaru, como se señaló antes, tenía un nicho poderoso basado en sus asociaciones de tecnología de tracción en las cuatro ruedas y calidad japonesa, pero fracasó cuando trató de convertirse en una marca común con modelos que no establecían diferencia. Una posición de marca que se extiende más allá de la imagen de marca actual debe recibir el apoyo de una compañía que tiene el deseo y la capacidad de crear un producto o servicios que reflejen la nueva identidad. El reto es comunicar de manera convincente la nueva posición de marca. La historia de Subaru ilustra la dificultad de ambas tareas.

## LOGRAR UNA EJECUCIÓN BRILLANTE

No vale la pena implantar una posición de marca, aunque sea la más lógica desde un punto de vista estratégico, si no se logra una ejecución brillante. Con demasiada frecuencia se genera una comunicación (a veces por medio de comités) que, aunque está dentro del objetivo, es demasiado pesada y no logra salirse de la confusión competitiva. Las claves para evitar este error son la paciencia y una insistencia en lograr la excelencia. Es demasiado fácil conceder y creer que un compromiso para gastar dinero en una marca es suficiente, y sin embargo no es así.

A menudo me preguntan: ¿Debemos aumentar nuestro presupuesto de comunicación en X millones de dólares para crear una marca? La respuesta puede ser sí o no, según la

calidad de la ejecución. Un estudio mostró que la calidad de la publicidad es cinco veces más importante que el gasto realizado en ella. Otro estudio mostró que Marlboro logró un mayor efecto por su presupuesto de comunicación sobre otras marcas, gracias a sus símbolos y personalidad establecidos.<sup>2</sup>

Un programa de comunicación ejecutado en forma brillante irrumpe entre la confusión al causar una impresión fuerte, entretener o implicar al público. Al mismo tiempo, debe implantar la estrategia de posicionamiento y conectar esa implantación al nombre de la marca. Por supuesto, lograr la excelencia es difícil; incluso no es fácil reconocerla cuando ya se logró. A continuación se ofrecen algunas pautas útiles.

## GENERAR OPCIONES

Cuantas más ejecuciones opcionales se generen, mejores oportunidades se tendrán de crear algo excelente. Las opciones pueden tener la forma de múltiples enfoques creativos para el mismo vehículo de comunicación o para diferentes caminos de comunicación.

Conseguir un número de equipos de publicidad creativos, implicados de manera independiente (por ejemplo, utilizar diferentes agencias si es necesario), puede generar múltiples opciones creativas. Coca-Cola ha empleado en forma dinámica varias agencias para crear magníficos anuncios individuales. El truco es tener una estrategia que guíe y coordine, estar listo para tratar con los egos y una resistencia a compartir los créditos, así como a creer en el concepto lo suficiente como para gastar el dinero extra que se requiere para tener equipos múltiples.

Considerar los medios no tradicionales, lleva con frecuencia a una comunicación efectiva y, a veces, a resultados penetrantes. La excelencia pudiera estar disponible sólo para aquellos que buscan en áreas poco convencionales, como las siguientes:

Los patrocinios de actividades proveen una exposición discreta, en cierta forma, pero con un efecto alto del nombre acoplado con asociaciones positivas. La inversión en actividades patrocinadas en Estados Unidos (dos tercios de los cuales son de carácter deportivo) se acercó a los 5 mil millones de dólares en 1994. Recuerde el efecto que causó el patrocinio de WordPerfect a un equipo de ciclismo en Europa, lo cual se mencionó en el capítulo 1.

Los clubes y programas de uso proporcionan nuevas formas de generar relaciones personalizadas con un cliente. El club de coleccionistas Swatch, el Club Buitoni de Nestlé, el Grupo de Propietarios de Harley-Davidson y los grupos de usuarios de Apple Macintosh, todos juegan un papel clave en crear y mantener una base para un cliente leal.

El mercadeo de respuesta directa permite a los clientes omitir las agencias y enlazarse en forma directa a las compañías por medio de catálogos, comerciales informativos, Internet u otros medios.

Las actividades de relaciones públicas ofrecen exposiciones de bajo costo que mejoran la credibilidad. Nintendo, por ejemplo, creó una nueva generación de videojuegos bastante buena que logró más de 300 millones de exposiciones en las noticias y en programas de interés especial. Silicon Graphics no gastó dinero en su publicidad hasta el otoño de 1994 apoyándose en personal de relaciones públicas, el cual consiguió que la compañía estuviera en la portada de Business Week, entre otros logros.

Los trucos de publicidad generan visibilidad. Swatch ayudó a introducir un reloj colgando un reloj gigante de 160 metros de largo desde un rascacielos en Francfort y otro en Tokio.

Las promociones tienen el potencial de dañar la equidad de marca al centrar la atención en el precio, pero también pueden apoyar la marca. Recuerde la promoción de Saturn en la que los ganadores iban de visita a la planta de Spring Hill a participar en la fabricación de su automóvil.

Demostraciones de producto y las tiendas para presentaciones proveen formas de hacer una declaración de personalidad única e inclusiva. Por ejemplo, Cadbury World (que ofrece una exposición de la historia del chocolate, además de dar muestras, a más de medio millón de visitantes por año), la Exposición del Mundo Mac de Apple Computer, las Casas del Futuro de General Electric, la Caravana Coca-Cola y las tiendas Nike Town.

El empaque lleva la mayor parte de la identidad para muchas marcas. Loblaw's Presidents Choice Decadent Chocolate Chip Cookie, por ejemplo, tiene una identidad que se comunica en gran medida por su rico y apetitoso diseño de empaque. Éste y la exhibición también fueron clave para la identidad de Leggs.

## SIMBOLOS Y METAFORAS

Las mejores estrategias tienden a contar con símbolos fuertes y memorables. Algunos tal vez ya estén en uso o son parte de la herencia de la marca; mientras que otros pueden crearse. Considere las asociaciones de beneficio funcional de la catsup más espesa de Heinz y el conejo de Energizer; las asociaciones de beneficio emocional del muchacho de Pillsbury y de las buenas manos de Allstate; también las asociaciones de expresión personal de El mundo Marlboro, así como la caja Tiffany. Uno de los tés que ha sido líder en el Reino Unido durante más de tres décadas, cuenta la historia de su sabor por medio de comerciales muy entretenidos que presentan chimpancés en una reunión para tomar el té.

Una metáfora poderosa también puede apalancar los gastos de la comunicación. Apple, por ejemplo, usó la metáfora de desktop publishing (por desgracia, sin ser de su propiedad) para comunicar la característica de amigable con el usuario y la capacidad de gráficos de la Macintosh. Gumout, el aditivo para gasolina de Pennzoil, utiliza una metáfora relacionada con la medicina: usar Gumout para limpiar el sistema de combustible de un auto es como tomar un descongestionante para el resfriado o la gripe. Cuando una metáfora da en el blanco, es decir, que sea casi imposible sacarla de la mente, no sólo mejora la capacidad de recordar, sino que también moldea la manera en que los clientes ven la clase de producto y sus marcas.

## PRUEBAS

La mayoría de las actividades de comunicación se pueden probar aunque no de manera tan perfecta. Es factible realizar pruebas tanto en condiciones de laboratorio como de campo, aun cuando ello represente invertir tiempo y dinero.

Cosas como pruebas de laboratorio, anuncios potenciales, el empaque, el concepto de patrocinio de actividades y otras opciones se pueden exponer a los miembros de un público objetivo para ver su reacción. Con el poder de la capacidad gráfica moderna, es factible probar infinidad de opciones en un ambiente de video muy realista. Uno de los objetivos de las pruebas es no sólo determinar el efecto positivo en la identidad/posición, sino también descubrir cualquier reacción negativa no prevista. Por ejemplo, la dama de Black Velvet podría percibirse como inaccesible si estuviera cargada de diamantes, o el toro de Merrill Lynch se podría percibir como un riesgo fuera de control, en vez de fuerte y agresivo, en un escenario distinto.

Una prueba de campo proporciona resultados más exactos, pero también es más costosa, y sólo se puede probar un número limitado de opciones. Una compañía de helados probó el aumento en el gasto de la comunicación, observando las ventas de varios pares de supermercados contrincantes (un supermercado en cada par se ubicaba en una ciudad de prueba expuesta a la nueva comunicación, y el otro se localizaba en una ciudad vecina). Los resultados consistentes dieron a la compañía la confianza para extender su estrategia de construcción de marca.

### Seguimiento

El último paso que se muestra en la figura 6.1, es el seguimiento. Es bastante bueno invertir en el monitoreo de una posición de marca (y quizá otros elementos de la identidad de marca en el futuro).

El seguimiento se puede basar en encuestas cuantitativas, donde las preguntas estructuradas y las escalas permitan una evaluación de cómo las percepciones del cliente se ven afectadas por el esfuerzo de posicionar la marca. Por otro lado, este monitoreo también puede basarse en una investigación cualitativa, la cual de manera sistemática deduzca las percepciones del cliente por medio de grupos de enfoque o entrevistas a conciencia. Una clave para esta investigación es realizar un estudio del público objetivo y saber qué preguntar. El valor de una identidad rica y con textura es que lleva a dialogar con el cliente y permite ir más allá de los beneficios funcionales para una comprensión más profunda de las relaciones.

En el capítulo 10 se dará una explicación más detallada sobre el tema al hablar del seguimiento de la equidad de marca y de cómo monitorearla no sólo conforme madura, sino también por medio de las categorías de productos y marcas. Asimismo, explorará la porción de identidad de la equidad de marca y las preguntas que se pueden hacer para medirla.

## Un análisis estratégico de marca

El desarrollo de una identidad de marca, una proposición de valor y una posición de marca (estatutos de lo que la marca respalda y sus promesas a los clientes) es una decisión estratégica en todo sentido. Por tanto, se requiere una perspectiva estratégica. Las marcas necesitan seleccionar mercados y construir valores para el futuro, en vez de dedicarse nada más a programas tácticos dirigidos sólo a los problemas actuales.

La estrategia de marca necesita verse desde tres perspectivas: Un análisis de cliente, de competidores y un autoanálisis (véase la figura 6.3).<sup>3</sup> El objetivo de una estrategia de marca, después de todo, es crear un negocio que resuene en los clientes, reste efecto a las fortalezas del competidor y aproveche sus debilidades, emplee al máximo sus propias fortalezas y neutralice sus puntos vulnerables. Para realizar dicha tarea es necesario entender los puntos de vista representados en estos tres análisis.

De manera más específica, el objetivo principal del análisis de estrategia de marca es impulsar y mejorar las decisiones estratégicas acerca de la marca, como la especificación de la identidad de marca, las categorías de producto con las que se debe asociar, su papel dentro del sistema de marca de la compañía (descrito en detalle en el capítulo 8) y el nivel de inversión que lo debe apoyar. Otro objetivo es identificar las inseguridades estratégicas clave que afectarán la estrategia de marca; por ejemplo, una inseguridad estratégica podría ser si un nuevo tipo de producto (como el té helado con sabor, la cerveza helada o grabadoras de minidiscos) se aceptará en el mercado y crecerá, o si desaparecerá o será relegado a un nicho de mercado. Las inseguridades estratégicas pueden ayudar a dar prioridad a la información que se obtuvo y a las actividades de análisis.

## ANÁLISIS DE CLIENTES

Un análisis de clientes comprende un análisis de las tendencias, motivaciones, estructura de segmentación y necesidades no satisfechas del cliente.

### Tendencias

Una buena forma de iniciar un análisis de clientes es examinar la dinámica del mercado. ¿Cuáles son las tendencias de los clientes? Esta pregunta es de suma importancia porque a menudo da una idea sobre las motivaciones mientras éstas cambian y sobre los segmentos que emergen y que son importantes para la estrategia.

Al trabajar con el St. James Group, una compañía de consulta para estrategia de marca, Nestlé estudió la categoría de bebidas y observó cuatro tendencias: Un mayor interés por la salud, la gran preferencia por las bebidas listas para ingerir, un movimiento que va de las bebidas calientes a las frías y, por último, una demanda en aumento por sabores exóticos

y variedad, la que refleja aburrimiento y una mayor exposición a culturas extranjeras.<sup>4</sup> Estas tendencias indican opciones de posición para el Juicy Juice y Perrier de Nestlé.

El análisis de las tendencias del volumen de ventas y los prospectos lucrativos de submercados también pueden dar alguna idea. ¿Cuáles submercados están en crecimiento y cuáles en declive?, ¿por qué? En lo referente al mercado del café, por ejemplo, el consumo diario por persona bajó de 3.1 tazas en 1962 a menos de 1.7 en 1993. Aunque las principales marcas de los supermercados, como Maxwell House (Kraft), Hills Brothers (Nestlé) y Folgers (Procter & Gamble) sufrieron a causa de este declive, hubo un crecimiento sustancial y unos márgenes favorables en la venta de café de grano especial (para molinos eléctricos de café), en las marcas gourmet así como en las cafeterías.<sup>5</sup>

### Motivaciones del cliente

La meta del análisis de clientes es determinar cuáles beneficios funcionales, emocionales y de expresión personal los motivarán a comprar y emplear la marca. Los métodos de análisis que se describen en el capítulo 6 del libro *Managing Brand Equity* pueden ayudar a los estrategas a detectar y comprender estos beneficios.

La investigación cualitativa, por lo general, se dirige a detectar los beneficios emocionales y de expresión personal que podrían ser importantes para la categoría del producto. Es necesario adentrarse y revisar todas las áreas que no sean obvias para el cliente pero que, de alguna manera, influyan en la elección de marca y la experiencia de uso.

La evaluación de los beneficios funcionales incluye tres juegos de preguntas:

- ¿Qué beneficios funcionales son importantes para los clientes?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada beneficio funcional?
- ¿Cómo se puede agrupar a los clientes con respecto a los beneficios funcionales?
- ¿ Se pueden identificar los segmentos de los beneficios?

La mayoría de las veces el estratega elabora una lista de docenas de beneficios; en ocasiones cincuenta o más. La tarea sería reducir la lista a unas cuantas categorías principales (o dimensiones) de motivaciones que resuman, por un lado, cómo organizan los clientes la información y, por otra parte, la manera en que se forman actitudes acerca de las marcas en la categoría del producto que se analiza. En casi todas las categorías de productos existen dos, tres o cuatro de dichas dimensiones. Éstas son útiles cuando se eligen opciones para la estrategia de marca.

En la industria petrolera, por ejemplo, hay dos dimensiones: Beneficios del producto (aditivos para gasolina, calidad) y la experiencia de la estación de servicio (espíritu servicial, eficiencia e instalaciones). En muchos contextos de servicio, de alta tecnología y bienes

duraderos, existen a menudo las dimensiones de producto, de servicio u organización y de precio/calidad.

Por otra parte, en la industria de las bebidas alcohólicas hay tres dimensiones: La recompensa personal y la relajación (beneficios que se obtienen en soledad), los beneficios de expresión personal (que se reciben cuando la marca se consume en un ambiente social) y la posición precio/calidad. Así, las marcas ostentosas se enfocan en los beneficios de expresión personal y tienen puntos altos en el precio; las conocedoras se orientan a la recompensa personal y la relajación y también tienen precios altos; en tanto que las más económicas se centran en el segmento consciente del costo. El balance del mercado está posicionado de acuerdo con la combinación de estas tres dimensiones.

Otra meta debería ser la búsqueda de una motivación que se pueda utilizar como una ventaja única para una marca particular. Por tanto, una compañía petrolera que se distinga por ser la primera en instalar un sistema de pago con tarjeta de crédito pudiese ganar una ventaja. El hecho de ser sensible al ambiente también puede brindar una forma para que una compañía petrolera pueda diferenciarse, ya que la mayoría de los competidores se enfocan en otras motivaciones para el cliente. IBM, por su parte, descubrió un deseo del consumidor consistente en tener una computadora portátil con un teclado completo; su respuesta fue proporcionar esta característica mediante el uso de un diseño de plegado llamado Butterfly.

## Segmentación

¿Cómo se segmenta el mercado? Algunos segmentos pueden responder de manera diferente a los programas de comunicación y, por tanto, justificar distintas estrategias de posición e incluso identidades diferentes. De esta manera, en la industria hotelera es probable que Hilton desee tener distintas posiciones para los segmentos de negocios, de placer y para convenciones.

En este aspecto, hay un número ilimitado de esquemas de segmentación a considerar. En términos generales, el más útil incluye segmentación por los beneficios buscados, sensibilidad al precio, lealtad a la marca y aplicación. La tarea es considerar cuáles segmentos son el objetivo de mayor atractivo para la marca y cuáles son los más importantes para el desarrollo de la identidad de marca.

## Necesidades insatisfechas

Una consideración de utilidad particular es la de las necesidades del cliente que no han sido satisfechas por las ofertas de productos existentes. Las necesidades insatisfechas son importantes de manera estratégica porque representan oportunidades para las compañías que deseen hacer mayores movimientos en el mercado.

Black & Decker obtuvo conocimientos profundos acerca de las necesidades insatisfechas integrando un panel de 50 personas hágalo usted mismo que poseían más de

seis herramientas eléctricas. 6 Los ejecutivos de Black & Decker visitaron a los panelistas en sus hogares y vieron cómo usaban las herramientas y los problemas y frustraciones que experimentaban. Uno de los problemas que observaron fue que a los taladros recargables se les acababa la energía eléctrica antes de terminar el trabajo. La solución fue la introducción de un taladro con una pila desprendible que se puede recargar en una hora. Otro inconveniente era el del aserrín causado por una sierra y la lijadora, el cual se resolvió con una bolsa que funciona como una miniaspiradora. Para solucionar los problemas de seguridad, se integró un sistema automático de interruptores de corriente a las sierras. Estos avances proporcionaron parte de la identidad de núcleo de la línea de herramientas Quantum de precio medio de la marca Black & Decker.

## ANALISIS DE COMPETIDORES

El análisis de competidores observa la imagen y la posición de la marca, así como las fortalezas y las vulnerabilidades de los principales competidores. Aquí, se requiere evaluar no sólo la realidad actual, sino también la trayectoria futura.

Una cuestión fundamental para la determinación de la identidad es cómo los clientes perciben las marcas de la competencia, en especial con respecto a los beneficios que proveen, las relaciones marca-cliente y la personalidad de marca. Este conocimiento es la clave para generar un punto de distinción. Es necesario centrarse en las dos fuentes de datos de la imagen de marca: Los clientes y las comunicaciones del competidor.

Los clientes son la mejor fuente de la imagen de marca para las marcas de la competencia. Se puede tener acceso a la información de la imagen de la marca por medio de la investigación de la calidad (donde los clientes hablan acerca de sus percepciones) o con entrevistas cuantitativas. En cualquier caso, la imagen puede ser una función del segmento de mercado. Los usuarios de marca, por ejemplo, casi siempre tendrán percepciones de marca diferentes de los no usuarios o los de otras marcas.

También es útil entender cómo las marcas de la competencia quieren que las perciban. Aunque los informes anuales y otras variantes de planes estratégicos ofrecen algunas pistas, la mejor fuente de información acerca de la identidad de un competidor es por lo general su publicidad y sus planes al respecto. Un perfil de los anuncios de la competencia es en especial muy revelador.

### Cómo agrupar las posiciones de los competidores

Un análisis cuidadoso de todas las posiciones de los competidores a menudo puede proporcionar pistas útiles. Por lo general, hay pocas estrategias de posición limitadas que se utilizan en la industria; un buen ejercicio, por tanto, consiste en arreglar los anuncios en un cuadro de grupos que representan compañías con estrategias de posición similares. Cualquier estrategia de posición necesita relacionarse con su estructura existente, aun si prueba nuevos terrenos.

Al elegir su propia estrategia de posición, una compañía puede evaluar la grandeza (o fortaleza del competidor) de cada grupo y luego decidir si quiere usar (o unir) la estrategia representada por uno de los grupos o probar algo nuevo. En términos generales, un enfoque de posición se debe evitar si:

El número de competidores es grande.

Los competidores individuales son poderosos en términos del mercado y la distribución. (Evitar los grupos con compañías dominantes.)

Los competidores están bien posicionados. (Evitar los grupos con compañías que están aseguradas en su posición o por lo menos estar preparado para neutralizarlo de alguna forma, quizá al agregar un poco de refinamiento.)

Por ejemplo, el ejercicio en la industria de seguros de vida delineado en el capítulo 3 reveló que las estrategias del competidor estaban agrupadas alrededor de tres metáforas. La primera de ellas era la metáfora de fortaleza representada por la Roca (Prudential), el Castillo (Fortis) y la Pirámide (Transamerica) como ejemplos. La segunda fue la de planear para el futuro, usada por Firemans Fund y otras. La tercera metáfora fue la del tema Nos importa y lo apoyaremos utilizado por Allstate (Buenas manos), State Farm (Buenos vecinos). El tercer grupo contenía menos compañías pero eran competidores poderosos y bien establecidos.

### Cambios en las imágenes de los competidores

En la planeación estratégica de marca, es importante considerar no sólo las imágenes de las marcas competidoras, sino también los cambios anteriores y a futuro de esas imágenes. Una revisión de las razones para estos cambios puede proporcionar información útil acerca del ambiente competitivo. Por ejemplo, BMW era un auto cuya posesión giraba en torno del concepto la mejor máquina para su manejo, el mejor auto en el estrato superior. En 1990, este concepto tuvo algunos problemas en parte porque los excesos de los años ochenta habían empañado el estilo de vida llamado yuppie, de ejecutivos jóvenes. Como resultado, BMW introdujo modelos de menor precio y alejó su posición de ese estilo de vida haciendo hincapié en el ahorro y la seguridad, así como en la experiencia de manejo tradicional de BMW.

### Fortalezas y debilidades del competidor

Otra perspectiva sobre los competidores se deriva del examen de sus fortalezas y debilidades. Ir en contra de la fortaleza de un competidor con respecto a una proposición de valor es arriesgado; la marca y su identidad, posición y ejecución deberán ser excepcionales. Hay muy poco margen para el error. Es más fácil atacar en puntos donde el castillo del oponente no es tan fuerte.

Por tanto, un aspecto de interés particular son las debilidades de los competidores. Por ejemplo, Arco se percibe como una opción de gasolina económica que no acepta tarjetas de

crédito y que llama la atención del segmento sensible al precio. Los elementos de esta organización (incluido su personal, sistemas, programas y cultura) apoyan una operación de bajo costo, como lo hace también su fuente de petróleo crudo en Alaska. Pero como resultado, la apariencia y la operación de las estaciones de servicio Arco se convierten en un punto vulnerable. Un competidor que convenga a sus clientes a ver la compra de gasolina de una manera diferente (al considerar la experiencia de la estación, por ejemplo) puede tener una ventaja atrayendo clientes de Arco.

## AUTOANÁLISIS DE LA MARCA

Un aspecto importante en el desarrollo de la identidad de una marca es el autoanálisis cuidadoso de la propia marca y compañía. Las áreas que deben someterse a este análisis son las siguientes:

La imagen de marca actual.

La herencia de marca.

Las fortalezas y las debilidades de la marca (qué se puede ofrecer bajo el nombre de la marca).

El alma de la marca y de la compañía.

Vínculos a otras marcas.

En cada caso, la marca puede verse desde la perspectiva de producto, organización, persona y símbolo.

Imagen de marca existente

El autoanálisis de la imagen actual de la marca incluye preguntas como las siguientes: ¿cómo se percibe la marca de la compañía?, ¿qué asociaciones se vinculan a la marca?, ¿cómo se distingue de las marcas competidoras?, ¿cómo ha cambiado su imagen con el tiempo?, ¿difiere la imagen de un segmento a otro?, ¿qué beneficios sienten los clientes que obtienen? ¿Posee una personalidad la marca? ¿Cuál es? ¿Cuáles son los atributos y beneficios intangibles? ¿La marca como organización tiene una presencia? Si es así, ¿cuál es? ¿Qué imágenes visuales evoca la marca? Una vez más, el capítulo 6 de *Managing Brand Equity* cubre un enfoque que contesta estas preguntas.

Al evaluar la imagen de marca, es útil asegurarse de que la investigación y el análisis se extienden más allá de los atributos del producto a otras asociaciones como el contexto de uso, imaginaria del usuario, asociaciones de la empresa, personalidad de marca, relaciones marca-cliente y beneficios emocionales y de expresión personal. Un error común es optar por un enfoque demasiado intenso en los atributos del producto y los beneficios funcionales.

## Herencia de marca

Además de conocer las percepciones del mercado, es útil comprender la herencia de la marca. ¿Quiénes fueron los pioneros de la marca? ¿Cómo se originó? ¿Cuál fue su imagen cuando inició? A menudo el conocimiento de lo que la marca significó al inicio puede proporcionar una pista de lo que debe incluir la identidad.

Un análisis de herencia de marca también puede generar conocimiento estratégico acerca de cómo regresar la marca a su curso. Varias marcas han enfrentado problemas al alejarse de su herencia, y el hecho de regresar les ayudó a restaurar su fortaleza. Palmolive, por ejemplo, encontró que su herencia (arraigada en las imágenes de palmeras, aceite de oliva y el misterio del desierto) aún tenía una presencia en el mercado y era la clave para rejuvenecer la marca.

## Fortalezas y debilidades

A fin de ser sostenible, una identidad de marca se debe apoyar en las fortalezas de la compañía; aunque en ocasiones éstas necesitan desarrollarse. El proceso comienza al determinar las fortalezas y debilidades del producto o servicio actual y de la compañía que lo respalda: ¿Para qué somos buenos y en qué somos deficientes? Se requiere una separación entre la identidad de marca que se desea y qué puede obtener la compañía dados sus recursos, capacidades y prioridades. Es un desperdicio intentar desarrollar una identidad que no se puede apoyar en el mercado.

## Hidden Valley Ranch

El aderezo Hidden Valley Ranch remonta su herencia a un cocinero de rancho cuyo aderezo de ensalada fue todo un éxito con sus clientes, al grado de que fue presionado para empaquetar las especias a fin de que la gente pudiera agregarlas a la leche cortada y disfrutar de su aderezo en el hogar. Este aderezo de rancho, empaquetado bajo el nombre de Hidden Valley Ranch, se convirtió en una marca regional que poco tiempo después la adquirió la compañía Clorox por cerca de un millón de dólares. Clorox logró con éxito convertirla en una compañía nacional y después agregó una versión embotellada que hoy día tiene unas 18 variedades.

La identidad de la marca Hidden Valley Ranch se basa en su herencia: El aderezo rancharo original, hecho con ingredientes frescos y naturales en un lugar especial. Como se ilustra en la figura 6.4, los anuncios de televisión y el logotipo muestran el valle escondido, verde y frondoso, y el rancho. Los ingredientes y las asociaciones con una ubicación única proveen tanto beneficios funcionales como la satisfacción simbólica de servir algo fuera de lo ordinario. Los aderezos Hidden Valley Ranch son percibidos por los consumidores como provenientes de un lugar especial, el valle escondido. En contraste, los de Kraft por lo general se ven como hechos en una fábrica. La equidad de la marca Hidden Valley permite a Clorox

cobrar un precio más alto por su producto mientras disfruta de un segundo lugar en el mercado (Kraft ocupa el primer sitio).

## El Alma de la marca

¿Cuál es el alma de la marca y de la compañía? ¿Cuál es la visión de la marca? ¿El sueño? La mayoría de las marcas poderosas tiene un alma (sus valores básicos) que provee carácter y significado al negocio. Algunas reflexiones básicas suelen ser difíciles pero pueden dar luz.

## Vínculos a otras marcas

Una decisión de posición de marca no se puede hacer en aislamiento. Así como el desempeño de un jugador de basquetbol se define con respecto a su papel específico en el equipo (por ejemplo, un poderoso delantero que debe defender y tomar los rebotes se evalúa de manera distinta de un guardia armador que debe pasar en forma correcta el balón y encargarse de la ofensiva), una marca debe tener papeles bien definidos y trabajar dentro del contexto de otras marcas. En consecuencia, una identidad necesita evaluarse con respecto a esas asignaciones de papeles.

## Identidad de marca: perspectivas de empleados

Hay una relación simbiótica entre los valores de la compañía y la identidad de marca, puesto que esta última debe reflejar los valores. Pero si la identidad representa una clara visión aceptada por los empleados, también dará energía y guiará a la compañía. Por tanto, una identidad poderosa puede ayudar a moldear los valores de la empresa.

Cada compañía debe tener una identidad que los empleados (y otras personas implicadas, como agentes y proveedores) conozcan y les importe. Los dos juegos de preguntas siguientes representan una prueba que se puede usar como parte de un análisis de estrategia de marca:

7

¿Saben los empleados lo que la marca respalda? ¿Qué piensan ellos que es la identidad de marca? ¿Hay una visión clara, compartida o una incertidumbre acerca de lo que la marca respalda?

¿Les importa a los empleados? ¿Sienten un compromiso emocional con la identidad de marca? ¿En realidad les importa?

Las respuestas por lo general resultan muy reveladoras. Las compañías con identidades poderosas y claras casi siempre obtienen respuestas rápidas; sus empleados saben de qué se trata la marca y también les importa. Cuando los empleados ni siquiera conocen la identidad, es imperativo mejorar.

En el capítulo 8 se exploran algunas relaciones entre las marcas. La meta es crear conjuntos de éstas que logren sinergia y claridad. Comprender los papeles de la marca es parte del análisis.

## FASES DEL ANALISIS ESTRATEGICO DE MARCA

El análisis estratégico de marca puede dividirse de manera lógica en varias fases. En la primera fase, la marca se analiza mediante el uso de información interna existente: Investigación anterior de los clientes, datos y patrones del mercado y de las ventas de la marca, la posición histórica de ésta y las estrategias conocidas de la identidad del competidor. Como una parte de esta fase, aquellos de la compañía que tengan conocimiento acerca de la marca y de su mercado deben llevar a cabo un análisis a fondo de la estrategia de marca con la información disponible. El resultado debe ser la identificación de las opciones de identidad, y quizá también algunas rutas de posicionamiento y ejecución.

En la segunda fase, es factible obtener la información al utilizar una variedad de fuentes y métodos incluida la investigación original de clientes. La meta es llenar los huecos de información y explorar opciones de marcas.

En la tercera fase se especifica la identidad de marca objetivo, la proposición de valor, la relación marca-cliente y la posición de marca. En esta fase, otro conjunto de estudios de clientes puede ser útil para hacer pruebas y refinar los aspectos que así lo requieran. Estos estudios pueden explorar las tácticas de implantación así como las opciones de estrategia.

### Identidad y posición de marca

La identidad y la posición de marca concebidas e implantadas en forma correcta puede ser una ventaja poderosa para una compañía, a la vez que proporciona una fuente de ventaja sostenible y un vehículo que ayuda a manejar la marca. Las siguientes secciones detallan las contribuciones específicas que tanto la identidad como la posición de marca pueden hacer (véase también la figura 6.5).

## GUIA Y MEJORA LA ESTRATEGIA DE MARCA

Una identidad y posición de marca puede hacer más que ayudar a los clientes a organizar la información acerca de ella; también puede ayudar a los gerentes a sistematizar las estrategias de marca. El gerente familiarizado de manera íntima con una identidad y posición de marca puede legir con rapidez y eficiencia las acciones apropiadas. Además, se asegurará de que las agencias de publicidad y otros organismos de comunicación de la compañía estén al tanto de la identidad de la marca.

Como se explicó en el capítulo 1, la creación y el manejo de marcas puede ser difícil en parte a causa de la intervención de diferentes organismos. Las promociones, el empaque, la publicidad, la mercadotecnia directa, el patrocinio de actividades, las exhibiciones en la tienda, la administración de canales y las relaciones con los clientes suelen estar a cargo de diferentes personas. Sin una identidad y una posición fuertes y claras, resulta complicado mantener un mensaje consistente en todas estas funciones.

Una identidad y posición de marca también pueden ayudar a los gerentes a generar estrategias de mercadotecnia nuevas y adecuadas para una marca. Por ejemplo, el Mazda Miata se creó para captar la identidad de un auto deportivo de los sesenta. Esta identidad provee una base clara y vívida para proveer ideas de estrategias potenciales de mercadotecnia y temas para el Miata. Las asociaciones con el manejo y el desempeño, por ejemplo, son preferibles a las asociaciones con la tecnología avanzada y la seguridad. Asimismo, sería más apropiado publicar los anuncios en las revistas sobre automóviles y de modas que en los periódicos o revistas de negocios. Y como vocero de la marca, un conductor de autos de carreras sería una estrategia más adecuada que un padre de familia o un héroe deportista.

## PROVEE OPCIONES DE EXTENSION

Algunas identidades de marca, como A1 Steak Sauce, que es un condimento para carnes distintivo, son restrictivas. Sin embargo, por lo general, al enriquecer la identidad de marca con asociaciones vinculadas puede generar opciones de extensión. Si, por ejemplo, Keeblers estuviera asociada sólo con las galletas de chispas de chocolate o aun con las galletas en general, su potencial de apalancamiento sería limitado. No obstante, la identidad del dueño de Keeblers (que combina un sentimiento de productos hechos en casa con un toque de magia y diversión) proporciona a la marca mayor terreno para extenderse a otros productos de pastelería; y quizá hasta a otros tipos de alimentos donde la magia casera y la diversión se perciban como beneficio.

## AYUDA A RECORDAR LA MARCA

Una posición e identidad coherente y poderosa de la marca será más fácil de recordar. Lo interesante es más memorable que lo aburrido tanto en marcas como entre la gente. Por tanto, las marcas que carezcan de personalidad presentarán un nivel bajo de recuerdo.

Asimismo, un objeto conformado por múltiples elementos coherentes será más fácil de recordar. Los psicólogos moldean la mente como una red con una serie de nudos conectados, de manera que un objeto se recuerde al tener acceso a cualquiera de los nudos con el que está vinculado. En este sentido, McDonalds podría traerse a la mente por cualquiera de sus asociaciones, como Big Mac y Ronald McDonald. Puesto que tiene tantos nudos y están vinculados de manera tan estrecha, es más probable que se recuerde a MacDonaldis en lugar de otra marca con menos nudos enlazados.

Por último, sabemos que los consumidores recuerdan mejor un producto cuando éste tiene un símbolo poderoso. La función del símbolo es aún más poderosa cuando tiene un significado personal y se asocia con una imagen visual. En esencia, el símbolo se vuelve un nudo cuyo acceso es fácil en la red mental.

Provee significado y enfoque a la compañía. A menudo se ignora el efecto de una identidad y una posición poderosas dentro de una compañía. Cuando una identidad y una posición de marca son claras, ayuda a todos los empleados (desde los representantes de servicios al cliente hasta los desarrolladores de nuevos productos) a medir sus acciones en términos de una estrategia central. Así es como, en Ford, el dicho La calidad es nuestro principal trabajo refleja un valor de núcleo de la compañía que se comunica tanto al interior como al exterior.

En esencia, la identidad y posición es una profecía que se cumple a sí misma. Si usted tiene una identidad de calidad de servicios, sus empleados se darán cuenta de que el servicio es una prioridad dentro de su compañía y una expectativa del cliente. Como resultado, comprenderán qué es lo que deben resaltar en sus trabajos y, de igual importancia, sentirán un compromiso.

Con seguridad, la identidad de marca Saturn ayudó a la compañía a dar a entender sus valores. Los empleados de Saturn sabían lo que su marca respaldaba y fueron motivados para lograr que se diera. Cuando la identidad carece de inspiración, tiende a la confusión y se comunica en forma errónea, los empleados no tendrán dirección o propósito.

Una identidad y posición de marca poderosa también puede crear un sentimiento de orgullo y propósito que motive a los empleados (e incluso a los proveedores y participantes en los canales de distribución) más allá de las metas de desempeño financiero a corto plazo. Por ejemplo, el concepto de Amoco sobre la pureza de producto en su gasolina, simbolizado por su gasolina clara y las imágenes visuales en sus anuncios, ayuda a que los gerentes de la refinería sean protectores agresivos del proceso y del producto terminado.

#### EN ESENCIA: OFRECE UNA VENTAJA COMPETITIVA

El modelo para la planeación de la identidad de marca que se analizó en el capítulo 3 y se mostró en la figura 6.1, muestra que una identidad puede ofrecer una proposición de valor, credibilidad a otras marcas y una base para las relaciones con el cliente. Al realizar una o más de estas funciones, una identidad y una posición de marca pueden proveer una ventaja competitiva.

Además, la riqueza de una identidad de marca (su compleja red de significados) puede apartar a una marca de sus competidores y hacerla difícil de imitar. Suponga, por ejemplo, que un nuevo fabricante de helado considera robar algunos clientes fijos de Ben & Jerry copiando de manera directa la marca. El reto sería copiar no sólo el producto sino todo un conjunto de asociaciones, entre ellas el concepto filantrópico de Ben & Jerry, la mano de obra de Nueva Inglaterra, la irreverencia juguetona y la buena calidad. La tarea sería prácticamente imposible.

## COMO CAMBIAR IDENTIDAD, POSICION Y EJECUCION DE MARCA

Es obvio que una consideración primordial en el desarrollo de una identidad, posición y ejecución es saber cuándo cambiar lo que está establecido. De hecho, una marca sólo se desarrolla desde el principio una sola vez; en la mayoría de los casos, la identidad, la posición y la ejecución se desarrollan en el contexto de un paquete de marca existente. El próximo capítulo explora el tema del cambio.

### PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Qué surge de un análisis de los clientes propios? ¿De los competidores? ¿De un autoanálisis? ¿Qué tendencias, motivaciones y necesidades insatisfechas del cliente son significativas? Identifique algunas dimensiones que resuman las motivaciones del cliente. También señale unas cuantas dimensiones que sinteticen las imágenes e identidades de los competidores. Si las dimensiones del cliente y de los competidores son diferentes, explique por qué. ¿Hay otras dimensiones no representadas ahora que pudieran ser la base para una identidad y una posición efectivas?
  2. ¿Cuál es la identidad de núcleo? ¿Cuáles son los puntos de apalancamiento en la identidad de marca? ¿Cómo difiere la identidad de marca de la imagen de marca? ¿Qué diferencias crean problemas o desventajas? ¿Pueden o deben cambiarse? ¿Qué elementos de la identidad tienen resonancia en los clientes? ¿Diferenciarán la marca de los competidores?
  3. ¿Cuáles son los enunciados opcionales de la posición de marca? Haga una evaluación de los mismos de acuerdo con las siguientes preguntas. Una posición de marca:
    - ¿Tiene resonancia en el cliente? ¿Durará?
    - ¿Diferenciará la marca de los competidores? ¿Representa algo mejor o diferente que se valora?
    - ¿Refleja y sirve de apalancamiento para la identidad de marca?
    - ¿Representa una estrategia factible?
    - ¿Representa una visión clara? ¿Puede la gente por medio de la compañía articular con claridad la identidad de la marca?
- ¿Estimula programas de implantación brillante (o por lo menos efectiva)?

# Capítulo 7

## Estrategias de marca con el paso del tiempo

### LA HISTORIA DE GENERAL ELECTRIC

En 1876, Thomas Edison fundó un laboratorio de investigación. El comercial que sería el precursor de General Electric. Él se dio cuenta desde el primer momento que este laboratorio iba a generar numerosas invenciones que influirían en la sociedad y establecerían los cimientos de una empresa de gran tamaño. El flujo de innovaciones era notable e incontenible: Una meta específica era crear una invención menor cada doce días, y una mayor cada seis meses. El hombre que inventó la bombilla eléctrica, la película cinematográfica y el gramófono consideraba que este laboratorio, de hecho, era su gran invención.

Una de las primeras visiones de Edison fue la de crear un sistema total que proporcionara la energía y la conveniencia de la electricidad a las granjas, los hogares y las fábricas. Se dio cuenta de que la bombilla eléctrica no funcionaría a menos de que se diseñaran sistemas de distribución y generación. Entre sus innovaciones se cuentan las plantas de energía generada por turbinas, así como el material y la tecnología implicadas en la distribución de energía. Este sistema y sus partes fueron etiquetadas con el nombre de la marca: General Electric.

En 1896, fueron creados el nombre familiar GE y el logotipo. Incluso en sus primeros días, la compañía fue posicionada por tener una relación personal con los clientes. En sus primeros anuncios publicitarios, el nombre GE fue denominado, de manera profética, como las iniciales de un amigo, y la promesa y el texto de etiqueta que decían proporcionar una vida mejor por medio de la electricidad ya estaban en su sitio.

Una película muda realizada en 1916 mostraba a los clientes que usaban máquinas de coser, estufas, cafeteras y tostadoras eléctricas en sus hogares. Si damos un salto hasta 1955, un comercial de televisión presentaba a Ronald y Nancy Reagan viviendo mejor con la electricidad al utilizar aparatos modernos. Los aparatos de GE hacían la vida más sencilla y placentera a la vez que proporcionaban beneficios de expresión personal para aquellos que percibían los aparatos como un símbolo del éxito económico. Gracias a todo ello, la posición de marca se ha mantenido siempre al mismo nivel y ha sobrevivido por más de cuarenta años. Uno de los primeros anuncios impresos se muestra en la figura 7.1.

En la década de los sesenta, General Electric se diversificó. Adaptó su experiencia práctica en turbinas (obtenida en su negocio de generadores eléctricos) al diseño y manufactura de motores de propulsión a chorro. Además, su negocio de servicios financieros, fundado durante la Depresión para financiar las compras de electrodomésticos, creció mucho. La tecnología de la bombilla eléctrica condujo a productos como los escáneres CT, que se convirtieron en la base para el establecimiento de un negocio de creación electrónica de imágenes al servicio de

la medicina, y el conocimiento de materiales que se perfeccionaron a partir de los esfuerzos por mejorar el aislamiento de los cables de energía ayudaron a crear un negocio de plásticos y aislantes. Como resultado de esta amplia diversificación, el concepto de una compañía enfocada a la electricidad ya no representaba por completo a GE.

Un sencillo cambio en el eslogan, Una vida mejor por medio de la tecnología (más que por medio de la electricidad), ayudó a esquematizar una nueva visión y se convirtió en la frase clave. El nuevo eslogan permitió que General Electric evolucionara en forma natural hacia un tema contemporáneo compatible con su herencia. Sin embargo, los estudios mostraron que el nombre General Electric estaba asociado con la electricidad y se le consideraba un tanto anticuado

y estrecho. De este modo se tomó la decisión de retirar en forma abrupta el énfasis del nombre Gene-ral Electric en favor de GE. El nuevo nombre GE, en letra manuscrita, fue percibido como de alta tecnología, moderno y de más amplio alcance.

No obstante, el mero nombre GE no proporcionaba un vínculo fuerte con el notable pasado de la compañía. Una solución fue una variación del logotipo clásico de bombilla eléctrica, con las letras GE escritas en el interior de la misma. El nuevo símbolo, que representaba tanto la evolución como un vínculo con la herencia confiable y fidedigna de General Electric, fue mucho mejor que comenzar de nuevo con otro nombre.

En la década de los setenta, dos nuevos temas (Progreso para las personas y El progreso es nuestro producto más importante) resaltaron el concepto, más que la tecnología. El término progreso establecía una postura más dinámica y contemporánea, así como un enfoque mayor sobre la contribución de GE para una vida mejor. La idea básica, sin embargo, aún era que las personas obtuvieran beneficios de la tecnología GE. El empuje estratégico de la compañía aún se veía a través de los ojos de los clientes.

Los negocios cada vez más variados de GE plantearon un asunto clave de posicionamiento de marca: ¿En qué medida debe el nombre GE ser el factor fundamental del negocio, la marca que habría de definir la identidad y conducir las decisiones de compra del cliente? Una opción era permitir que las unidades de negocios individuales plantearan sus propias identidades y que el nombre GE se limitara a ser aval (como el papel que Hewlett-Packard y Ford juegan para la Laserjet HP y el Ford Taurus). No obstante, la empresa concluyó que el desarrollo de marcas separadas de negocios sería difícil, costoso y los apartaría de lo que en verdad necesitaban. Así que se decidió por otra opción muy diferente; convertir al nombre GE en la marca líder. La identidad GE contribuiría a una amplia variedad de negocios, cada uno con un nombre descriptivo que se agregaba a GE de una manera sencilla y permanente:

GE Aeroespacial    GE Iluminación

GE Sistemas de Información    GE Aplicaciones

GE Sistemas Médicos    GE Motores

GE Servicios de Capital    GE Plásticos

GE Sistemas de Transportación    GE Sistemas Industriales y de

## GE Control de Distribución Eléctrica Energía

Durante la década de los setenta, sin embargo, un estudio de imagen reveló un problema. Se colocaron fotografías de diferentes tipos de personas frente a los participantes, a quienes se pidió que seleccionaran los que mejor representaban al nombre de marca GE. Las fotografías que se asociaron con mayor frecuencia con GE tendían a ser hombres casco protector; no la imagen que una empresa que vendía productos a constructores de casas y a la industria de las imágenes médicas desearía ver. De este modo, en 1979, GE comenzó una nueva campaña de anuncios publicitarios con el eslogan GE: Damos vida a las cosas buenas. Esta campaña, que aún está vigente, presentaba comerciales de corte emocional enfocados a los usuarios de los productos GE. Aun cuando se apegaban a la tradición de brindar una vida mejor, los comerciales eran más contemporáneos e incluían mujeres. Un estudio de imagen subsecuente verificó que esta nueva dirección había cambiado la imagen: La marca GE se percibía como mucho más contemporánea, aunque en forma predominante era masculina.

Cuatro principios han guiado a GE con el paso de los años y han contribuido a su éxito. En primer lugar, sólo se ha empleado una marca empresarial en casi todos los productos. De este modo, la marca ha sido el factor fundamental del vínculo de los clientes con la misma. En segundo lugar, una sola idea (una vida mejor por medio de la tecnología/electricidad) ha proporcionado una identidad esencial y una base para una relación con el cliente durante un tiempo prolongado. En tercer lugar, el enfoque siempre ha estado sobre los beneficios para el cliente, más que en los productos. Son los clientes los que viven mejor y disfrutan las cosas buenas en su vida. En cuarto lugar, se ha permitido que la identidad GE evolucione, al tiempo que se apega a su herencia. El posicionamiento y la ejecución, en particular en lo relativo al eslogan y el símbolo de la compañía, tuvieron un papel clave en el proceso de evolución.

## LA HISTORIA DE SMIRNOFF

El vodka, que significa querida agüita, tiene raíces que datan del siglo XII. La Pierre A. Smirnoff Company se convirtió en la compañía líder de vodka en el siglo XIX, al fabricar un producto consistente, con el uso de filtros de carbón y comercializarlo en botellas pintorescas. La designación de la compañía, hecha en 1886, como la única proveedora de vodka para el zar, ayudó a asegurar el prestigio y el éxito en el mercado para la marca. Luego de la revolución de 1914, Vladimir Smirnoff, uno de los hijos del fundador, fracasó en su esfuerzo por establecer la marca en Polonia y Francia. Por último, vendió el negocio a Heublein, quien luego la extendió en todo el mundo.

Smirnoff y el vodka en general lucharon por incursionar en Estados Unidos, hasta que un vendedor de Carolina del Sur comenzó a comercializar la alternativa sin sabor, sin olor al whisky de la década de los treinta. Entonces Smirnoff inició su ascenso en Estados Unidos, ayudado por la popularidad de las bebidas tipo coctel como el Bloody Mary (con jugo de tomate), el desarmador (con jugo de naranja), el bullshot (con jugo de carne), el Ruso Negro (con Kahlúa y crema), la Mula de Moscú (con cerveza de jengibre), gimlet (con jugo de lima) y

el vodka martini (con vermouth) (agitado, no batido), que hizo famoso James Bond en su amplia serie de películas.

Aunque Smirnoff ha logrado y mantenido el liderazgo de ventas en Estados Unidos, su participación de mercado en la categoría de vodka declinó de más del 22% en 1974 al 17% en 1993. Lo que es peor, durante este periodo, el consumo total de vodka declinaba, aunque no tanto con la categoría global de bebidas alcohólicas. También, desde mediados de la década de los sesenta, Absolut ha labrado una participación del 7.5% en el mercado del vodka; ha logrado liderazgo en el mercado en dimensiones vitales de imagen como sabor, calidad y popularidad; ha logrado una tasa de recordación sin ayuda del 50% entre usuarios de la categoría; y se ha vendido a un precio superior. Stolichnaya (conocida como Stoli), otra marca de precio superior, ha ganado un 3.3% de participación de mercado.

Los anuncios publicitarios han sido un factor importante en el mercado del vodka. En particular, ha desempeñado un papel fundamental al establecer a Smirnoff como la marca líder en Estados Unidos. Sin embargo, los anuncios de Smirnoff no han permanecido con el paso del tiempo. Hubo catorce diferentes campañas entre 1953 y 1994 (y diez desde 1978), cada una con temas e imágenes visuales diferentes. Por lo menos cinco diferentes personalidades de marca fueron planteadas durante este periodo. Algunos de estos cambios representaron ejecuciones modificadas de estrategias de posicionamiento, pero la mayor parte representó posiciones o identidades cambiadas.

Smirnoff provee un caso extremo de posiciones o identidades cambiantes. Como tal, plantea una multitud de asuntos que se explorarán en este capítulo: ¿Cuál es el motivo para el cambio?, ¿bajo qué condiciones debe ocurrir el cambio?, ¿cómo puede crearse una estrategia de posicionamiento intemporal y efectiva?, ¿cómo puede ser reconocida? La figura 7.2 muestra ejemplos de cuatro de las campañas de anuncios publicitarios de Smirnoff, que incluyen las más recientes, y una cronología completa de campañas desde 1953.

Hubo motivos para cada uno de los cambios de campaña de Smirnoff. La campaña de expresión personal, por ejemplo, fue una reacción a los cambios culturales de la época de Vietnam y de Woodstock; la campaña comidas explotó una oportunidad para expandir el uso; el tema de calidad/valor intentó defender la posición de clase alta amenazada por Absolut; la campaña usted lo encuentra en el hogar estaba dirigida a las personas de hábitos caseros, un importante segmento emergente; el enfoque pura emoción fue creado para competir con Absolut, un competidor clave con una fuerte imagen visual.

No obstante, la cuestión es saber si la motivación de cada nueva campaña compensaba renunciar a las ventajas de la estabilidad. El efecto acumulativo de una campaña permanente habría agregado efectividad y eficiencia. A causa de los interminables cambios, sin embargo, a menudo no estaba claro qué era lo que Smirnoff representaba. La identidad de Smirnoff era confusa en términos de su personalidad, su imagen visual, su proposición de valor y la base de su relación con el cliente.

Pero incluso si se da por hecho que una campaña permanente habría sido más efectiva, sigue la cuestión: ¿Cuál de todas?, ¿debería la empresa haberse apegado a estilo Smirnoff o a el hogar es donde lo encuentra, o debería haber tenido una campaña permanente centrada en el producto, como el enfoque el vodka reinante?, ¿cuál campaña pudo haber logrado la grandeza? La respuesta no es fácil. Por supuesto, la investigación ayudaría, pero es probable que no diera como resultado una respuesta definitiva.

Parece probable que la más reciente campaña de Smirnoff sea exitosa y que perdure. Además, fue diseñada para funcionar en todo el mundo. Aunque los gerentes nacionales generen sus propios escenarios, la posición básica y el concepto de ejecución serán los mismos. Éste es un logro considerable para Smirnoff.

De ninguna manera Smirnoff es la única marca que ha experimentado cambios radicales y frecuentes con el paso del tiempo. Nissan, por ejemplo, no sólo cambió su nombre de Datsun en 1982, sino implantó numerosos cambios de modelo antes y después de ello. Un ejemplo aún mejor es Burger King, que entre 1975 y 1994 tuvo diecisiete diferentes campañas publicitarias, así como cinco agencias. Las primeras campañas se desplazaron desde el tema A su manera (que recalca la posibilidad de que los clientes ordenaran su hamburguesa en forma especial) hacia un enfoque en el método de cocinar al carbón. En 1986, fue lanzada la campaña Buscando a Herb, bastante ridícula por cierto, para crear interés y conciencia; pero en lugar de ello, sobrevino una declinación de 3 Sin aliento. El primer eslogan de Smirnoff, Lo deja sin aliento, posicionó la marca con respecto a la calidad de seco, una señal de calidad en materia de vodka martinis. El eslogan también tenía un significado ulterior: Un bebedor de vodka evita el riesgo de tener aliento alcohólico. Los anuncios de la década de los cuarenta mostraban el eslogan sobre un martini, mientras que los de los cincuenta mostraban escenas del desierto con arena, camellos y personas muy sedientas. El eslogan perduró durante ocho campañas, hasta 1983, una vigencia de más de 30 años.

1954-65 Gente sofisticada, ingeniosa. La primera campaña de personalidad de Smirnoff presentaba fotografías inusuales e impresionantes de personas sofisticadas, urbanas y a menudo famosas (como los comediantes Groucho Marx y Phil Silvers). Los textos eran frescos, ingeniosos e inteligentes. Un anuncio, por ejemplo, mostraba cinco celebridades (con Woody Allen al frente) montados en un caballo de madera, que tenían una fiesta de mulas (de Moscú).

1964-65 Variedad de bebidas. A fin de crear interés y expandir el uso, esta campaña introdujo nuevas bebidas. Un anuncio mostraba una persona con una multitud de ingredientes, además una botella de Smirnoff, y preguntaba al lector si recién había inventado una bebida con Smirnoff.

1965-75 Expresión personal. A finales de los sesenta (la época de Vietnam y Woodstock) los jóvenes querían romper el molde. Smirnoff respondió al extender la campaña de variedad en una de estilo de vida que enfatizaba la expresión personal, con escenas de parejas jóvenes en actitudes relajadas.

1976-78 Comidas. El contexto de uso cambió a las comidas. Los anuncios mostraban a Smirnoff en un café parisino, en un día de campo, y en un restaurante elegante (donde nadie tocaba el vino, mientras Smirnoff fluía).

1978-79 Comida fotogénica. Smirnoff se mostraba en fotografías cautivadoras, con calidad de cartel, de comidas. Un anuncio mostraba una pila de queso, con un vaso lleno de Smirnoff en lo alto.

1979- El estilo Smirnoff. Una campaña de personalidad memorable, aunque de breve vida, anclada por el eslogan El estilo Smirnoff, presentaba escenas de parejas que realizaban actividades extravagantes en exteriores: Luna de miel en un viejo velero, asando carne en la nieve, cocteles en el interior de tuberías o en un río.

1991-93 1994

1980 El estilo Smirnoff va a la clase alta. Los anuncios aún mostraban comportamientos espontáneos e inusuales, pero ahora las parejas eran de clase alta y mucho más sofisticadas.

1981-83 Valor/calidad. Con esta campaña, Smirnoff respondió a una recesión acaecida en 1981, que hizo que los clientes se orientaran más por el valor. Un anuncio típico mostraba una celebridad (como el productor de Broadway David Merrick) que comentaba sobre la calidad y el valor del producto, con el texto de etiqueta Hay vodka y también hay Smirnoff.

1984-87 Los amigos son dignos de Smirnoff. El mensaje de esta campaña era que los clientes debían comprar marcas superiores, de las que estuvieran orgullosos de servir a sus invitados y amigos. Se mostraban escenarios cálidos en interiores, donde los amigos se divertían. El eslogan Lo deja sin aliento por fin desaparece.

1988-90 El vodka reinante. Como reacción al éxito de Absolut y otras marcas, que habían hecho exitosas incursiones con una posición de liderazgo en el mercado, este conjunto de anuncios enfatizaba la herencia y la autenticidad del vodka Smirnoff. La línea Durante más de un siglo, el vodka reinante se mostraba detrás de una fotografía de una copa coctelera llena.

1989-91 La campaña contemporánea. Intentaba crear interés en la marca entre los bebedores jóvenes, con visuales contrastantes que mostraban una copa, con textos ingeniosos y una etiqueta roja de Smirnoff.

1991-93 El hogar es donde lo encuentra. El encapullamiento, o disfrute de la calidez y seguridad del hogar, fue una tendencia de la década de los noventa. Esta campaña respondió con escenas acogedoras de familias, amigos y amantes, similar a la que Hallmark o Kodak utilizan.

1994 Pura emoción. Desarrollada por la oficina londinense de Lowe, estos anuncios muestran escenas con una botella de Smirnoff en primer plano. La porción de la escena vista a través de la botella muestra con una vívida claridad un mundo de fantasía que puede ser inquietante o humorístico, pero siempre cautivador. Un pingüino se convierte en un asistente a

fiestas vestido de frac; una tranquila habitación se convierte en los restos de una fiesta escandalosa; una mujer recatada ahora tiene un tatuaje. La realidad, tal como se ve a través de la botella refleja la pureza de Smirnoff. El apartarse de lo mundano también sugiere moverse más allá de la diversión para captar un sentimiento de emoción, que refleja la experiencia que los usuarios asocian con ocasiones sociales exitosas, en las cuales se involucran nuevas relaciones y expresión personal.

Reproducido con permiso de Heublein, Inc.

a participación de mercado. Seis intentos subsecuentes, que incluyeron el BK Tee Vee, influido por MTV (con una adorable adolescente que grita ¡Me encanta este lugar!) no lograron detener la caída.

## ¿POR QUÉ CAMBIAR DE IDENTIDAD, POSICIONES O EJECUCIONES?

Un asunto clave en el manejo de marcas con el transcurso del tiempo, es la decisión de cambiar identidad, posición o ejecución (lo que denominaremos identidad/ejecución en aras de la brevedad). Cambiar cualquiera de estos tres elementos puede ser costoso y tener un potencial dañino. Un cambio de identidad es más fundamental, pero un cambio en la posición y la ejecución puede ser destructiva.

Existen, por supuesto, contextos en los cuales la identidad, la posición o la ejecución deben cambiarse; de hecho, cuando la continuación de una estrategia defectuosa o inefectiva puede ser un desastre. Las secciones a continuación resumen los cinco motivos principales del cambio.

### MOTIVO 1: LA IDENTIDAD/EJECUCION FUE MAL CONCEBIDA

Una identidad/ejecución mal concebida o fuera de objetivo, por lo común se diagnostica en etapas iniciales, por medio de mediciones del interés del cliente, impresiones acerca de la marca, actitudes con respecto a la marca y ventas. Las frustrantes ventas y participación de mercado pueden ser una muy buena señal.

En ocasiones resulta obvio lo defectuoso de la identidad, la posición o la ejecución. El programa i (llamadas individualizadas) de AT&T, por ejemplo, se diseñó para proporcionar valor agregado y una base para establecer contacto con los clientes; sin embargo, sólo ocasionó confusión. Se canceló en menos de un año. Varias campañas de Smirnoff (como la del vodka reinante) fueron consideradas igualmente inefectivas, por lo cual su vida fue efímera.

### MOTIVO 2: LA IDENTIDAD/EJECUCION ES OBSOLETA

Incluso si la identidad/ejecución funciona, los mercados no son estáticos, y las marcas no existen en una cápsula del tiempo. Los contextos pueden cambiar. Los gustos del cliente y la

cultura de la compañía evolucionan, la tecnología presenta nuevos retos y los competidores entran y salen del mercado. De hecho, puede haber cambios fundamentales del paradigma en el ambiente de la marca; como resultado, una identidad/ejecución exitosa puede volverse inefectiva.

La marca Kentucky Fried Chicken, por ejemplo, experimentó un gran éxito con una identidad basada en el coronel Sanders, un nativo del Sur que cocinaba pollo frito con su fórmula secreta de hierbas y especias. Sin embargo, a mediados de los ochenta, los clientes que cada vez con mayor frecuencia se hacían conscientes de su salud, asociaron al pollo frito Kentucky con un alto contenido de grasa y colesterol y comenzaron a preferir restaurantes que ofrecían opciones más sanas. En 1991, Kentucky Fried Chicken decidió cambiar con los tiempos, al agregar pollo rostizado a su menú y moverse hacia un posicionamiento de valor. También abrevió el nombre a KFC, para evitar la asociación con la comida frita.

### MOTIVO 3: LA IDENTIDAD/EJECUCION APELA A UN MERCADO LIMITADO

Cuando la identidad/ejecución de marca funciona bien, pero se dirige a un mercado limitado y que quizá disminuya de tamaño, puede existir la necesidad de cambiar la identidad, a fin de alcanzar un mercado más amplio. Una marca puede ser reposicionada para alcanzar otro segmento, como Johnson & Johnson demostró al redefinir su champú para bebés como un producto para las personas que necesitaban un champú suave que pudieran usar todos los días. El mercado también puede expandirse mediante una nueva aplicación, donde el ejemplo clásico es el uso de los polvos para hornear Arm & Hammer que eliminan olores del refrigerador.

### MOTIVO 4: LA IDENTIDAD/EJECUCION NO ES CONTEMPORANEA

Incluso una identidad de marca que aún sea relevante y significativa puede parecer anticuada y sosa. En el caso de General Electric, la electricidad se convirtió en un concepto que ya no representaba la tecnología y la innovación. La solución GE consistió en eliminar la electricidad de su nombre y de su eslogan, y expresar la proposición de valor de manera diferente. En este proceso, el concepto de los sistemas de electricidad y su papel en la vida de las personas (ciertamente un elemento de la identidad esencial de GE) estaba desfasado. Varias de las campañas de Smirnoff (incluido el establecimiento de El estilo Smirnoff) significaron intentos por hacer que la marca fuera contemporánea. La sección final de este capítulo analizará enfoques para hacer una identidad más contemporánea.

### MOTIVO 5: LA IDENTIDAD/EJECUCION ESTA AGOTADA

Otro problema de tener una sola identidad/ejecución de marca con el transcurso del tiempo es que puede volverse aburrida para los clientes, incluso si se utilizan variaciones de la ejecución. Como resultado, puede fallar al atraer atención y por último, perder su efectividad. Además, cuando una identidad sigue el mismo patrón durante varios años, las ideas originales para presentarla pueden escasear. Los competidores con identidades más emocionantes y

maneras para comunicarlas tendrán ventaja. Sin duda, imponer pocas limitaciones a las opciones de Smirnoff dio como resultado algunos anuncios publicitarios cautivadores.

Un cambio en la identidad/ejecución puede ser digno de aparecer en las noticias. Una compañía que reposicione en forma exitosa su marca, tiene más probabilidades de llegar a las primeras planas, con lo que aprovecha mejor los dólares dedicados a la mercadotecnia. Algunos trabajos de mercadotecnia que han captado la atención de los medios incluyen la campaña de Wendys, ¿Dónde está la carne?; el controvertido comercial televisivo de Pepsi que presentaba a la cantante Madonna y el uso de Isuzu de un vendedor de autos mentiroso como su vocero.

## ¿POR QUÉ LA PERMANENCIA (SI SE HACE BIEN) ES MEJOR? LA OPCION DE LA PERMANENCIA

Sin duda, no se pueden evitar los cambios con el transcurso del tiempo. Una multitud de marcas exitosas ha tenido historias notables de una permanente identidad/ejecución. Considere al jabón Ivory, nominado como la marca con la estrategia de marca de mayor vigencia. Su identidad esencial, desde 1881, ha sido la pureza, con los eslogan 99 44/100% puro y Flota.

Tal vez la estrategia constante más visible sea la de Marlboro. El hombre Marlboro, introducido en la década de los cincuenta y estilizado en los sesenta, todavía es poderoso como símbolo en todo el mundo. Con su fuerte personalidad de marca (independiente, con estilo de vida en exteriores, de espíritu libre, rudo y masculino) y su imagen visual del vaquero y el campo o mundo Marlboro, Marlboro se ha hecho parte del folclor de la mercadotecnia. Dotada con una poderosa identidad y una implantación disciplinada, esta marca rara vez ha dado un mal paso que lo haya alejado de su estrategia.

Una de las estrategias de marca más constantes para bienes de consumo durables ha sido la de Maytag; su posición como la gente de la confiabilidad ha sido anclada por la campaña el tipo más solitario de la ciudad, durante más de tres décadas (véase la figura 7.3 para un ejemplo). Transmitida por primera vez en 1967, la campaña presentaba a Jesse White, un prominente actor dramático, que explicaba por qué Maytag era tan confiable. Él apuntalaba su historia con un jocosos reconocimiento de que, como él era el reparador de Maytag, nadie lo llamaba (razón por la cual era tan solitario). Desde su introducción, el mensaje central de esta campaña ha cambiado muy poco, y el actor ha cambiado sólo una vez desde entonces: Gordon Jump, quien era el chispeante gerente de la estación en la serie de televisión WKRP in Cincinnati, asumió el papel a finales de los ochenta. La de Maytag es la campaña que presenta un personaje de la vida real de mayor vigencia en televisión.

La identidad de Maytag conduce a un fuerte beneficio funcional de calidad y confiabilidad, así como a beneficios emocionales (alivio de las preocupaciones y, para algunos, un recuerdo de su hogar de la infancia). El beneficio funcional, en particular, es relevante e importante para los clientes y tiene poder para permanecer; no se ha vuelto obsoleto a causa del cambio de la

tecnología ni a las tendencias de los consumidores. En 1993, Maytag fue calificada como la marca preferida de lavadoras, secadoras y lavadoras de platos en Estados Unidos y Canadá. Aún obtiene un precio superior especial con relación a los de sus competidores en una industria que tiene una intensa competencia y severas presiones sobre márgenes de utilidad.

Una marca con una estrategia constante similar con el transcurso del tiempo es el whisky canadiense Black Velvet. A principios de la década de los setenta se introdujo la dama Black Velvet; una rubia atractiva, bella, enfundada en un vestido negro contra un fondo negro, con el texto de etiqueta Sentir el terciopelo. Desde entonces han aparecido anuncios similares con diferentes modelos y se han convertido en la esencia de la personalidad y la identidad de Black Velvet. El eslogan cambió a Toque de terciopelo a mediados de los ochenta, pero la imagen central no ha tenido cambios (véase la figura 7.4). La dama de Black Velvet proporciona una fuerte imagen visual que respalda la identidad esencial suave y tersa, y también contribuye con beneficios emocionales (un sentimiento de estar relajado, recompensado y de ser sensual) y con beneficios de expresión personal (con lo que da a la marca un toque de distinción).

## LOS BENEFICIOS DE SER CONSTANTES

A pesar de que el cambio a veces es apropiado e incluso necesario, no hay duda de que la meta debe ser crear una identidad efectiva cuya posición y ejecución perduren y no se vuelvan obsoletas o se agoten con rapidez ambas cosas. El resultado puede ser una permanencia del significado y el mensaje en el transcurso del tiempo que pueda brindar la propiedad de una posición y de un símbolo de identidad, y eficiencias de costo, todo lo cual se combina para brindar una formidable ventaja competitiva.

### Propiedad de una posición

Una identidad/ejecución constante puede conducir a la virtual propiedad de una posición. Los competidores están derrotados de antemano y, por tanto, deben escoger otra ruta, con frecuencia una que sea menos efectiva. Por ejemplo, un esfuerzo de un competidor por usurpar la posición de Maytag en la dimensión de la confiabilidad, sería inútil porque no tendría credibilidad por parte del cliente. Peor aún, el esfuerzo de comunicación del competidor podría confundirse con el de Maytag, con lo que se darían anuncios publicitarios gratuitos a Maytag. De la misma manera, Black Velvet es propietario de la dimensión de sensualidad/tersura para whisky y Marlboro es propietario de la posición masculina para cigarrillos. Sería difícil para los competidores tener credibilidad si se vincularan con tales posiciones.

### Propiedad del símbolo de identidad

La constancia de la identidad/ejecución con el transcurso del tiempo proporciona una oportunidad para poseer un símbolo de identidad efectivo, que podría ser una imagen visual, un eslogan, una melodía o un vocero. Tal símbolo hace que sea más sencillo entender,

recordar y vincularse con la identidad de la marca. El poder competitivo de la posición mejora de este modo.

El reparador de Maytag y la dama de Black Velvet son dos ejemplos de símbolos que de manera rápida y sencilla comunican la posición de marca. Otros incluyen la música temática de American Airlines (que induce un sentido de estatura y calidad); Ronald McDonald, de McDonalds (quien comunica una imagen de diversión familiar); la imagen que arroja alfileres de Sprint (que implica la exactitud de la tecnología); y el mundo Marlboro. La imagen de Marlboro es tan conocida que la compañía a veces coloca anuncios espectaculares que sólo muestran una escena del campo o mundo Marlboro, sin el nombre de la marca o el paquete. Un competidor que intente usar una escena similar, es probable que sólo refuerce la identidad de Marlboro. De este modo, cuando un símbolo de identidad es poderoso, los competidores tienen que tomar otro camino.

Además, cuando un símbolo sencillo, adecuado a la posición, se asocia en forma estrecha con una marca, de alguna manera se reducen los riesgos de aburrir al consumidor. Mientras que las marcas jóvenes necesitan entretener o hacer algo extravagante a fin de atraer la atención y asociarse con una posición, las maduras exitosas a menudo sólo necesitan recordar las asociaciones existentes. Por ejemplo, Ronald McDonald se puede presentar frente a las máquinas de videojuegos o vistiendo un atuendo a la moda.

#### Eficiencias de costo

Una estrategia de marca constante respaldada por un fuerte símbolo de identidad puede producir una enorme ventaja de costo en la implantación de programas de comunicaciones. Todas las marcas (en especial las nuevas) confrontan el problema de crear y mantener conciencia, así como crear y reforzar una imagen o una personalidad. La tarea de comunicar, atraer la atención e intercambiar impresiones se vuelve menos costosa, no obstante, cuando se reduce a señalar una imagen visual o un eslogan bien conocido y que está asociado en forma estrecha con una marca.

Considere la carga del costo implicado si General Electric, un competidor de Maytag, quisiera convencer a sus clientes que ha sobrepasado a Maytag en términos de confiabilidad. Dada la equidad que Maytag ha amasado en esta dimensión, GE tendría que comprar una intensidad de posición mucho mayor de la que Maytag emplea, además de un mensaje que capte la atención, sólo para esperar algún efecto. Incluso así, tal vez la meta no sea factible. De hecho, es probable que la fuerte reputación de Maytag y su leal base de clientes tenga efectos que se extiendan a otras características de electrodomésticos, como el rendimiento.

Ahora considere la reciente tarea de Maytag, de agregar la dimensión de confiabilidad a su nueva línea de refrigeradores. Maytag sólo hizo que el reparador solitario hiciera una aparición durante los últimos segundos de un anuncio que introdujo el nuevo refrigerador. La compacta imagen visual costó tan poco y dijo tanto. Sólo un vistazo al reparador trajo a los espectadores todas las asociaciones de confiabilidad pasadas.

Un competidor de Marlboro, Ivory o Black Velvet tendrá el mismo problema si trata de usurpar su posición. Considere el poder y la eficiencia de la imagen visual del mundo Marlboro, de una barra de jabón que flota en una corriente clara o de la dama de Black Velvet. Es probable que los competidores que no tengan una posición o imagería visual establecidas tengan que gastar cinco veces más (si no es que diez veces más) para tener un efecto significativo.

Además, es probable que se desperdicien los esfuerzos por crear una nueva identidad, por el hecho de que éstos podrían no registrarse o sólo ser efectivos en crear una identidad que se volviera obsoleta. No hay efecto acumulativo. En cambio, un esfuerzo por respaldar y reforzar una campaña de larga vigencia tiene más probabilidades de ser efectivo.

¡No requiere meditación!

En realidad parece que este asunto no requiere largas meditaciones. Queda claro que es crucial para las marcas poderosas ser constante con el paso del tiempo con respecto a una identidad, posición o imagería visual de la marca, el tema y el eslogan. La lógica es atractiva y la estrategia es sencilla. Pero entonces, ¿por qué no lo hacen todos? ¿Por qué hay tan pocos Marlboros, Maytags, Black Velvets e Ivorys? ¿Por qué hay tantas compañías que parecen ser presas del pánico cuando surgen los problemas?

CONSTANCIA CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO: ¿POR QUÉ ES DIFÍCIL?

Como ya se destacó, por lo menos cinco motivos muy legítimos pueden hacer que un cambio en la identidad, posición o ejecución sea apropiado o incluso necesario. Sin embargo, hay fuerzas sustanciales por encima y más allá de mantener una identidad constante. La conciencia de estas fuerzas (resumida en la figura 7.5) puede ayudar a una empresa a evitar cambios prematuros y mal aconsejados en una identidad/ejecución de marca. Un conjunto de fuerzas se relaciona con factores psicológicos que tienen influencia en las decisiones de los gerentes con relación a las marcas: Un segundo conjunto implica conceptualizaciones estratégicas erróneas o falsas suposiciones acerca de la identidad/ejecución de marca existente.

LA MENTE DE LOS GERENTES

Orientación de solución/acción de problemas

Los que están a cargo de las marcas (desde gerentes adjuntos de marca hasta vicepresidentes ejecutivos) por lo general son personas brillantes y creativas, dentro de una cultura que pone de relieve la localización y la solución de problemas, así como la detección y la respuesta a tendencias en el mercado. Y siempre hay problemas y nuevas tendencias que atender. La participación de mercado, incluso para las mejores marcas de todos los tiempos, confrontará caídas y presiones competitivas. Las nuevas tendencias en materia de distribución, motivaciones del cliente y otras áreas innumerables surgen en forma continua.

Un gerente agresivo y capaz a menudo cree que él o ella debería ser capaz de mejorar la situación, y eso por lo general significa cambiar uno de los factores fundamentales de la equidad de marca. Entre los mejores candidatos para el cambio están la identidad, la posición o la ejecución de la marca. La tentación es profundizar, localizar el problema o tendencia y emprender acciones; incluso cuando el curso de acción pueda en realidad dañar a la marca.

Considere al gerente de marca de Black Velvet, a quien se pregunta en la reunión de planeación anual cómo piensa mejorar las ventas paralelas de la marca (aunque la categoría global está en declive). Una respuesta tipo Bueno, pienso que haría lo mismo que los cinco anteriores gerentes e marca han hecho quizá represente una estrategia óptima que cree y proteja la equidad de marca, pero tal vez no sea tan impresionante ni la más importante ni divertida. Tengo un plan radical para el cambio que tiene probabilidades de dar la vuelta a la marca en doce meses suena más profesional y más emocionante.

### Grandes aspiraciones

La orientación de solución/acción de problemas a menudo se acompaña de aspiraciones para mejorar el desempeño de la marca. Por lo general, no se espera que los gerentes lo hagan tan bien como el año pasado; la meta es que siempre lo hagan mejor, en especial en términos de ventas y ganancias. Si la marca va a mejorar con relación a su rendimiento anterior, una implicación obvia es que algo tiene que hacerse de manera diferente. Cambiar la identidad/ejecución es una opción.

### Propiedad de la identidad/ejecución precedente

La presión para cambiar la resisten mejor las personas comprometidas con la visión de marca y su ejecución. Sin embargo, es probable que la identidad y su ejecución hayan sido elaboradas por otros (a veces desde hace mucho tiempo), en especial si la marca tiene una vigencia un tanto larga. Un nuevo gerente temporal de marca no tendrá ningún sentimiento de propiedad y tendrá escasa participación en la identidad/ejecución. De este modo, se llega sin problemas a la conclusión de que la marca y su mensaje no responden al mercado actual y que se requiere, asimismo, un cambio fundamental.

## CONCEPCIONES ESTRATEGICAS ERRONEAS

### Una nueva identidad/ejecución es inefectiva

En ocasiones toma mucho tiempo que una identidad/ejecución se desgaste. Los clientes necesitan acostumbrarse al concepto y la ejecución debe refinarse. Una identidad de marca no es muy diferente de un programa de televisión que empieza lento, logra un teleauditorio devoto y creciente y sólo después de dos o tres años se convierte en un éxito. Puede tomar todo ese tiempo conseguir el público y que los personajes encuentren su nicho y se vuelvan familiares para los televidentes. Durante este tiempo, pueden agregarse, suprimir o modificar personajes u otros elementos, a medida que el programa se acomoda en su estilo.

Las identidades de marca y su ejecución también pueden requerir algunos arreglos. Marlboro, por ejemplo, comenzó con un hombre rudo que llevaba un tatuaje, el cual con el transcurso del tiempo evolucionó en un vaquero. Tomó varios años para que apareciera el campo o el mundo de Marlboro. Una decisión sobre la efectividad de la identidad embrionaria de Marlboro hubiera sido prematura.

Por último, está la trampa cegadora, situación en la cual se logra una excelente identidad/ejecución, pero no se reconoce como tal. La grandeza es más difícil de juzgar de lo que uno piensa. Las personas competentes tienen diferentes opiniones porque juzgan la identidad/ejecución con distintas suposiciones acerca del mercado. De la misma manera, los resultados de una investigación pueden ser ambiguos por los varios criterios que pueden ser relevantes al desempeño de la marca, y un estudio dado tal vez no sea suficiente para medirlos todos.

Un nuevo paradigma requiere una nueva identidad/ejecución

Los gerentes, por instinto y porque están capacitados para ello, siempre examinan el mercado en busca de tendencias. Uno de los retos principales es determinar cuáles de estas tendencias representan una evolución fundamental en el mercado. ¿Los cambios en los gustos del consumidor van a perdurar y a crecer, o sólo se trata de una moda pasajera? Los refrescos mezclados con vino (como los California Coolers) y las bebidas claras, endulzadas y carbonatadas (como Clearly Canadian) son ejemplos de productos de moda pasajera que no lograron concretar su promesa. Tanto estos productos como las fuerzas que impulsaron su breve éxito se han diluido.

Aun cuando se detecte con precisión un cambio en el paradigma, no siempre es evidente que la estrategia de marca deba cambiar. La antigua estrategia, incluso si se encontrara inapropiada para un segmento principal, puede representar una mejor estrategia que las opciones. Por ejemplo, cuando Weight Watchers recibió un ataque por parte de Healthy Choice, pudo haber elegido sostenerse en su identidad de control profesional del peso. Esta opción de consistencia habría dado como resultado la reducción de su tamaño hacia una marca de nicho, algo que, a pesar de ser laborioso, hubiera generado un negocio más rentable (aunque más pequeño).

Más aún, hay una ventaja al mantener una identidad existente a la vista de un nuevo paradigma. Los clientes que se han perdido pueden regresar luego de que el brillo del nuevo paradigma disminuya y el antiguo vuelva a surgir. Además, ello evita el riesgo de que la identidad revisada fracase porque sea muy pequeña, muy tardía o porque sea ejecutada de mala manera.

Se puede encontrar una identidad/ejecución superior

Los gerentes que evalúan si se debe cambiar de identidad, a veces soslayan el hecho de que se sabe más acerca de la estrategia y la ejecución existentes que acerca de cualquier opción propuesta. De este modo, los defectos de la estrategia existente están claros, mientras que los problemas de la propuesta no ensayada aún no pueden ser previstos, lo que a menudo

hace que el proverbial césped luzca más verde en cualquier lugar donde esté la empresa en esos momentos. Sin embargo, las opciones no por fuerza son mejores, y puede que, en el mejor de los casos, den como resultado una participación de mercado y cálculos de rentabilidad similares.

Un error similar es la trampa de la ambición, en la cual un equipo de marca participa en una búsqueda interminable de la perfección y de una mejora considerable en el rendimiento, cuando la probabilidad de lograr cualquiera de los dos objetivos es en realidad muy baja. Puede ser un desperdicio de recursos compulsivo y vano. El problema es que las identidades y ejecuciones ingeniosas son difíciles de lograr, en parte por la falta de personas capaces de generarlas, además de que el ambiente propicio para dichas personas es aún más difícil de encontrar.

Los clientes están cansados de una identidad/ejecución agotada y sosa

Con frecuencia son los que manejan la marca, no los clientes, quienes se cansan de una identidad/ejecución. El hecho es que las personas de la propia marca se pueden cansar e irritar con una ejecución, y cuando lo hacen, suponen que los clientes también lo han hecho. Es probable que muchos gerentes vean más repeticiones de los anuncios publicitarios de su marca que cualquier grupo objetivo. De hecho, en el momento en que un cliente ve por primera vez una campaña nueva, es probable que aquellos que trabajan con la marca ya la hayan visto (o quizá versiones alternativas de ella) cientos de veces.

El gigante de la publicidad Ross Reeves alguna vez afirmó que si él tuviera el segundo mejor anuncio publicitario del mercado, siempre ganaría, porque la competencia se cansaría y cambiaría el suyo. Cuando se le preguntó por qué su agencia cobraba tanto a su cliente Anacin, dado que siempre colocan el mismo comercial, replicó que era costoso convencer a los gerentes cliente de no cambiar la publicidad.

Si el cansancio se considera como la razón para cambiar una estrategia, el equipo de manejo de marca debería hacer la investigación necesaria para ver si los consumidores en realidad son los que están cansados. Y recuerde que el cansancio de los consumidores no siempre es malo: Las marcas como Bayer y Charmin han generado prósperos negocios al cansar a los consumidores con el mismo mensaje.

Es importante distinguir entre el desgaste de una posición o identidad y el desgaste de una ejecución particular. Una ejecución se puede cambiar sin tener que modificar la posición ni la identidad; en este mismo capítulo se dará una explicación sobre la manera en que las marcas como Jell-O han hecho esto.

## EL ATAQUE DE PANICO

Cuando el cambio parece necesario, lo más difícil es permanecer en calma y ser analítico. Con todas las presiones descritas antes, la fuerza gravitacional hacia el cambio es difícil de

resistir, en especial cuando el mercado parece demandarlo y las ventas se desploman. Sin embargo, la acción precipitada (que en ocasiones puede parecerse al pánico) es a menudo lo contrario a lo que se necesita, cuando se considera un cambio en una identidad de marca de larga permanencia.

El caso de Miller Lite plantea algunas cuestiones importantes acerca del cambio. Miller inventó la categoría de cerveza ligera, al posicionar su marca no sólo como una bebida dietética sino de gran sabor y menos gas; la bebida perfecta para bebedores de grandes cantidades de cerveza. Miller Lite creó una imagen poderosa en torno a la camaradería masculina (una identidad que incluía no sólo virilidad sino humor y diversión relacionada con los deportes), en lo fundamental al emplear a atletas retirados como sus voceros. La intención era hacer que la audiencia se sintiera aceptada como parte de este grupo. Los personajes de los anuncios compartían bromas personales con los espectadores y nunca los miraban con superioridad. La relación cliente/marca de Miller Lite estaba definida en parte por esta atmósfera.

Esta identidad de marca, respaldada por anuncios publicitarios y actividades, tuvo un éxito notable desde las décadas de los setenta hasta finales de los ochenta, pero después su participación de mercado comenzó a declinar (de casi 12.5%, a menos del 10%). La capacidad de Coors Light y Bud Light para atraer a los jóvenes bebedores de cerveza (el corazón del segmento de bebedores de grandes cantidades de cerveza) fue por lo menos una causa parcial del cambio en la suerte de Miller Lite; el empleo de ex atletas de edad madura, que antes fue brillante, se había convertido en una desventaja en términos de atraer a este segmento más joven.

Como resultado, Miller Lite cambió de agencia, descartó la clásica campaña Miller Lite (y la identidad que ésta conllevaba) y la reemplazó con un conjunto pintoresco y moderno de anuncios centrados en el texto de etiqueta Esto es esto y aquello es aquello. Se pretendía que el tema recalcará que Miller Lite era la primera y, por tanto, la cerveza más light.

Por desgracia, la nueva audiencia objetivo (la mayor parte de la cual no bebía cerveza cuando se introdujo Miller Lite) no se interesó mucho por la campaña.

Es claro que este fracaso plantea preguntas como ¿qué fue lo que causó la declinación de Miller Lite? Si se trató del éxito de los competidores al atraer a los jóvenes, ¿significa eso que Miller debió haberlos imitado? ¿Miller Lite fue presa del pánico al dar la espalda a su identidad de larga vigencia? ¿Dio la espalda a su equidad de marca? ¿Los clientes existentes se sentirían incómodos (incluso molestos o furiosos) por el hecho de que su amigo se dirigiera a un diferente mercado objetivo? ¿Se sentirían abandonados por causa de una persona más joven? ¿Debió Miller continuar sólo con la antigua campaña y aceptar una pérdida de participación en el mercado? ¿Podría esta pérdida haber sido peor a causa del alejamiento de Miller con relación a su equidad?

En pocas palabras, ¿había opciones para cambiar la identidad? ¿Pudo Miller haber modificado la campaña de manera que fuera atractiva para un público más joven, y al mismo tiempo mantener su esencia: Los escenarios de masculinidad, aceptación y diversión? Quizá un grupo más joven alrededor de una cancha de voleybol pudo haber reemplazado a los ex atletas de mayor edad en un bar.

American Express (también conocido como Amex) es otro ejemplo. El eslogan La membresía tiene sus privilegios ha definido un fuerte conjunto de asociaciones de clase alta y una personalidad de marca distintiva. Sin embargo, la tarjeta verde de Amex en su momento sufrió serias pérdidas en el negocio, en parte a causa de que sus rivales fueron muy agresivos y en parte porque los comerciantes consideraron que los cargos de Amex eran excesivos. La respuesta de Amex fue la de reemplazar los anuncios publicitarios que respaldaban la identidad histórica, con una campaña de una nueva agencia, en la cual una tarjeta gigante se colocaba en contextos poco usuales.

Una vez más, este cambio en la estrategia (que fue inefectivo y tuvo una duración muy breve) plantea preguntas. ¿Fue American Express presa del pánico? ¿Debió apegarse a construir sobre su equidad, incluso si se creaba una pérdida en la participación de mercado por la intensidad competitiva y un mercado cambiante? ¿El cambio aceleró la declinación de las ventas? En este caso, sabemos que American Express desconectó la nueva publicidad y decidió regresar a su agencia anterior.

Otras marcas también han regresado, de una manera similar al comportamiento de los borregos, a utilizar los eslogan e identidades que ya habían descartado. Hacemos pollos de la manera correcta de KFC y La bebida que no es de cola de Seven-Up, son ejemplos de conceptos y eslogan de identidad de marca que reaparecieron luego de una larga ausencia. Estos casos y otros, sugieren que a menudo es más difícil de lo que se supone mejorar una identidad esencial y una ejecución, y que se debe imponer una buena cantidad de pruebas a las opciones para el statu quo.

## LA BÚSQUEDA DE LA FUENTE DE LA JUVENTUD

El reto para muchas marcas es responder a un ambiente cambiante y(o) adaptar al ambiente contemporáneo una identidad de marca sin alejarse de la identidad existente, que por lo general es el elemento clave de la equidad de marca. Actualizar la marca es un reto en verdad difícil para aquellas con tradición como Campbells, Kodak, Hallmark, General Electric, John Deere, Hewlett-Packard, Quaker Oats, Chevrolet, Allstate, Jell-O y AT&T.

Las marcas con tradición (a menudo las más antiguas en sus respectivas categorías) tienen las características de Sinceridad de ser honestas, auténticas, íntegras, fidedignas, amistosas, familiares, cariñosas y modestas. Las marcas para el consumidor de este tipo por lo común provocan respuestas emocionales de sus consumidores con base en sus experiencias de infancia, o quizá en una infancia idealizada que a ellos les hubiera gustado tener. Las marcas como Hewlett-Packard y GE generan sentimientos de confianza y respeto.

La equidad de identidad es, en consecuencia, muy fuerte y valiosa. El problema que todas estas marcas confrontan, sin embargo, es que también pueden parecer sosas, anticuadas y agotadas. Muchas de ellas necesitan de alguna manera adaptarse a un ambiente contemporáneo, volverse frescas y con una energía desbordante.

Hay dos variantes del problema de la marca con tradición. La primera implica marcas para el consumidor, como Jell-O y Levis, que necesitan atraer a la generación más joven (niños, adolescentes y adultos jóvenes). Ser percibido como anticuado puede ser fatal en algunas de estas categorías de producto, a medida que los competidores con menos limitaciones de identidad marchan a toda velocidad a la delantera para alcanzar a la generación MTV. La segunda variante la confrontan por lo general las empresas comercializadoras de productos de alta tecnología o bienes duraderos. Estas compañías, en parte sólo porque son más antiguas, con frecuencia se considera que no están a la vanguardia, en un contexto donde ser percibido como un rezagado tecnológico es una gran desventaja.

Cambiar la propia identidad en forma radical, como intentó hacerlo Miller, es igual a derribar una casa existente para construir una nueva. Aunque dichas empresas consideran que no hay limitaciones, puede diseñarse la casa perfecta. Sin embargo, una alternativa menos costosa es remodelar la vieja casa, y emplear lo que aún es útil. Una forma de remodelar, al sólo redecorar, implica dejar que la identidad evolucione. Otra manera es remodelar de modo que se agreguen cosas a la casa, expandir una habitación o agregar otro cuarto u otra sección. Esta opción de agregado corresponde a aumentar la identidad de marca.

## EVOLUCION DE UNA IDENTIDAD

Cuando una persona pierde peso de manera gradual o se hace menos obsesiva con relación a un pasatiempo, sólo con el pasar de los años el cambio se hace notorio. De la misma manera, una marca puede evolucionar de manera gradual, para hacerse más contemporánea, mientras sigue con una imagen familiar. En ocasiones, una evolución sólo implica extender la identidad, pero en ocasiones la identidad esencial necesita evolucionar también. Existen infinidad de formas para hacer que una identidad evolucione hacia un ambiente más contemporáneo. Todo ello mediante el uso de símbolos, nombres, eslogan y nuevos productos.

### Símbolos

Un símbolo puede ser el ancla que mantiene a una marca como si aún viviera en el pasado, a menos, desde luego, que éste se actualice. De este modo, con el paso de los años, el muchacho de Pillsbury se ha vuelto más alegre y activo, de la misma manera que Betty Crocker, Aunt Jemima y las mujeres de Virginia Slims y Charlie, e incluso la chica de Morton Salt han cambiado para ir de acuerdo con la moda y los atributos actuales. La roca de Prudential ha evolucionado de la misma manera hacia una representación más abstracta, a fin de indicar una orientación más moderna. En todos los casos, el significado del símbolo no ha

cambiado; de hecho, la esperanza invariable es que el símbolo aún represente la tradición de la marca.

## Nombre

Es muy probable que un nombre de marca pasado de moda requiera una modificación a fin de representar mejor la evolución de la identidad de marca. Por ejemplo, Federal Express ha cambiado su nombre por FedEx, en parte para quitar énfasis a Federal, concepto que sugería estabilidad y confiabilidad cuando el concepto de la entrega en menos de una noche era nuevo, pero que ahora podría parecer militarista y burocrático, e incluso podría provocar que Federal Express fuera confundido con el correo del Servicio Postal Express de Estados Unidos.<sup>1</sup> El nombre FedEx pertenece más a la corriente principal, es más contemporáneo y, de hecho, ya lo empleaban los clientes como un apodo de Federal Express. El nuevo logotipo que lo acompaña tiene un tipo de letra más grande, más audaz y contemporáneo, lo cual, en conjunto con el nuevo nombre, se ajusta mejor a la actual identidad de FedEx, como un líder global innovador.

## Eslogan

La historia de General Electric ilustra el papel que los eslogan pueden desempeñar en la evolución de una identidad. Un eslogan efectivo tiene el poder de captar la esencia de una identidad de marca y, sin embargo, se puede cambiar, reemplazar y aumentar con mayor facilidad que un nombre de marca. GE reemplazó electricidad por tecnología (y más tarde por progreso) en sus eslogan, y en cada caso dio una perspectiva más moderna a la marca. Por último, se introdujo el eslogan Trae las buenas cosas a la vida, junto con su elemento emocional. Todos estos temas fueron congruentes con el concepto central de GE como una empresa que desarrolla innovaciones basadas en la tecnología, que ayudan a las personas a vivir mejor. Al mismo tiempo, los temas permitieron que la empresa evolucionara con el paso de los años, de la electricidad a un enfoque más amplio en la tecnología y la innovación.

## Nuevos productos

Quaker Oats utilizó nuevos productos y un sentido de las tendencias contemporáneas para actualizar la más sosa de las marcas. La avena caliente de la compañía, apoyada por el hombre Quaker y su famoso paquete cilíndrico azul, tenía varias fortalezas: Una personalidad anticuada pero nutritiva, una imagen de ser honesto y de tener ingredientes saludables y vínculos con experiencias positivas de la infancia. Sin embargo, también se percibía como inconveniente, carente de sabor y autoritaria, de alguna manera. Para modernizarse sin perder su tradición, Quaker introdujo productos como tazas para porciones individuales que se podían introducir en hornos de microondas (con endulzantes y especias para mejorar el sabor), y los nuevos Oat Squares y los cereales Quaker Toasted Oatmeal. Estos nuevos productos corrigieron las deficiencias y añadieron vitalidad a la marca.

Otra historia de producto nuevo es la de Jigglers, de Jell-O. Con casi cien años de antigüedad, Jell-O tiene una fuerte asociación niños/diversión; con Jell-O, un niño puede hacer un batidillo, ser creativo y divertirse. También tiene una conexión mamá/familia (lo que convierte a Jell-O en algo especial que las mamás hacen con sus hijos). El problema fue que a finales de la década de los ochenta, Jell-O no era de interés para la generación MTV y en consecuencia hubo una baja considerable en sus ventas. Jigglers, que permitía a los usuarios tener una experiencia creativa al hacer un extravagante postre, revitalizó la marca Jell-O, al tiempo que se ajustaba a la perfección con la equidad niños/diversión/mamá. El producto fue introducido junto con una promoción (que incluía pequeños moldes para cortar Jigglers en formas raras) que obtuvo más de cinco millones de respuestas.

## AUMENTO DE LA IDENTIDAD

Una segunda opción consiste en mantener la identidad existente pero aumentarla con elementos de identidad esencial o extensión adicionales. Además, se pueden agregar ilimitadas dimensiones, como diferentes atributos o características de personalidad, nuevos segmentos de mercado, nueva imaginería del usuario, extensiones de producto y nuevos beneficios emocionales. Algunos ejemplos ilustrarán este punto.

### Agregar imaginería del usuario

Levi Strauss llegó a la generación más joven al utilizar imaginería de usuario urbano y a la moda en sus comerciales de TV, promociones de actividades, así como avales muy distintos de su personalidad de marca basada en mineros y rancheros que trabajan con las manos, vestidos con durables pantalones de mezclilla. (Recuerde la explicación de la imaginería del usuario y la personalidad de marca del capítulo 5.) Como se señaló en el capítulo 5, el problema que hoy confronta la marca es asegurar que las asociaciones de tradición y la identidad esencial no desaparezcan.

Luego de intentar sin éxito durante muchos años cambiar su imagen corporativa, DuPont por fin hizo sonar la campana, al utilizar con habilidad la imaginería del usuario. Los anuncios mostraban un jugador de basquetbol que usaba una extremidad artificial hecha con la tecnología DuPont. Esta asociación, que comunicaba la innovación de una manera muy personal y emocional, aumentó en forma sustancial la identidad de DuPont.

### Extensión de producto

Colocar la marca de uno en otra clase de producto aumenta la identidad al agregar no sólo la asociación de clase de producto sino también atributos relevantes para esa categoría de producto. Contadina, por ejemplo, era una marca poderosa de alimentos enlatados con auténtica tradición y asociación italianas. Cuando Nestlé llevó esta marca a la categoría de pastas y salsas refrigeradas, el resultado fue una identidad revitalizada y un vehículo de crecimiento saludable tal, que ahora Nestlé considera a Contadina como una de sus marcas estratégicas.

## Agregación de un beneficio emocional

Tasters Choice ha sido asociado durante mucho tiempo con ofrecer conveniencia y buen sabor en el atareado mundo moderno; en los primeros anuncios, era la marca heroica que permitía a una joven esposa hacer creer a su esposo que le había preparado café recién molido. Sin embargo, en 1990, se agregó una nueva dimensión de identidad por medio de una serie de anuncios tipo telenovela, donde intervenían un hombre y una mujer que se conocían y surgía un romance. Aunque la pareja personificaba la identidad esencial de Tasters Choice (un café conveniente y de sabor pleno para jóvenes profesionales) lo hacía de una manera más contemporánea (y con una fuerza sexual que un público de las décadas pasadas consideraba un tanto incitante). El resultado fue una asociación con el entorno emocional de esta relación emergente, así como otra señal de calidad. (La calidad de Tasters Choice motivaba la interacción inicial de la pareja y daba un pretexto para futuros encuentros.) Tasters Choice vio crecer su participación de mercado más del 3% durante un periodo de tres años, un éxito muy especial en una categoría estable.

## El uso de submarcas

A menudo el aumento requiere una submarca para ayudar a establecer la nueva dimensión, en especial si interviene una nueva categoría de producto o un mercado nuevo distintivo. Por ejemplo, la Rebel de Canon avalada por Andre Agassi proporcionó energía y juventud a una marca más bien madura. El uso de submarcas en este contexto se analiza en el siguiente capítulo.

## PROPORCIONAR VINCULOS CON LA IDENTIDAD DE TRADICION

Cuando una identidad de marca de larga tradición se cambia de manera drástica y(o) forzada, existe el riesgo de que la identidad de tradición desaparezca o pierda influencia. La cuestión, entonces, es cómo cambiar y al mismo tiempo, reforzar la identidad de herencia.

## Símbolos

Coca-Cola fue a Hollywood en busca de los mejores talentos creativos para realizar varios comerciales diferentes que rompieran con el molde una imagen, un sonido, según el cual una campaña tendría que usar un solo concepto creativo y una tonada. Los veintiocho comerciales impartieron un estilo contemporáneo para cada segmento; de hecho, algunos de ellos se confundían con los videos de MTV. Para vincular esta nueva identidad poderosa con la tradición de Coca-Cola, los comerciales presentaron de nuevo el icono de la botella de Coca-Cola. Por supuesto, Coca-Cola confrontó el problema de comunicar el significado del icono a adolescentes no familiarizados con su larga historia.

En la categoría de bienes duraderos, RCA buscó crear un sentido de innovación y tecnología. El vehículo fue un conjunto de productos nuevos (como un escenario doméstico

de pantalla de proyección) y una campaña de anuncios publicitarios con el texto de etiqueta Cambiando el entretenimiento, una vez más. A fin de proporcionar vínculos con la tradición de la marca, RCA revivió a Nipper (el perro que escuchaba un gramófono en el icono de RCA que data de principios de siglo) e introdujo a Chipper, un cachorro, para representar a la nueva RCA. En un anuncio, se muestran los dos perros observando un sistema de entretenimiento. Estos símbolos no sólo vinculan a la marca con su pasado, sino también proporcionan un punto clave de diferenciación.

### La herencia de la innovación

Collins Radio, una compañía aeroespacial, relata una historia de innovación en el contexto de la historia y la tradición de la compañía. La historia comienza con el fundador, Al Collins, quien durante su adolescencia, en 1925, desarrolló la única tecnología que permitía comunicarse a los exploradores del Ártico. Ocho años más tarde, el almirante Byrd llevó el equipo de radio de Collins a su histórica expedición al Polo Norte. En 1950, Collins Radio fue pionero de los sistemas de navegación por radio, y en 1963 el primer viaje espacial dependió del equipo de comunicación de Collins. En los anuncios, cada una de estas innovaciones se ha impreso en una estampilla conmemorativa a fin de brindar mayor memorabilidad visual. Recalcar que la empresa tiene una tradición de estar a la vanguardia, no sólo proporciona un vínculo con la herencia, sino sirve para respaldar una posición innovadora/vanguardista.

### CONSTRUIR A PARTIR DE LA EQUIDAD

La meta para una marca debe ser construir equidad que tenga valor y que pueda usarse al paso de los años. Por ello, la equidad de la identidad de marca existente debe utilizarse como una base que puede evolucionar o extenderse pero sin renunciar o disminuir su valor inherente. El valor del cambio siempre debe ser equilibrado con el valor de la consistencia y el poder de una tradición ganada a pulso.

### PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. Elabore una historia de identidades de marca, posiciones y ejecuciones para sus marcas importantes, ¿cuál es la herencia/legado de la marca en la manera como lo representan los primeros esfuerzos de posicionamiento? ¿Qué ha cambiado? ¿Qué ha sido común con el paso del tiempo? ¿Los cambios han sido efectivos? Ahora haga lo mismo con las principales marcas competidoras. ¿Cuáles competidores tienen la posición, los símbolos y la imaginería visual de mayor vigencia? ¿Eso les ha dado buenos resultados?
2. ¿Hay tendencias hacia el cambio en la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo se pueden reducir o neutralizar esos riesgos?
3. Evalúe la posición actual y su ejecución, ¿están bien concebidas?, ¿podría decir que son excelentes?, ¿efectivas?, ¿aún funcionan, o están agotadas?, ¿son contemporáneas?, ¿funcionan para todos los mercados objetivo?

4. ¿Cómo se puede alentar y actualizar a la posición y ejecución actuales sin afectar su impulso básico? ¿Hay maneras de hacer evolucionar la marca para hacer que siempre sea contemporánea?

# Capítulo 8

## Manejo de los sistemas de marca

### HACIA UN SISTEMA DE MARCAS

No hace mucho tiempo, casi todas las marcas eran símbolos únicos que respaldaban productos o servicios sencillos. Hewlett-Packard (HP) representaba un equipo de prueba, Miller simbolizaba una cerveza específica, Cadillac respaldaba un cierto tipo de automóvil y AT&T un servicio telefónico.

Hoy día la situación es muy diferente. La fragmentación de los mercados masivos ha creado contextos múltiples de consumo que a menudo exigen modificaciones de identidad: los consumidores de mayor edad buscan algo diferente en un Lexus, por ejemplo, que los consumidores más jóvenes. Por ello, en ocasiones las compañías han extendido sus marcas a áreas de productos que no están muy bien relacionadas. Y muchas otras tienen una mezcla asombrosa de marcas que implican interrelaciones complejas.

En consecuencia, la mayor parte del tiempo las compañías se encuentran en una lucha por manejar varias identidades de marca diferentes, en varias situaciones diferentes y para distintos públicos. Por ejemplo, Hewlett-Packard debe manejar no sólo la marca madre HP en un sinnúmero de productos del mercado, sino también en un conjunto complejo de marcas interrelacionadas con impresoras (por ejemplo, LaserJet, DeskJet y DesignJet), software (HP VidJet Pro), equipo de prueba (TestJet), artículos de hardware (LaserJets Resolution Enhancement) y muchos más contextos. Los consumidores de cerveza Miller, en la actualidad, deben escoger entre marcas como Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Lite y Miller Super Dry. Cadillac tiene el Seville STS, Eldorado Touring Coupe, Fleetwood Sixty Special, Allante, DeVille y Brougham (sin mencionar las características de la marca como el control de tracción, la suspensión sensible a la velocidad, maderas Zebrano, el toldo Cabriolet y muchas más). Y AT&T tiene cerca de 1,500 nombres de marcas que debe manejar y coordinar.

Esta proliferación de marcas y productos dentro de una misma compañía, crea tanto preocupaciones como retos. ¿Cuándo se justifica una marca separada? ¿Cómo puede un conjunto de marcas, en contextos traslapados, trabajar al unísono para crear sinergia? ¿Cómo pueden evitar las marcas traslapadas subestimarse unas a otras? ¿Cómo se puede reducir el factor de confusión? La complejidad de marcas también significa que una marca debe jugar diferentes papeles que necesitan ser coordinados. Por tanto, Pillsbury, una marca con una línea de productos en un contexto, es una marca endosante en otro contexto y en otro más una empresa. ¿Es correcto eso? ¿Cuáles son los riesgos? Por último, las marcas existentes y futuras, las submarcas, las marcas estratégicas y demás necesitan ser coordinadas. Y éste no es un trabajo fácil.

## OBJETIVOS DEL SISTEMA DE MARCAS

La clave para el manejo de marcas, en un ambiente de complejidad, es considerarlas no sólo como actores individuales, sino como miembros de un sistema de marcas que deben trabajar para apoyarse unas a otras. Un sistema de marcas puede servir como una plataforma de lanzamiento para nuevos productos o marcas y como cimientos para todas las marcas en el sistema. Sin embargo, para que el sistema funcione bien, debe tener una relación recíproca con cada una de sus marcas; éstas deben apoyar al sistema tanto como el sistema las apoya a ellas.

Pensar en términos de un sistema de marcas también ayuda a distribuir los recursos, pues pone en claro que una marca crea valor y ayuda a otras a generar su propia proposición de valor. Por tanto, una perspectiva del sistema pregunta si todo éste se beneficiará por una inversión de marca.

Los objetivos del sistema son cualitativamente diferentes de los propósitos de las identidades de marca individuales. Los objetivos del sistema incluyen los siguientes:

Aprovechar las características comunes para generar sinergia. Un conjunto de marcas donde éstas puedan estar relacionadas por el nombre de la marca (Weight Watchers o Kraft) o por un nombre parcial (como la serie Hewlett-Packard Jet), es probable que tengan diferentes identidades porque implican diferentes productos o mercados. El reto es aprovechar las características comunes para generar sinergia en la forma de un mejor efecto de marca o una ejecución reducida.

Reducir el daño en la identidad de marca. Las diferencias entre las identidades de marca y distintos contextos y papeles tiene el potencial de dañar la marca. El reto es manejar el sistema para evitar tales resultados indeseables.

Lograr una claridad en los ofrecimientos de los productos. Un objetivo del sistema debe ser reducir la confusión y lograr la claridad entre los ofrecimientos de los productos.

Facilitar el cambio y la adaptación. Todas las marcas necesitan adaptarse y cambiar en respuesta a fuerzas externas. Un sistema también puede ayudar a manejar el proceso para que ocurran cambios necesarios a tiempo y de manera efectiva.

Distribuir los recursos. Cada papel de la marca necesita recursos. Muy a menudo, una decisión de inversión de marca está basada en un análisis aislado del comercio relacionado con la marca y, en consecuencia, descuida el efecto que una marca puede tener sobre las otras marcas en el sistema y deja de considerar, de manera adecuada, los papeles futuros de la marca.

## JERARQUIAS DE MARCA

Como se ilustra en la figura 8-1, las marcas dentro de un sistema casi siempre caen dentro de una jerarquía natural. Las marcas en cada nivel de la jerarquía tienen un papel particular que jugar en el sistema, y (como se explicará más adelante en este capítulo, así como en el capítulo 9) las marcas en un nivel a menudo tienen relaciones importantes con las de otros niveles.

En el primer nivel de la jerarquía se encuentra la marca empresarial, la cual identifica a la empresa detrás del producto o servicio ofrecido. La marca General Motors, por ejemplo, representa a la compañía que fabrica automóviles GM, incluye las personas, programas, sistemas, valores y cultura. Nestlé y Hewlett-Packard también representan grupos empresariales.

Una marca de rango es una marca que incluye varias clases de productos. Dichas marcas corporativas como GM, Nestlé y Hewlett-Packard también son marcas de rango. Además, la Chevrolet de GM es una marca que incluye camionetas, automóviles y vagonetas; Carnation de Nestlé es una marca que incluye el desayuno instantáneo, la leche evaporada y fórmulas para bebé; y la marca Jet de HP cubre productos como DeskJet, LaserJet, OfficeJet, FaxJet y DesignJet.

Más abajo de la marca de rango, en caso de que exista, está la marca de línea de productos. Éstas son las marcas asociadas con los productos específicos de la compañía; por ejemplo, el automóvil Chevrolet Lumina, el desayuno Carnation Instant Breakfast y HP LaserJet IV. Las marcas básicas de productos se pueden refinar por medio de submarcas, como LaserJet IV SE, Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate y Chevrolet Lumina Sports Coupe. El segundo y tercer niveles de submarcas pueden refinar aún más el ofrecimiento del producto.

Por último, la marca se puede delinear aún más por las características particulares de la marca o por los servicios asociados con el producto. Por tanto, Chevrolet puede ofrecer el sistema de servicio Mr. Goodwrench, Carnation puede usar NutraSweet y LaserJet tener una mejora de resolución.

## COMPRESION DE LOS PAPELES QUE JUEGA LA MARCA

El primer paso para manejar un sistema de marcas es llevar a cabo un inventario de la cartera de marcas. Cada identidad de marca debe medirse, tarea que se puede hacer utilizando el marco delineado en los capítulos 3, 4, 5 y 6. En este capítulo y en el 9 ya no nos concentraremos en las marcas individuales, sino en la relación entre las marcas de un sistema y las tareas que cada una desempeña en contextos diferentes. Entender estas tareas y sus relaciones es clave para comprender cómo está estructurado el sistema y cómo se puede manejar de manera efectiva.

La figura 8-2 ofrece una panorámica de los papeles que las marcas pueden jugar en un determinado sistema; estos roles se analizarán en el balance de este capítulo y en el 9, donde se estudian las extensiones de marca. El capítulo también explicará un tema clave en el desarrollo de sistemas de marca: ¿cuál es el número óptimo de marcas? ¿En qué punto las marcas en un sistema son demasiadas, al grado de que dan como resultado una confusión, y los recursos de comunicación no son suficientes? En el capítulo 9 se explicará cómo usar el nombre de marca como punto de apoyo en una variedad de formas, incluidas extensiones horizontales y verticales, y el uso de marcas de rango, marcas de categoría y fusión de marcas.

## FUNCIONES DE DIRECTRIZ

Una marca directriz es aquella que conduce a una decisión de compra; su identidad representa lo que el cliente, en esencia, espera recibir de la compra. La marca que juega el papel de directriz representa la proposición de valor que es el núcleo de la decisión de compra y de la experiencia de uso. Por ejemplo, con la máquina de rasurar Gillette Sensor, los clientes compran, en esencia, la tecnología y el rendimiento representado por el nombre Sensor. Como resultado, Sensor es la marca directriz, y su nombre y símbolo necesitan tener identidad poderosa y clara visibilidad en el empaque, en los exhibidores y en la mente del usuario. Para Pillsbury Microwave Popcorn, el nombre empresarial (Pillsbury) es la marca directriz porque representa la proposición de valor que se ofrece (Pillsbury ofrece productos de calidad para hornos de microondas) mientras que Microwave Popcorn es tan sólo una marca descriptiva genérica. Por lo contrario, para General Mills PopSecret, el nombre PopSecret es la marca directriz porque representa la proposición de valor primaria que el producto ofrece (una fórmula secreta que otorga un rendimiento superior), mientras que General Mills es tan sólo un endosador.

Considere la serie BMW 700 o Lexus 300. Para la mayoría de los clientes, BMW y Lexus son las marcas directrices porque ellos compran, en esencia, la proposición de valor representada por estas marcas, en vez de la que ofrece un modelo en particular. Sin embargo, para el Ford Taurus y el Mazda Miata, puede haber dos marcas directrices. Taurus y Miata son nombres e imágenes que pueden, por ejemplo, influir más en la decisión de compra y en la definición de la experiencia de uso que las marcas Ford y Mazda; aunque estas últimas también pueden jugar un papel activo. Puede ser importante aprender la influencia relativa de cada marca en dichos casos: Por ejemplo, si la estrategia de marca implicara hacer de Taurus la marca impulsora, pero sus clientes comprarán el automóvil con base en su identidad Ford, esto propondría que el programa de comunicación de Taurus era ineficiente.

Las marcas impulsoras duales crean conflictos cuando pertenecen a diferentes compañías. En la campaña Intel Inside (mencionada en el capítulo 1), Compaq consideró que Intel se convertiría en la directriz y por ello eclipsaría el nombre Compaq. En consecuencia, Compaq se retiró del programa Intel Inside, aunque hubo costos y riesgos sustanciales al hacerlo. Compaq quería asegurarse de que era la marca impulsora con respecto a sus computadoras.

En la medida en que juegue un papel de directriz, una marca será una influencia tanto para la inversión que requerirá como para la naturaleza de la identidad de marca. La identidad de una marca que tenga un papel primario de directriz necesita generar una respuesta real de los clientes, o de lo contrario no cumplirá con el aspecto clave de su papel.

## EL PAPEL DE MARCA AVAL

En el papel de aval, una marca brinda apoyo y credibilidad a las afirmaciones de la marca impulsora. Una marca de empresa o fábrica, por lo general representa una compañía con gente, cultura, valores y programas, lo cual tiene la facilidad de apoyar a una marca impulsora y, por tanto, a menudo juega el papel de aval.

Por ejemplo, General Mills es un endosante para Cheerios; Gillette, para las máquinas de rasurar Sensor, y HP para la serie de impresoras LaserJet. El papel principal de estos avales es el de asegurar al cliente que el producto entregará los beneficios funcionales prometidos, pues la compañía que lo respalda es una empresa importante y exitosa que sólo se asociaría con un producto poderoso. El aval puede tener una credibilidad especial con respecto a ciertas áreas de experiencia (como Betty Crocker en alimentos; Honda en motores pequeños) o tener un efecto protector más amplio (como GE).

Asegurar esto es de particular importancia cuando el producto es nuevo y no se ha probado. De hecho, una marca aval puede desaparecer después de brindar este apoyo inicial. Al actuar como un aval, por ejemplo, Levis tuvo credibilidad tanto por parte de los comerciantes como de los clientes con la marca Dockers cuando ésta se introdujo por primera vez. Mientras que el nombre Levis significa joven, rudo, urbano, varón y mezclilla, la marca Dockers está dirigida al hombre de edad madura que requiere un corte y un estilo diferentes. Había un verdadero riesgo de que la imagen del usuario de Levis se difuminara con la de Dockers y que, por el contrario, la imagen de Levis impidiera la incursión de Dockers en ropa un poco más formal. En cuanto Dockers adquirió mayor fortaleza, Levis dejó de ser su aval.

El aval, sin embargo, aún puede jugar un papel más trascendental en el ciclo de vida de una marca. Gillette, el endosante de Sensor, provee la credibilidad que entra en juego cuando un movimiento de la competencia lanza un reto a la marca. Para los clientes que tratan de decidir si quedarse con la marca Sensor o cambiar a otra, este momento decisivo quizá dependa del apoyo extra que el nombre Gillette proporcione. Aun así, es la marca impulsora, Sensor, la que debe jugar el papel principal para ganar y mantener a sus clientes.

Para productos durables e industriales, como el equipo de prueba de Hewlett-Packard, un aval significa que una compañía poderosa asegurará un respaldo donde existan servicio y partes de repuesto. Un cliente que invierte una gran cantidad de dinero o tiempo en un producto, querrá tener la certeza de que existen recursos y un compromiso detrás de la marca. Una marca aval dará esa señal.

Una marca puede actuar tanto en el papel de aval como de impulsor, cuando de manera simultánea representa la proposición de valor que provee un producto y el apoyo de una compañía. Por ejemplo, para equipo de prueba como el HP Digital Voltmeter, HP (la compañía) desempeña la función de aval y HP (el producto) juega el papel impulsor. Para los motores de propulsión a chorro GE, GE es, de manera similar, impulsor (como producto) y aval (como compañía).

### Estrategias de refuerzo de marcas

El caso de los Dockers de Levis ilustra el refuerzo de marca, donde al principio se utiliza una marca aval y después ésta se difumina en favor del producto.<sup>1</sup> Tal vez no haya sincronización en las marcas, como en el caso de Dockers, o quizá la submarca tenga más potencial al separarse de una marca madre. Cup-A-Soup (avalada por Lipton), Twinkies (por Hostess) y Cuidado Intensivo (por Vaseline) son otros ejemplos de productos en los cuales la marca aval se retiró o se hizo menos visible cuando la marca impulsora se volvió lo bastante poderosa para sostenerse por sí sola.

### MARCAS ESTRATÉGICAS

Intentar apoyar el crecimiento de todas las marcas es tentador. Sin embargo, dicha política por lo general reduce las oportunidades de crear y mantener marcas en verdad poderosas. En lugar de ello, los recursos a menudo se expanden de manera improductiva en marcas problemáticas. Por tanto, es una necesidad inherente a la estrategia distribuir los recursos mediante una clasificación de marcas, candidatos al despojo, ordeñadores y marcas estratégicas.

Un candidato al despojo es una marca que se enfrenta a un mercado sin atractivo, con una posición de marca débil o que no encaja en la visión futura de la compañía. Su mercado tal vez esté saturado, con márgenes de utilidad muy pequeños y una base de ventas muy baja o decreciente; o la marca quizá no tenga puntos de diferenciación y requiera una inversión significativa para crear una estrategia exitosa. Es posible que haya una dinámica de la industria (como cambios en la distribución) que se espera afecte aún más la mala posición de la marca. Por último, la marca quizá no coincida con la dirección que la compañía quiere tomar en el futuro. En tales situaciones, se debe considerar el retiro de la marca del mercado o anularla por completo.

Una ordeñadora es una marca que ya está en sus últimas fases pero que tiene verdadera fortaleza. Tal vez tenga una base esencial de consumo que apoye márgenes razonables. Como la marca se puede mantener con un apoyo mínimo, es posible proveer una entrada de efectivo positiva para financiar otras marcas.

Una marca estratégica es importante en la actuación futura de la empresa. Existen dos razones para considerar a una marca como estratégica. Primero, puede representar una cantidad importante de ventas y ganancias en el futuro. Tal vez ya sea una marca grande y

dominante (a veces denominada megamarca) y se proyecta mantener o expandir su posición, o quizá ahora sea una marca pequeña pero con planes de convertirla en una más grande.

Segundo, la marca también podría ser un peón indispensable para otros negocios o para una visión futura de la compañía. Por ejemplo, IBM considera a OS/2 como una marca estratégica, no tanto por su potencial de ventas sino porque representa la futura capacidad para controlar la plataforma operativa de las líneas de computadora IBM. No obstante, si otra plataforma (como Microsoft Windows 95) se volviera el estándar, IBM tendría mucha menos potencia en el comercio de hardware y aplicaciones de software. Oldsmobile considera que el Aurora es estratégico, en parte porque representa la renovación del nombre Oldsmobile. De hecho, para que Oldsmobile prospere, Aurora debe tener éxito. El programa de la marca Marriott Honored Guest Award (que provee incentivos para visitas frecuentes) es estratégico para los hoteles Marriott porque representa una área clave de diferenciación en la industria hotelera del futuro.

La compañía debe hacer uso de cualquier recurso necesario para llevar a cabo la misión de una marca estratégica. El punto de etiquetar una marca como estratégica es para que su apoyo no se comprometa cuando las ventas y los objetivos de ganancias de las marcas problemáticas estén en peligro.

## FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LAS SUBMARCAS

Una submarca es una marca que distingue una parte de la línea de productos dentro de un sistema de marcas. Por ejemplo, Buick usa la submarca Roadmaster para destacar un modelo específico (que incluye sus características y su personalidad) de otros modelos, como el Riviera. Ambos son Buicks, y ambos están cimentados sobre el prestigio del nombre Buick, pero cada uno es un producto distinto.

La submarca puede ser una marca impulsora o una descriptiva. Por ejemplo, con General Mills PopSecret, la submarca tiene el papel de impulsora, mientras que en el caso de Pillsbury Microwave Popcorn, la submarca es un nombre de marca descriptiva.

Para aplicar un sistema de asignación de marca coherente y efectivo, es importante conocer las funciones de una submarca y determinar qué tareas intervienen en cada contexto. Una buena estrategia de submarca implica varios aspectos. Primero, la submarca debe ser congruente con la identidad de la marca materna. Segundo, la submarca debe agregar valor al llevar a cabo una o más de las siguientes tareas:

Describir los ofrecimientos.

Estructurar y aclarar los ofrecimientos.

Aumentar o modificar la identidad.

Aprovechar las oportunidades del mercado.

Facilitar una estrategia de extensión horizontal o vertical al calificar o modificar la marca madre.

Una submarca también debe ser justificable en cuanto a costo, porque requiere poca inversión para establecerse o porque el negocio de la submarca es lo bastante grande para proveer los recursos necesarios para su desarrollo. Las primeras tres funciones de las submarcas anteriores se estudiarán en las secciones siguientes. La última función, que apoya extensiones horizontales y verticales, se analizará en el capítulo 9.

## DESCRIBIR LOS OFRECIMIENTOS

Una marca que desempeña la tarea descriptiva comunica la clase de producto, una característica, un segmento objetivo o una función de una marca; por esta razón, casi nunca se establece como una marca impulsora. En el caso de Oral-B Tooth and Gum Care Toothpaste y Oral-B Anti-Plaque Rinse, las marcas descriptivas (Tooth and Gum Care Toothpaste y Anti-Plaque Rinse) indican la función del producto. Aunque los dos productos Oral-B son diferentes (y tendrán diferentes asociaciones y proposiciones de valor), Oral-B es la marca impulsora, la cual domina la decisión de compra y define la experiencia de uso para ambos productos.

La ventaja de una marca descriptiva es que la submarca no resta atención a la marca impulsora ni tampoco la diluye. Por ejemplo, el nombre descriptivo Low Fat en los aderezos Hidden Valley Low Fat Dressings no resta prestigio a la marca Hidden Valley. La marca se beneficia de la publicidad y la presencia en los estantes de la línea de bajas calorías. Si Hidden Valley hubiera dado su propio nombre de marca a la línea de bajas calorías (como trató de hacerlo con el nombre Take Heart, el cual fue una víctima de la objeción de la U.S. Food and Drug Administration, por la afirmación de salud que implica ese nombre), el nuevo nombre podría utilizarse para extender la línea de bajas calorías a otras categorías, además de aderezos; aunque la función que desempeña el nombre Hidden Valley se reduciría a una marca aval.

El hecho de que una marca sea descriptiva no significa que puede llegar a ser una marca impulsora. Loose de Levis es una marca que describe su característica y función principales, pero también es una marca importante por sí sola y, en particular, tiene características e imágenes del usuario diferentes a las que tiene Levis. Por consiguiente, es necesario que Loose se convierta en una marca impulsora con su propia identidad.

Considere las siguientes submarcas descriptivas:

Alimento para perros marca Purina: Dog Chow, Dog Chow Little Bits, Hi-Pro, Fit & Trim, Puppy Chow y Puppy Chow Chewy Morsels. No es posible definir con precisión hasta qué punto Purina es una marca impulsora o endosante; es más aval de las submarcas Puppy Chow y Dog Chow, pero juega un papel de impulsor más significativo para Hi-Pro y Fit & Trim. Observe que hay dos niveles de submarcas; por ejemplo, Puppy Chow y Puppy Chow Chewy Morsels. Advierta también que las submarcas descriptivas especifican los beneficios para el usuario (por ejemplo, Fit & Trim) o los atributos del producto (Chewy Morsels).

Focos o bombillas General Electric: Soft White, 3-way, Reading Lite, Crystal Clear, Long Life, Energy Choice, Party Bulb (de colores) y Bug Lite.

Pasta de dientes Crest: Tartar Control Crest, Tartar Control Crest with Fresh Mint Gel, Crest with Baking Soda y Sparkle Crest for Kids.

Champú PertPlus: Tear-free PerPlus for Kids, Dandruff Control PertPlus y PertPlus para cabello teñido o con permanente. Cada producto tiene variantes para cabello seco, normal y grasoso. En este caso la submarca provee una estructura; el cliente escoge primero una submarca (como Dandruff Control) y entonces elige una variante para cabello seco, normal o grasoso.

Hornos de microondas General Electric: GE Space Saver (que se coloca debajo de la alacena), GE DualWave (tiene dos niveles dentro del microondas) y GE Carousel (tiene un plato giratorio para alimentos). Las submarcas describen las características del producto.

### Especifica segmentos

Una submarca descriptiva puede especificar segmentos mostrando que los productos brindan los beneficios funcionales y emocionales que ese segmento requiere. Una persona puede entonces tomar la decisión correcta con mayor seguridad. Por ejemplo, los nombres de los paquetes de software Microsoft Office y Microsoft Home perfilan entre los segmentos comercial y personal del público.

### Prefijos y sufijos

Las compañías pueden crear una familia de marcas descriptivas mediante un prefijo o un sufijo común para relacionar las submarcas. McDonalds es conocido por submarcar sus productos agregándoles el prefijo Mc, como en McChicken Sandwich, Egg McMuffin y McLean Deluxe. HP ha utilizado el sufijo Jet al submarcar dichos productos como sus impresoras LaserJet, DeskJet y DesignJet.

## ESTRUCTURAR Y ACLARAR LAS OPCIONES

Cuando las compañías crean nuevos productos o servicios, a menudo lo hacen ya sea para suplir las necesidades de un nicho con un deficiente servicio dentro de su mercado actual o para alcanzar uno que aún no cuenta con un servicio de la compañía. Por desgracia, entre más productos ofrezca una compañía mayores probabilidades habrá de confundir a los clientes. Si éstos ven la marca en situaciones en apariencia incongruentes con su identidad, no tendrán muy claro qué es lo que respalda la marca. Además, cuando la marca se introduce a un nuevo nicho para otorgar un conjunto diferente de beneficios funcionales y emocionales, es más probable que no se cumplan las expectativas de los clientes ni se satisfagan sus necesidades.

Las submarcas proporcionan una manera de ofrecer productos diferentes o servir a mercados diferentes bajo una sola marca y, al mismo tiempo, minimizar tanto la confusión del cliente como la desaparición de la marca. Una submarca se presenta al cliente con una nueva opción, pero también crea una estructura que posiciona la opción con respecto a la marca. El cliente comprende que 1) el nuevo producto encaja dentro del sistema de marca y posee por lo menos algunos de los aspectos de la identidad de marca; pero que 2) es diferente en las dimensiones clave de otros productos en el sistema de marca.

Hoteles Forte

Considere el caso del Forte Hotels Group de Gran Bretaña. En el transcurso de varios años, Trusthouse Forte adquirió varios hoteles en Gran Bretaña, los cuales se ofrecieron bajo diferentes marcas tras-lapadas. Como grupo, los hoteles reflejaban una amplia variedad de clases de hospedaje, que iban desde lo básico hasta lo lujoso. En consecuencia, los clientes que experimentaban a Forte en un contexto se formaban expectativas que no eran satisfechas en otro contexto. Algunos clientes se decepcionaron cuando no se les brindaron las comodidades deseadas, y otros se sorprendieron al ver que el precio estaba muy por arriba de lo que esperaban. El resultado fue confusión e insatisfacción total.

En 1989 Forte decidió crear cinco submarcas distintas, todas bajo la marca de hotel Forte:

Forte Travellodge: Hoteles económicos que ofrecen cuarto sencillos, modernos y que están situados sobre las carreteras principales.

Forte Posthouse: Hoteles modernos, accesibles y de tres estrellas, que ofrecen cuartos cómodos y buenos restaurantes a precios moderados.

Forte Crest: Hoteles de negocios de alta calidad que se especializan en el servicio personal, situados en su mayoría en los centros de las principales ciudades de toda Europa.

Forte Heritage: Un conjunto de casas de huéspedes tradicionales británicas que ofrecen una mezcla de bienestar, hospitalidad personal y buena reputación.

Forte Grand: un grupo de hoteles internacionales de primera clase que ofrecen estándares europeos tradicionales de comodidad, estilo y servicio.

Además, el nombre Forte se adhirió a hoteles exclusivos, como el Hyde Park en Londres y el George V de París.

Esta estrategia de submarcar dio como resultado una claridad y un propósito a un diverso conjunto de productos. Cada nueva marca creó una identidad, con un significado y una personalidad; en comparación, las marcas que se reemplazaron eran débiles y confusas.

Ahora las expectativas, un elemento clave en el servicio de administración de empresas, pueden manipularse para que los clientes tengan menos decepciones o confusiones.

Esta estrategia también ha permitido el desarrollo de la marca Forte, la cual puede respaldar un sistema de ventas cruzadas y de reservaciones, ambos elementos importantes en potencia para la industria competitiva hotelera. También puede jugar un papel de endosante cuando los clientes buscan señales de credibilidad y exigen congruencia en el servicio dentro de las agrupaciones de la submarca.

## AUMENTAR/MODIFICAR LA IDENTIDAD AL CAMBIAR ASOCIACIONES

Un tercer papel de las submarcas es crear las asociaciones que se necesitan para competir en el mercado atractivo de un nuevo producto. Un análisis de una nueva área de comercio casi siempre muestra que el desarrollo de una nueva marca sería en extremo costoso. Muy a menudo, sin embargo, una marca existente es inadecuada para el nuevo contexto, y sus asociaciones no logran proveer la ventaja necesaria; incluso, pueden ser un peligro. Además, expandir la marca al nuevo contexto corre el riesgo de dañar la categoría de producto existente o las asociaciones de atributos de la marca.

Una solución práctica para este dilema es el uso de una submarca. Cuando la asignación de submarcas funciona bien, puede tomar de la marca madre la seguridad de un nombre familiar además de otras dimensiones intangibles y de personalidad. La submarca permite una mayor libertad al agregar asociaciones y reducir el riesgo de desaparición de la marca paterna. En esencia, hay una una marca colaboradora o dual creada de manera interna.

### Apoyo a un nuevo concepto u objetivo

El antitranspirante Sure fue introducido al mercado por la compañía Procter & Gamble, para un público de ambos géneros, y es un competidor activo en su categoría. Cuando P&G, quiso usar el nombre Sure para introducir un desodorante exclusivo para hombres, se utilizó una submarca: Sure ProStick. El nombre ProStick ayudó a fomentar las asociaciones masculinas con el nuevo producto sin amenazar las asociaciones de género neutral de la marca Sure. La marca Sure, mientras tanto, dio un nombre que ya se había establecido en la categoría.

### Asociaciones existentes que fortalecen y protegen

Las mermeladas Smuckers siempre han sido sinónimo de alta calidad y sabor casero. Sin embargo, la afirmación 100% fruta se ha convertido en un atributo de calidad en la categoría de este producto, y los competidores que usan esta afirmación se convierten en una amenaza para Smuckers. En parte para retener su posición de ser un producto de excelencia, Smuckers introdujo una serie de mermeladas llamadas Smuckers Simply Fruit, la cual se describe como Lo más cercano a la fruta fresca que usted puede saborear. Sacar su propia submarca de un producto 100% de fruta aumentó la identidad de Smuckers y, por tanto,

consolidó la posición de calidad de la marca y redujo la capacidad de los competidores de aprovechar ese nicho del mercado.

### Maleabilidad de una asociación poderosa

Una marca poderosa, como Apple, Harley-Davidson o Saturn, por lo general tiene identidad y personalidad clara y bien articulada. Sin embargo, por ironías de la vida, estas fortalezas se vuelven peligros en potencia al intentar extender la marca a una nueva área de producto o a nuevos mercados. Una marca como Kleenex, por ejemplo, tiene una asociación tan cercana con una categoría de producto que cuenta con una capacidad reducida para extenderse a otros productos. Una submarca puede ayudar a una marca a salir de esta situación.

Considere el caso de Apple. Desde el principio, las características principales de una computadora Apple fueron su personalidad divertida y su interacción amigable con el usuario. La computadora Apple Macintosh se consideró apta tanto para el hogar como para la escuela (donde era pertinente un espíritu juguetón y despreocupado), o para publicidad especializada o situaciones de diseño (en las que la gente extraordinaria pudiera ser creativa). Inclusive en su forma física, la Macintosh no parecía ser apropiada para un ambiente de negocios. Por ello, Apple perseveró durante una década con el fin de alcanzar un lugar en el mundo empresarial, el cual estaba bastante familiarizado, en ese entonces, con la apariencia y el rendimiento de la IBM. Una solución para Apple fue crear la línea de computadoras Mac Quadra, la cual tenía un diseño más parecido a las computadoras de negocios. Las asociaciones Mac Quadra dieron un matiz diferente a la poderosa personalidad de Apple, y la hicieron más aceptable para el ambiente comercial y sus aplicaciones.

### Conceptos modificador y modificado

C.W. Park, Sung Youl Jun y Allan Shocker dan una idea de cómo se interpretan las submarcas al comparar las marcas modificadoras (Kelloggs es el modificador de Kelloggs Corn Flakes), con las marcas modificadas (Corn Flakes es modificada en Kelloggs Corn Flakes).<sup>3</sup> (Véanse los términos listados en la figura 8-3.) Al comparar las marcas Slim-Fast (la cual es baja en calorías y proporciona máximos beneficios) y Godiva (con buen sabor, rico y agradable), tanto en sus papeles de modificador y modificado, descubrieron que, mientras las características y actitudes de ambas marcas (modificadora y modificada) afectaron la marca compuesta, las características de la marca modificada tuvieron una mayor influencia (tanto en la importancia percibida de los atributos como en sus calificaciones de rendimiento) que las características de la marca modificadora. (Por tanto, un perro de departamento se puede percibir primero como perro, aunque sea de una raza que se adapte a la gente que vive en un departamento.) Para la harina preparada para pastel Slim-Fast de Godiva (donde Slim-Fast fue el concepto modificado), el atributo de bajas calorías se calificó más alto en importancia y rendimiento que en la harina preparada para pastel Godiva de Slim-Fast (donde Slim-Fast fue el modificador), donde se encontró que los atributos de rico y agradable fueron los más importantes.

Además, se encontró que la marca modificada era el concepto dominante en la memoria, y que se veía afectado por el compuesto más que por la marca modificadora. (Por tanto, el concepto de piedras mascotas puede afectar la manera como la gente piensa sobre las piedras, más que la manera en que piensa de las mascotas.) La marca compuesta Slim-Fast de Godiva mejora las actitudes hacia los productos dietéticos de Slim-Fast (alcanzaron calificaciones más altas del buen sabor y agradable), pero no las actitudes hacia el modificador Godiva. Cuando se empleó un modificador menos apetitoso, Slim-Fast de Chunky, no se vio afectado por el compuesto. De esta manera, se espera que un modificador (y por tanto un endosante) arriesgue menos y reciba menos beneficio de una marca compuesta.

## APROVECHAR OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Una estrategia de asignación de submarcas permite a una compañía tomar parte en un oportunismo estratégico, una estrategia de administración que resalta la detección y la pronta respuesta a oportunidades que surgen en el mercado.<sup>4</sup> Cuando se detecta el surgimiento de un nicho, se desarrolla una submarca diseñada para ese segmento, por lo general con una inversión mínima. Si el segmento crece, la submarca se convertirá en la base para un comercio perdurable; si dura muy poco tiempo, la submarca perecerá sin arriesgar la esencia de la marca. El oportunismo estratégico, cuando está apoyado por una estrategia de asignación de submarca, proporciona una manera para que una compañía sea flexible y actúe con rapidez ante los problemas inciertos y en constante movimiento.

Compañías como la Ralston Purina de alimentos para mascotas, General Mills de cereales, Ziff Communications de revistas y Nike de zapatos deportivos, constituyen políticas de marca que representan oportunismo estratégico. Mientras otras compañías de alimentos para mascotas apoyan y generan sus marcas conforme el paso de los años, Ralston busca tendencias y artimañas para atraer a un segmento de nicho. De esta manera, tiene marcas como Deli-Cat, KittN Kaboodle y Mature. En cereales, General Mills introdujo marcas como Triangles, Oatmeal Crisp y Cinnamon Toast para despertar un sabor de actualidad. En las revistas de computación, Ziff ha explotado oportunidades evidentes al introducir una edición en línea de su PC Magazine, así como dos revistas para el mercado de computadoras caseras agregadas a su colección de revistas de computación.

Nike, una compañía que en lo particular es muy buena con el oportunismo estratégico, introduce cientos de zapatos deportivos cada año para unos 30 deportes. Al aplicar sus técnicas en el diseño de productos e investigación del consumidor, identifica segmentos e idea submarcas adecuadas. Esta estrategia se apoya en el establecimiento de fuertes lazos emocionales, forjados tanto por productos innovadores como por los avales de los atletas. Los nuevos productos tienden a ser tan congruentes con el segmento objetivo que los clientes sienten que Nike intenta llegar hasta ellos. Los deportistas avales brindan credibilidad instantánea y una personalidad a la marca. De este modo, en basquetbol, por ejemplo, Nike no sólo tiene Air Jordan (Michael Jordan), sino también Force (David Robinson y Charles Barkley) y Flight (Scottie Pippen).

## APOYO A EXTENSIONES VERTICALES Y HORIZONTALES

El papel de una submarca al apoyar extensiones, tanto horizontales (cuando la marca se usa en una categoría diferente de productos) como verticales (cuando la marca se extiende hacia arriba o hacia abajo con respecto a la calidad) se explicará en el capítulo 9, el cual se enfoca en el apoyo al nombre de marca.

### Beneficios de la asignación de marca

Un problema enfrentado por muchas marcas es la dificultad para comunicar la identidad por falta de características distintivas, credibilidad o aspectos que faciliten su memorización. No obstante, la solución quizá esté en las características de la marca, componentes o programa de servicios que proveen beneficios al cliente.

### ASIGNACION DE MARCA A UNA CARACTERISTICA

Oral-B ha logrado mantener por mucho tiempo la posición de líder en el mercado de cepillos de dientes como la marca que más dentistas usan. Sin embargo, a principios de los noventa dicha posición se vio afectada por el cepillo de dientes Reach de Johnson & Johnson, además de dos nuevos competidores: Precision de Colgate y Crest de Procter & Gamble. Una categoría dormida se convirtió con rapidez en competidora. Oral-B respondió con un nuevo producto con un nombre de marca descriptivo: Advantage, un cepillo de dientes eliminador de la placa. Dos características clave de su diseño único fueron en sí parte de la marca: las cerdas Power Tip al final del cepillo, y el diseño Action Cup que toma la forma de los dientes y el contorno de las encías. Oral-B ya había asignado marca a las cerdas Indicator que cambiaban de color cuando el cepillo ya no servía. La figura 8.4 ilustra el papel que juegan las características con marca asignada en la posición de Oral-B.

Cuando se diseña o mejora un nuevo producto, debe haber una o más características en el diseño que permitan realizar mejoras posteriores. La tarea, entonces, por lo general es comunicar esas características. El problema es que no importa qué tan valiosas sean esas características para los diseñadores del producto, lo probable es que no exista mucho interés entre el público objetivo. Aun cuando se logra comunicar el objetivo, puede parecer una exageración y en consecuencia despertar una falta de credibilidad. Un nombre como Action Cup brinda una forma de cristalizar una de las varias características detalladas al facilitar la comprensión, aceptación y memorabilidad del producto.

Al producir AT&T una mejor calidad de voz, se le llamó Su verdadera voz. El hecho de dar una marca a esta característica fue muy importante para comunicarla de manera exitosa. Después emplearon el término True para apoyar servicios como AT&T True USA Savings (que ofrece un 20% de descuento si gasta 25 dólares al mes en servicios de larga distancia con AT&T), AT&T True World Savings (un programa que por una cuota de 3 dólares al mes permite a los clientes llamar a cualquier persona en cualquier país a un precio reducido por minuto). Ambos

fueron creados como respuesta a los programas MCI (Friends and Family and Friends Around the World, respectivamente). El programa True USA Savings y otros programas relacionados lograron una alza en la venta de acciones de la compañía AT&T.

El simple hecho de asignar una marca a una característica le da credibilidad y mejora la capacidad de dicha característica para diferenciar y agregar valor. Un estudio realizado por Carpenter, Glazier y Nakamoto encontró que incluir un atributo a la marca (como relleno de pluma para chaquetas tipo alpino, auténtica pasta de Milán y reproductores de discos compactos de estudios de diseño) tuvo una mayor influencia en la preferencia de los clientes hacia marcas con precios elevados.<sup>5</sup> Los encuestados justificaron los precios elevados a causa de los atributos incluidos en la marca. De hecho, el efecto ocurrió aun cuando a los encuestados se les dio información que daba a entender que el atributo no tenía nada que ver con su elección.

## ASIGNACION DE MARCA A UN COMPONENTE

La asignación de marca a un componente o ingrediente es similar a la asignación de marca a una característica, es decir, hacer visible un componente o ingrediente que ha establecido un nombre de marca. De esta manera, las PopTarts de Kelloggs vio aumentar sus ventas cuando agregó relleno de fruta de la marca Smuckers. Otros ejemplos incluyen a Heath Bar Crunch Ice Cream de Ben & Jerrys, Lite Ice Cream Bars con NutraSweet de Nestlé, Chocolate Deluxe Brownies con jarabe Nestlé de Pillsbury, paquetes para almuerzo de Chicken of the Sea con condimentos Kraft, y computadoras Gateway con Intel Inside. Sunkist y Ocean Spray también se encuentran entre las marcas que han tenido un uso amplio como parte de la marca.

Las marcas con componentes no se limitan sólo a productos alimenticios. Las botas Timberland, por ejemplo, presentan botines de tela Gore-Tex y de nylón Cordura. Estos componentes en la marca dan credibilidad a las afirmaciones de Timberland de que sus botas son ligeras y a prueba de agua. En cambio, un simple enunciado de Timberland en su publicidad de que sus botas son ligeras y a prueba de agua porque están hechas con los mejores materiales sería menos persuasivo y no lograría diferenciarlas de otras.

Agregar un componente con marca puede proveer un punto de diferenciación a causa de las asociaciones que los consumidores ya tienen con la marca del componente. De este modo, cuando el chocolate Hersheys forma parte de la harina para pastel de Betty Crocker, los consumidores de inmediato lo asocian con el chocolate que Hersheys ha producido por años. Además, si la calidad del chocolate de Hersheys se percibe como excelente, tiene el potencial de mejorar la calidad que se perciba de los productos Betty Crocker.

Un ingrediente con marca, sin embargo, agrega valor sólo cuando los consumidores lo perciben como algo mejor de lo que ya esperaban. En un estudio conducido por Research International, algunos clientes evaluaron una marca de galletas con una de chispas de chocolate como ingrediente. La chispa de chocolate con marca ayudó a Nabisco y a Keebler a alcanzar un mayor precio (o una mayor venta al mismo precio), pero no ayudó a Pepperidge Farm. Esto fue porque las expectativas del consumidor de los ingredientes de Pepperidge

Farm ya eran tan altas que el ingrediente con marca no agregó ningún valor (aunque tampoco le hizo ningún daño).

Asignar una marca a un componente también añade algunos beneficios en el costo tanto a la marca esencial como a la marca del componente. Cada compañía ahorra mucho dinero porque el costo de la fabricación y publicidad por lo general se divide entre las dos. Por consiguiente, cada una goza de los beneficios de una mayor exposición a un costo reducido.

## ASIGNACION DE MARCA A UN PROGRAMA DE SERVICIO

A menudo, asignar una marca a un servicio no se considera una manera para construir fortalezas de marca. Hyatt le ha asignado marcas a varios de sus servicios para viajeros de negocios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Hyatt Business Plan: Provee espacio de trabajo, un teléfono y una máquina de fax en su cuarto de hotel; además se puede tener acceso a copiadoras, impresoras y artículos necesarios para el negocio en el mismo piso.

Hyatt Gold Passport: Permite a los clientes ganar puntos recuperables para premios de viajes.

Touch and Go: Registro automático por medio de un número telefónico 800.

Regency Club: Acceso a una planta privada con servicios especiales.

Meeting Connection: Un equipo que ayuda a planear las reuniones.

Hyatt incluso empaqueta los cinco programas en una marca de rango llamada Cartera de negocios, donde vamos un kilómetro extra para mantenerlo a la misma velocidad. Éste provee un centro de atención para la relación entre el cliente del negocio y Hyatt.

Asignar marca a un servicio es una magnífica inversión cuando existe la posibilidad de venderlo a una compañía. En estos términos, Levi-Link asigna una marca a un conjunto de servicios que vinculan a Levi Strauss con sus clientes al detalle. La marca Levi-Link le brinda a este conjunto de servicios una mayor fuerza, visibilidad y efecto.

## BALAS DE PLATA

Una bala de plata es una submarca o beneficio de marca que se emplea como vehículo para cambiar o apoyar la imagen de una marca madre. El término fue inventado por Regis McKenna, quien observó que las imágenes de los nombres de marcas empresariales en el mundo de la alta tecnología eran influidas por productos clave. Si bien Regis llamó a productos como balas de plata, el principal enfoque aquí son las marcas.

Las balas de plata no son difíciles de encontrar entre las marcas. El Sony Walkman apoya la identidad de miniaturización e innovación esencial para Sony. El Mazda Miata, el Dodge Viper, el Ford Taurus y el Mercedes 206 jugaron papeles como balas de plata para sus marcas madre. Por ejemplo, el Miata creó una personalidad poderosa y deportiva que influyó en las percepciones de Mazda, y el Taurus mostró que Ford podía diseñar y fabricar automóviles innovadores. Asahi Dry (del cual se da una explicación en el capítulo 4), un éxito rotundo en el mercado maduro de cerveza japonés, transformó a Asahi de una compañía cansada y fracasada a una compañía impresionante, exitosa e innovadora.

John Fluke, una marca importante de medidores manuales, entró a un nuevo negocio cuando adquirió la línea de oscilógrafos de una importante compañía europea. Un problema resultante fue cómo cambiar la imagen de Fluke para que también respaldara oscilógrafos además de los medidores manuales. Un nuevo producto (un oscilógrafo manual llamado Oscillometer) brindó un vehículo para aumentar la identidad de la marca Fluke. La clave para Fluke fue reconocer el papel de bala de plata de Oscillometer y adaptar su presentación y su programa de comunicación de acuerdo con esto.

Como el papel de una bala de plata se extiende más allá de dar apoyo al propio negocio, merece una mayor distribución de recursos en la forma de publicidad y (o) dinero para el desarrollo de productos. Las compañías deben tener cuidado con la trampa del extremo: la tendencia a justificar cualquier inversión en una submarca de acuerdo con su capacidad de rendimiento en la línea de resultados de esa submarca. Si el papel de Oscillometer es el de influir en la imagen de John Fluke, entonces se debe dar mérito a los recursos adicionales que no dan resultados en ventas y ganancias de Oscillometer aunque sólo sea por su papel en el sistema de marcas. Por ello, es muy importante identificar las balas de plata.

## BENEFICIOS CON MARCA COMO BALAS DE PLATA

Un beneficio con marca (característica, componente o servicio) también puede jugar un papel de bala de plata al apoyar la imagen de la marca a la que se encuentra unido. De hecho, puede hacer más que sólo ayudar a comunicar un beneficio funcional.

El Action Cup y las cerdas de Indicator juegan un papel de balas de plata para los cepillos de dientes Oral-B, y la marca Oral-B al reforzar la superioridad tecnológica que ofrecen los productos Oral-B. La marca True de AT&T, también refuerza la imagen clave de innovación de AT&T. El cuarto que trabaja, un cuarto de hotel diseñado para el viajero de negocios juega un papel de bala de plata para Marriot, AT&T y Steelcase, los co-desarrolladores.

Una compañía grande para el cuidado de la salud (HMO) podría aprovechar balas de plata a fin de solucionar un problema de imagen entre sus miembros y prospectos, quienes perciben a la HMO como una burocracia impersonal y competente pero que carece de compasión humana para sus enfermos. La percepción se basa en parte en un sistema semiautomatizado de

citas (en vez de una recepcionista) y un sistema en el cual los servicios del mismo día se brindan por un equipo de médicos en vez de por el doctor de cabecera del paciente.

El problema de imagen podría solucionarse en parte mediante programas con marca, empleándolos como balas de plata para influir en la percepción de la identidad total de la marca. Por ejemplo, al sistema de citas del mismo día de HMO podría asignársele una marca (como Urgent Care) y una identidad para hacer énfasis en la responsiva de HMO para satisfacer las necesidades de recibir contacto personal con un médico el mismo día (nosotros lo respaldamos). Se podría asignar a la marca un símbolo alegre, colorido (por ejemplo una caricatura de un búho) y una personalidad amigable, con el fin de mejorar la capacidad de la marca para apoyar la imagen de HMO.

De la misma manera, a un programa donde se reúnen con frecuencia las personas de la tercera edad con problemas cardiacos, se le pueda asignar un nombre de marca (como HeartClub) y una personalidad que efleje el cuidado y apoyo que este grupo recibe. Un símbolo (por ejemplo, unos alegres personajes en forma de corazón) podría representar el apoyo y los sentimientos generados por el programa. Estas marcas, y tal vez otras, podrían ser las balas de plata que se necesitan para modificar la identidad del HMO.

## ¿CUÁNTAS MARCAS?

General Motors tiene 33 nombres de marcas, entre las cuales sólo 7 son de Buick (Roadmaster, Park Avenue, Riviera, Century, Skylark, Regal y LeSabre). BMW y Mercedes tienen una marca cada uno; sus modelos se indican por medio de números (como la serie BMW 300). ¿Tiene demasiadas marcas Buick? ¿Muy pocas BMW? ¿Cuál es el número adecuado?

Al decidir si se introduce una nueva marca, se debe comparar el valor que la marca puede crear con el costo que causará. Para establecer algunas funciones de las marcas, como la descriptiva o de marcas de ingredientes/características, se requiere poca inversión gracias a que la marca misma se comunica de manera adecuada. En otros casos, el costo y el riesgo son altos y debe tener una fuerte compensación. Las cuatro preguntas que se hacen a continuación ayudan a estructurar estos temas.

### 1. ¿LA MARCA ES TAN DIFERENTE COMO PARA MERECE UN NUEVO NOMBRE?

Un nuevo nombre, en general, vale la pena cuando hay necesidad de hacer saber al cliente que el producto no es sólo una variante del que ya existía. Considere dos de las nuevas submarcas de los años ochenta: el Ford Taurus y el Mazda Miata. Tanto el Taurus como el Miata fueron nuevos diseños y representaron algo distinto de las asociaciones establecidas con anterioridad por sus respectivas marcas avales. Saturn (descrito en el capítulo 2) también se muestra como un nuevo producto que representa un alejamiento del pasado, lo cual justifica un nuevo nombre.

Por lo contrario, cuando Oldsmobile quiso aparentar ser nuevo en 1992, también consideró otro nombre de marca; pero carecía de un nuevo automóvil. Crear un nuevo nombre sin un nuevo producto hubiera sido un desperdicio y quizá una burla. Si bien la marca se hallaba en una mala situación, un nuevo nombre por sí solo no era la respuesta. Para su fortuna, en 1994 la familia Oldsmobile sí consiguió un nuevo auto al cual dio un nuevo nombre (el Aurora).

## 2. ¿EN VERDAD AGREGARA VALOR UN NUEVO NOMBRE?

Algunas compañías no aprovechan las marcas esenciales existentes y terminan con demasiadas marcas que apoyar y manejar. 3M fue una de las compañías que tenía este problema. Su organización empresarial descentralizada dio como resultado un crecimiento de nombres. Cada grupo de producto nuevo quería un nombre que se concibiera de manera específica para su producto; en consecuencia, surgieron infinidad de marcas cada año. Para eliminar algunos de los nuevos nombres, un comité de alto nivel de ejecutivos comenzó a reunirse con cierta frecuencia para aprobar cualquier nombre. Sus acciones redujeron en gran medida el número de nombres nuevos. Un criterio clave que utilizaron fue que la nueva marca debería en verdad agregar valor a la unión de marca existente 3M (como el caso 3M o Scotch) con una marca descriptiva.

Los nombres de marcas establecidas, que incluyen un nombre empresarial, a menudo pueden extenderse al usar nombres de submarcas descriptivas. Por ejemplo, la General Electric es una compañía que sigue esta práctica (por ejemplo, los motores de propulsión a chorro GE). Del mismo modo, Hewlett-Packard identifica la mayoría de su línea de equipo de prueba con submarcas descriptivas unidas al nombre de la marca empresarial HP.

## 3. SI SE EMPLEA UNA MARCA EXISTENTE PARA UN NUEVO PRODUCTO, ¿SE ENCONTRARA ESTA EN PELIGRO?

Esta pregunta refleja el segundo criterio que se empleó en 3M. Si el uso de una marca existente pone en peligro o confunde su identidad esencial o calidad percibida, entonces se debe pensar en crear una nueva marca. Suntory tiene su nombre en un gran número de productos: refrescos, cervezas y whisky fino; el nombre se apoya aún más con el uso común de patrocinios de eventos y en publicidad. Sin embargo, Suntory protege su nombre. Cuando la compañía lanzó una cadena de comida rápida que servían pollo frito, hamburguesas y pizza, decidió que la cadena no debía llevar el nombre Suntory.

## 4. ¿APOYARA LA COMPAÑIA UN NUEVO NOMBRE DE MARCA?

Un tercer criterio usado por 3M es que la nueva compañía debe ser lo bastante grande como para apoyar la inversión necesaria a fin de construir la marca. Además, debe haber una expectativa de que ésta durará por un largo tiempo para que la inversión valga la pena si el nombre se establece con éxito. El hecho es que es muy caro establecer y mantener un nombre de marca y, sin embargo, muchas veces el costo se subestima.

## HACIA UNA ESTRATEGIA PARA ASIGNAR MARCAS

Hoy día, en muchas empresas hay un gran crecimiento de marcas y de extensiones de marca, así como un asombroso conjunto de papeles traslapados y a menudo incongruentes que juega una marca. Peor aún, incluso si hubiera una estrategia para una marca en un contexto, a menudo no habría una estrategia que coordinara otros contextos y papeles de la marca (o sería por completo inadecuada). No existe un concepto de cómo se interrelacionan las marcas y sus papeles. Ni tampoco hay un plan para el futuro; cada decisión de asignar marcas se hace aparte, aun cuando la secuencia de las extensiones de marca afecten el éxito y por último las percepciones de las marcas y sus relaciones. Asimismo, falta una estructura conceptual para ayudar a los clientes a manejar la confusión que resulta.

Considerar un conjunto de marcas como sistema de marcas es útil para crear una estrategia de asignación de marcas efectiva y eficiente. Las marcas no existen por sí solas, sino más bien se relacionan con otras del sistema. Un papel importante para una marca es ayudar a respaldar otras marcas en el sistema, y evitar la confusión o emplear una identidad incongruente. La idea es crear sinergia y claridad, y evitar los mensajes equívocos. En el siguiente capítulo se introduce una metodología que ayuda a asegurar que la perspectiva del sistema se toma en cuenta.

### PREGUNTAS PARA CONSIDERAR

1. Haga un inventario de sus marcas. Elija la jerarquía de la marca. Para cada identidad de marca, examine los diferentes contextos de marca (diferentes productos y diferentes mercados). ¿En cuál es una marca impulsora y en cuál es una marca aval? ¿Existe un riesgo de confusión e incongruencia? ¿Qué se puede hacer al respecto? ¿Cómo se relacionan las marcas? ¿Cuál debe apoyar otras marcas? ¿Cuál tiene el potencial para confundir?
2. ¿Existe una confusión acerca de los ofrecimientos de cada marca? ¿Podría ayudar a aclarar esto la asignación de submarcas? ¿Existen contextos en los que la identidad de la marca no encaja del todo? ¿Sería útil una submarca para modificar la identidad de la marca? ¿Pueden las submarcas ayudar a la marca a responder más a las oportunidades que emergen en el mercado?
3. ¿Cuáles son las balas de plata para cada marca? ¿Podría ser útil asignar una marca a una característica, componente o programa de servicio? ¿O aprovechar una característica, componente o programa de servicio con marca ya existente, como la bala de plata?
4. ¿Cuáles son las marcas estratégicas; las que son importantes por su tamaño actual o potencial, o porque influirán en el futuro de otras marcas importantes?
5. ¿Hay demasiadas marcas? ¿Muy pocas? ¿Qué criterios están en juego para decidir si se debe agregar una nueva marca?

## **Capítulo 9**

### **Apalancamiento de una marca**

#### **La historia de Healthy Choice**

ConAgra es una compañía diversificada de alimentos, compuesta de compañías especializadas independientes que venden una amplia gama de productos con marca. Entre ellas se encuentran: Armour-Swift Eckrich, Beatrice Cheese, ConAgra Frozen Foods, ConAgra Poultry Company, Golden Valley Microwave Foods y Hunt-Wesson. Abarca productos como alimentos preparados congelados, lácteos, comida ligera, carnes frías y productos elaborados con carnes blancas. Las marcas principales son: Hunts, Wesson, Manwich, Peter Pan, Orville Redenbacher, Act II, Swiss Miss, La Choy, Healthy Choice, Banquet, Morton, Patio, Country Skillet, Chun King, Kid Cuisine, Armour, Swift Premium, Eckrich, Butterball, Country Line, Treasure Cave, Miss Wisconsin, Reddi-Wip, Singleton y TasteO Sea. 1

En 1985, el presidente de ConAgra, Mike Harper, tuvo un infarto, por lo que se vio en la necesidad de cambiar la dieta. Se sorprendió al darse cuenta de que muchos alimentos procesados (entre ellos los elaborados por ConAgra) eran altos en grasas y sodio, lo cual los convertía en malas elecciones para cualquiera que se preocupara acerca de las enfermedades del corazón. Las opciones en el supermercado eran limitadas para aquellos que buscaban comida saludable para el corazón; mientras que los productos especiales que sí llenaban los requisitos tenían una reputación justificada de tener mal sabor.

La mayoría de los consumidores no se preocupaba por esta situación, en parte porque no eran sensibles a los factores de riesgo al corazón y en parte porque el contenido de grasas y sodio de las marcas sólo se mencionaba en los paquetes con letra muy pequeña. Sin embargo, dichos factores se volvían cada día más conocidos, y el segmento interesado en este tema crecía. Por desgracia, la industria de alimentos procesados aún no recibía el mensaje.

Como resultado del despertar de Mike Harper, ConAgra cambió su misión de Construimos sobre lo básico por Alimentando mejor a la gente, e hizo un compromiso de vender productos de consumo aún más nutritivos y saludables. La piedra angular de la estrategia la colocó ConAgra Frozen Foods con su introducción, en 1987, de los Healthy Choice Frozen Dinners. El objetivo de la marca era reducir las grasas y controlar el nivel de otros componentes indeseables, como el colesterol y el sodio. Sin embargo, los productos también debían tener un sabor que fuera competitivo con otras marcas nacionales. Así, la identidad esencial era el sabor agradable y la buena nutrición.

Los consumidores de productos Weight Watchers y Stouffers Lean Cuisine, las cuales se posicionaron más como marcas de control de peso, representaron el mercado objetivo

porque hasta ese momento muchos de los consumidores interesados en el control de peso eran los mismos individuos que se veían atraídos por una salud completa. Healthy Choice apelaba a este subsegmento grande y en crecimiento (véase la figura 9.1).

La línea de alimentos congelados Healthy Choice tuvo éxito por varias razones. En primer lugar, sus productos no tenían mal sabor; por lo menos se comparaban con los de la competencia en esa dimensión clave. En segundo término, gracias a sus líneas establecidas, ConAgra Frozen Foods tenía acceso a canales de distribución, por lo que podía asegurarse de que las principales cadenas de supermercados distribuirían sus nuevos productos. En tercer lugar, era el momento adecuado: Healthy Choice apareció justo cuando el segmento interesado en la salud y los factores de riesgo al corazón crecía de un pequeño segmento a un mercado principal. En cuarto lugar, los competidores de Healthy Choice estaban comprometidos con una posición diferente, más estrecha (el control de peso), y fueron lentos en responder, en parte a causa de su éxito anterior. Weight Watchers, en particular, no se vio motivado a recortar su franquicia al guiar su mercado en otra dirección.

Poco tiempo después que apareció Healthy Choice, los competidores sacaron submarcas como Right Course y LeMenu Light Style de Stouffer. Cada uno, sin embargo, tuvo problemas de posicionamiento. La submarca Right Course estaba unida a Stouffer por lo que apeló sobre todo a los usuarios de Stouffer. LeMenu Light Style estaba dirigido a los Weight Watchers y no estaba bien posicionada para competir con Healthy Choice; de hecho, más tarde se reintrodujo como LeMenu Healthy. En contraste, Healthy Choice era una marca nueva que podía alcanzar una posición poderosa, con una apelación a un amplio mercado.

Más tarde, otras submarcas, como Budget Gourmet Hearty & Healthy de Kraft, Tyson Healthy Portion y, por último (en 1992) Weight Watchers Smart Ones, fueron introducidas por los competidores. Estas submarcas tardías tuvieron el difícil trabajo de alejar a los miembros del ya establecido segmento de Healthy Choice. Éste, mientras tanto, continuó su expansión y mejora de sus líneas de comidas y bocadillos, con ofrecimientos como las Fiesta Chicken Fajitas, el Country Glazed Chicken y la Cheese French Bread Pizza.

El poder de una marca para extenderse depende de la cantidad de líneas de productos que pueden relacionarse con la identidad de la marca, en términos de la proposición de valor de las líneas y la base de la relación. La identidad esencial de sabor y nutrición de Healthy Choice no estaba conectada con el área de alimentos congelados, pero se desplazó en buenos términos en las tiendas. En este caso, la identidad esencial era bastante amplia para proveer los cimientos de una marca de rango poderosa.

Así, otras compañías operativas de ConAgra empezaron a buscar áreas de productos a las cuales pudieran aplicar la marca Healthy Choice y su identidad. Las categorías de productos, en las que ninguna marca presentaba una dimensión saludable para el corazón, eran los candidatos primordiales. Los competidores, alarmados, revisaron con nerviosismo lo que ofrecía su marca y el perfil de categoría de productos para ver si eran vulnerables; la respuesta, en general, fue afirmativa. Como resultado, una ráfaga de nuevos productos (con

frecuencia mediante el uso de submarcas como Lite, Fresh, Healthy, Right Choice o Fat Free) intentó responder a Healthy Choice. Sin embargo, gracias a su poderosa identidad y presencia en otras categorías de alimentos, Healthy Choice no se inmutó cuando los competidores crearon una submarca saludable.

En 1995, Healthy Choice tuvo ventas estimadas al detalle de 1,275 millones de dólares, las cuales se incrementaron en 858 millones de dólares en 1993, 471 millones en 1991 y 30 millones en 1989. 2 La marca apareció en más de 300 productos, entre ellos sopas (la línea de sopas Healthy Choice obtuvo el reconocimiento como el producto del año en 1992 por la revista *Progressive Grocer*), helados (la marca nacional de mayor venta de helado dietético) y carnes frías.

Healthy Choice es un ejemplo de una identidad de marca que agrega valor a una amplia gama de productos. Mientras que en los ochenta *Weight Watchers* era una de las nuevas marcas de rango de mayor éxito, Healthy Choice se ganó esa posición en los noventa.

### La historia del carbón Kingsford

Una de las principales marcas de Clorox es Kingsford Charcoal, la cual domina el mercado de carbón con ventas al detalle por 300 millones de dólares que representa el 60% de la participación del mercado. La identidad esencial de Kingsford es el carbón de calidad (la calidad y el rendimiento son parte de la identidad de todas las marcas Clorox), mientras su identidad extendida incluye las parrilladas y la relajación veraniega. Como la mejor marca en el mercado, Kingsford impone un precio que a veces dobla el de otros productos. De hecho, el tener una bolsa con el emblema Kingsford proporciona un prestigio de tal magnitud que algunos usuarios rellenan la bolsa con otros productos (así como otras personas podrían guardar su joyería de fantasía en una caja de Tiffany). Con el tiempo, Kingsford ha apoyado su nombre con varias extensiones. En el proceso surgieron temas sobre designación de marca relativas a cuándo se debe utilizar Kingsford como marca aval y cuándo como impulsora.

En 1980, Clorox introdujo el carbón instantáneo Match-Light con Kingsford como aval en vez de como marca impulsora. El objetivo fue proporcionar a Kingsford cierta distancia por si acaso Match-Light no lograba un buen rendimiento. Puesto que la briqueta de Match-Light estaba tratada con una cantidad controlada de líquido encendedor, era fácil de prender, rápida de calentarse y lista para cocinar en la mitad del tiempo normal. La marca en sí tuvo un desempeño aceptable, y vista en retrospectiva parece posible que si una submarca descriptiva se hubiese usado (como Kingsford Instant Light), Kingsford hubiera ganado visibilidad y habría recibido más crédito a los ojos del consumidor por el éxito de Match-Light. Además, la línea Kingsford tendría mayor claridad.

En 1986 se introdujo Kingsford con Mesquite Briquettes, seguido por Kingsford BBQ Bag Briquettes (una bolsa tratada de 5.5 kilos, de uso único). Ambos productos utilizaron la marca Kingsford como impulsora. Después, en 1989, apareció Kingsford Charcoal Lighter, también

con Kingsford como la marca impulsora en vez de como aval. Un hecho interesante derivado de la investigación de consumo revela que muchas personas pensaron que habían comprado Kingsford Charcoal Lighter, incluso antes de que éste se pusiera a la venta. En 1992, se introdujo al mercado el Kingsford Pro-Charcoal Grill; sin embargo, la corta vida del producto reflejó el hecho de que Clorox carecía de influencia en el mercado de asadores.

Cuando una de las marcas establecidas de salsa para carne asada (KC Masterpiece, una de las mejores a nivel regional) fue adquirida en 1986 por Clorox y llevada al mercado nacional, surgió otro tema de asignación de marcas: ¿Debe Kingsford convertirse en aval de KC Masterpiece para ganar así más visibilidad y reforzar su posición como un producto de calidad para la experiencia de una parrillada? En realidad, Kingsford sí encajaba en la categoría y podía proveer una asociación de calidad, y el ser su aval podría ofrecer mayor visibilidad para Kingsford. Sin embargo, se percibió que la personalidad de la marca empresarial de Kingsford podría tener un efecto negativo en la personalidad poderosa y folclórica de KC Masterpiece.

Al mantener su enfoque en su negocio esencial de carbón y su posición de calidad, Kingsford ahora ha producido una briqueta mejorada que se prende aún más rápido, y se quema durante más tiempo que los productos existentes. El producto mejorado se ha etiquetado con una K impresa en cada briqueta. De esta manera, la briqueta Kingsford ahora se podrá distinguir de otras al tener el nombre de la marca en ella; sin duda, una señal poderosa por sí misma.

Kingsford es un ejemplo de una marca disciplinada, y si bien hubo varias extensiones de línea, la marca no se ha apartado de su identidad.

#### Apalancamiento de una marca

Una receta para el éxito estratégico es crear y apalancar los bienes. Con su conciencia, calidad percibida, asociaciones y lealtad del cliente, una marca es, por lo general, el bien más poderoso que una compañía posee. En este contexto, una pregunta estratégica sería cómo es posible apoyar a esa marca a fin de crear entidades de comercio más grandes y poderosas.

La figura 9.2 muestra una variedad de opciones al respecto. La más sencilla es crear extensiones de línea dentro de las categorías existentes de productos. El apalancamiento de la marca hacia arriba o hacia abajo en la categoría existente de producto, es otra opción que a menudo es necesaria a nivel estratégico, pero que tiene riesgos significativos. Las extensiones de marca (es decir, extenderla a otras categorías de productos) son la mejor manera para apalancarla. Como muestra la figura 9.2, dichas extensiones pueden encontrarse en una base especial, o recibir el impulso de una estrategia para crear una marca de rango. La asignación de marcas de colaboración es otra opción de apoyo.

## Extensiones de línea

Una extensión de línea es una nueva versión del producto dentro de la misma categoría de producto. Los nuevos sabores, opciones de empaque o tamaños, son extensiones de línea. Las extensiones de línea pueden aumentar costos sin compensar aumentos en el volumen y hacer que la marca esté menos enfocada y que sea más difícil de comunicar. Sin embargo, las extensiones de línea también pueden expandir las bases del usuario, brindar variedad, dar energía a la marca, manejar la innovación y bloquear o inhibir a los competidores.

## COMO EXPANDIR LA BASE DEL USUARIO

Los clientes leales a una marca pueden percibirla como algo que sirve a sus propias necesidades únicas; por ejemplo, un sabor básico de Gatorade puede ser de su agrado. Sin embargo, los clientes sin estas necesidades únicas pueden sentir que la marca no es para ellos. Por tanto, es factible que una marca poderosa fomente la lealtad, pero en una forma exclusiva. Una extensión de línea puede sobrepasar este obstáculo expandiendo el atractivo de la marca. Por ejemplo, Cheerios se ve como un desayuno orientado a la salud, pero Honey Nut Cheerios llega a quienes prefieren los cereales endulzados. Varios fabricantes de alimentos han introducido versiones dietéticas de sus productos y han roto una barrera de uso que existe entre muchos consumidores conscientes de la salud.

Una línea también se puede extender al agregar un beneficio funcional a un producto: Por ejemplo, la versión convertible de un auto, una botella de presión de margarina o una versión en miniatura ubicada de manera conveniente de un restaurante de comida rápida. Con estos beneficios funcionales agregados, la marca está en una nueva posición de atraer nuevos clientes. El resultado de una extensión de línea en un objetivo puede ser un nuevo segmento muy leal, resistente a los ofrecimientos de la competencia.

## PROPORCIONAR VARIEDAD

Una extensión de línea también puede dar a los usuarios leales una forma de gozar de una variedad sin cambiar de marca. Por ejemplo, los nuevos platillos principales en la línea de comidas congeladas Healthy Choice, permiten a los clientes cambiar su rutina diaria de alimentación, al tiempo que permanecen leales a la marca. Y una versión de Crest con bicarbonato de sodio ofrece a los consumidores la oportunidad de probar una nueva moda en crema dental sin necesidad de comprar una marca nueva.

## COMO DAR ENERGIA A UNA MARCA

Una extensión de línea puede dar energía a una marca al hacerla más relevante, interesante y visible. Con esto es posible crear una base para la diferenciación, hacer los esfuerzos de comunicación más efectivos y estimular las ventas. Considere, por ejemplo, el aderezo para ensaladas Hidden Valley Honey Dijon Ranch, el cual revitalizó una marca estancada (aunque saludable). Los clientes nuevos y anteriores tenían una razón adicional para consumir Hidden

Valley, y su publicidad se hizo más efectiva porque había noticias que difundir. El aderezo Honey Dijon fue un gran éxito y se reflejó no sólo en las ventas sino en una chispa de interés por todos los aderezos para ensalada de la marca Hidden Valley. De manera similar, Diet Coke ayudó a agregar juventud, vitalidad y visibilidad a la imagen de Coca-Cola. En general, las extensiones de línea (sobre todo si agregan productos que atraen a los consumidores) crearán una energía que puede fortalecer de manera sustancial la equidad de marca.

## MANEJO DE LA VERDADERA INNOVACION

Las extensiones de línea brindan un canal explícito para las innovaciones de productos que pueden ser un vehículo poderoso para obtener ventaja competitiva. Las innovaciones de productos pueden crear diferenciación, mejorar la proposición de valor de una marca, expandir los contextos de uso y bloquear a los competidores. Cuando no hay una salida clara para la innovación dentro de la organización de manejo de una marca, el pensamiento creativo a menudo se ve paralizado. De manera inversa, cuando los miembros de un equipo de manejo de marca saben que ésta está abierta a las extensiones de línea innovadoras, los miembros del equipo con seguridad aceptarán el reto.

Para poder ofrecer nuevos beneficios a los consumidores, la línea de higiene femenina de Kimberly Clark introdujo unas toallas más pequeñas llamadas Ultra Trims y otras más absorbentes llamadas Supremes. Los aromatizantes Glade Air Fresheners comenzaron con aerosoles y desde entonces agregaron formas sólidas (para un aroma continuo), los clip-ons (para el auto) y una variedad de paquetes cosméticos. Sin una opción de extensión de línea, estas innovaciones nunca se habrían creado.

## COMO BLOQUEAR O INHIBIR COMPETIDORES

Una extensión de línea no tiene que ser un éxito financiero para otorgar valor a una compañía. En especial para las marcas líderes, las extensiones de línea pueden valer la pena desde un punto de vista estratégico, aun cuando no alcancen altos grados de recuperación. Cuando General Motors, Xerox y otras empresas permitieron a unas compañías japonesas ganar el control en el extremo inferior de sus respectivos mercados, el resultado fue terrible a causa de que las recuperaciones potenciales a ese nivel no cumplían con el criterio financiero de las compañías estadounidenses. En este punto, las extensiones de línea pueden apropiarse de estos movimientos competitivos. Con esto en mente, las extensiones de línea de Tide y Crest que aparentan ser eternas tienen más sentido.

### Cómo mover la marca hacia abajo

Hoy día, los mercados desde las llantas hasta la ropa y las computadoras se vuelven cada vez más centradas en el ahorro. Más y más consumidores regresan del prestigio y el lujo a marcas de menor costo que brindan una calidad y características aceptables. Para combatir esta tendencia (o sacarle ventaja, si así lo prefiere), las compañías ofrecen versiones más económicas de los empaques de sus productos de marcas tradicionales. ¿Qué hay detrás de

esta tendencia de consumo hacia el ahorro? ¿Cómo pueden las compañías adoptar una estrategia de marca que acomode las versiones más económicas sin debilitar la marca?

## LAS FUERZAS IMPULSORAS

Una fuerza básica detrás de la creciente sensibilidad hacia el ahorro y el precio es la excesiva capacidad creada por la combinación de nuevos competidores y mercados bastante estáticos. Los nuevos competidores provienen, en parte, de las marcas que están en proceso de expansión de las categorías de productos colindantes, de las que entran de otros mercados (sobre todo de otros países) y las nuevas o revitalizadas que ahora con frecuencia son competitivas en calidad. Ya que a menudo introducen productos equiparables, sin proposiciones innovadoras y distintivas de ahorro, los recién llegados, así como las marcas en tercero y cuarto lugares con problemas se ven forzadas a resaltar las promociones de precios y actividades comerciales, en vez de un producto. Como resultado, los clientes llegan a creer que las marcas no son muy diferentes, la lealtad a la marca se corroe y los clientes se enfocan en las características y el precio. Ya que cada vez menos clientes están dispuestos a pagar el precio de la marca histórica, las acciones del mercado comienzan a bajar (a veces en forma radical) para los que mantienen sus niveles de precios.

Una segunda fuerza impulsora es el ambiente de las ventas al detalle creado por los nuevos canales, las cuales por lo general tienen una estructura de costo más bajo, participan en la competencia agresiva de precios y usan con libertad bienes con marcas privadas. Las nuevas supertiendas de especialidades, como el Home Depot, Circuit City y Tower Records, apalancan su poder de compra singular para los consumidores que se interesan en una categoría individual de productos. Los clubes de bodega, como Price Club, son factores determinantes para las categorías que varían desde comida hasta computadoras. En la última década, la mercadotecnia directa hizo explosión, a menudo al brindar ahorros a los participantes. Dell y Gateway, por ejemplo, se convirtieron en dos de los cinco mejores jugadores en el mercado de las computadoras, al vender en línea directa por medio de anuncios en revistas de computación y catálogos. Los clientes recibieron soporte vía telefónica de técnicos, miembros del personal, respaldados por otras compañías de servicio, para los casos esporádicos cuando se les necesitó. Con los precios un tercio menor que los de IBM y Compaq, forzaron a estas empresas líderes a cambiar sus estrategias y alteraron en forma definitiva la manera de ver la mercadotecnia de computadoras.

Una tercera fuerza impulsora es el cambio tecnológico. Es factible introducir un nuevo mercado para un producto gracias a una nueva tecnología; ejemplos de ello son las rasuradoras desechables y las cámaras de 35 mm de un solo uso. El cambio tecnológico puede influir también en la estructura de costos, al surgir marcas que son más sencillas y económicas y que crean nuevos puntos de precios. Cuando este fenómeno sucedió en los procesadores de alimentos, la incapacidad de Cuisinart de mantenerse al tanto llevó a Black & Decker y a otras marcas al liderazgo.

Estas fuerzas representan un cambio importante de los paradigmas. Las antiguas creencias ya no valen, y hay una gran presión sobre los participantes en el extremo inferior. Por ejemplo, John Deere fabrica un tractor podador de césped que se vende por medio de agencias de servicio completo. Aunque los puntos de precio en ese canal no se han dañado, una gran porción creciente del mercado es atendida por detallistas de volumen, como Home Depot. Este nuevo canal presenta a los productos que se venden a mitad del precio sostenido en las agencias de John Deere. Por tanto, John Deere debe encontrar una forma de participar en este nuevo canal o aceptar un declive en su participación de mercado. El problema que John Deere y muchos otros encaran es cómo lograr la transición sin dañar la aceptación acumulada de su marca.

## MOVER LA MARCA HACIA ABAJO ES FACIL; PROTEGERLA ES DIFICIL

Los ciclistas de montaña tarde o temprano descubren que ir de bajada, aunque es más fácil que ir de subida, por lo general crea un reto mayor para controlar la velocidad y el equilibrio. Así como los ciclistas de montaña, las marcas se mueven hacia abajo de manera fácil (incluso a veces sin advertirlo) y descubren que hay problemas y retos que se crean al llegar al fondo. El reto más grande es evitar dañar la marca, sobre todo en términos de sus asociaciones percibidas de calidad.

El problema es que moverse hacia abajo afecta las percepciones de la marca, quizá de manera más significativa que cualquier otra opción de manejo de marca. Los psicólogos han documentado el hecho de que la gente se deja influir mucho más por la información desfavorable que por la favorable. Por ejemplo, la información inicial negativa acerca de una persona es muy resistente a una información posterior positiva, mientras que una buena impresión inicial es más factible que sea alterada por una subsecuente interacción negativa. El uso de anuncios negativos en la política es una ilustración de este principio.

Se han encontrado resultados similares en contextos de investigación más tradicionales del mercado. Por ejemplo, Motley y Reddy presentó ante los consumidores enunciados de reposicionamiento para Saks (una tienda departamental de prestigio) y para Kmart (una tienda departamental de descuento).<sup>4</sup> Los enunciados describían a las tiendas como pertenecientes tanto a un estrato superior, como a uno inferior y un estrato medio. Los resultados indicaron que las actitudes hacia Kmart no fueron afectadas por los enunciados, aun cuando la tienda se describió como perteneciente a un estrato superior. En contraste, las actitudes hacia Saks estuvieron determinadas tanto por la descripción de pertenecer a un estrato superior como la de pertenecer a un estrato medio. En un estudio relacionado, Arndt descubrió que la palabra hablada negativa tenía un efecto doble sobre las decisiones de compra, en comparación con la palabra hablada positiva.<sup>5</sup>

El movimiento descendente no tiene que ser fatal para la marca

No se debe dar por hecho que un movimiento descendente es siempre demasiado arriesgado. Si un producto nuevo se puede distinguir de la marca madre mediante el uso de una submarca y otros medios, es factible reducir el riesgo. La capacidad evidente de Sony para operar en el extremo final del mercado con algunos productos (como televisores y walkmans) y puntos de precios más bajos con otros (como aparatos de sonido), indica que los consumidores pueden poner las percepciones en compartimentos mentales. Existe aún más evidencia proveniente de los estudios de laboratorio que implican productos de consumo, acerca de que la gente puede aislar las marcas madre de las extensiones, incluso cuando éstas reflejan un nivel de calidad inferior o tienen problemas de calidad.

Por ejemplo, Keller y Aaker descubrieron que la calidad percibida de una marca de papas fritas no se vio afectada por su extensión a galletas o helado, aun cuando la extensión se describió como mal aceptada a causa del sabor y la textura.<sup>6</sup> De manera similar, en un estudio que implica la extensión de una marca de jugo de fruta hacia el sorbete, Romeo descubrió que al exponerla a una evaluación desfavorable del Consumer Reports sobre el sorbete no afectó la calidad percibida de la marca de jugo de fruta (aunque las percepciones estuvieron determinadas por informes desfavorables de una extensión de línea a la marca de jugo de fruta).<sup>7</sup> En otro estudio, Bhat y Zimmer descubrieron que el hecho de extender las marcas Sony y Bic a puntos de precio/calidad más bajos, no afectó las actitudes hacia la marca madre.<sup>8</sup>

La clave para reducir el riesgo de la marca es saber distinguir el nuevo contexto de la categoría original. Loken y John, por su parte, averiguaron que una extensión de un champú a un producto de tejido inferior no afectaba la calidad percibida del champú, a menos que a los encuestados se les preguntara primero si la extensión era representativa de la marca.<sup>9</sup> Esto significa que los clientes pueden separar la identidad de la marca en dos categorías de productos, pero quizá necesiten ayuda para hacerlo. Si la extensión está muy alejada de la categoría de productos de la marca (como de Coca-Cola a ropa), el riesgo de transferir impresiones de calidad negativas se reduce; desde luego, también existe el riesgo de que la marca no contribuya con algo positivo al nuevo contexto e incluso pueda hacer que los clientes se sientan incómodos.

Una marca debe, de hecho, cuidar su aceptación y en particular su calidad percibida. Sin embargo, lo más importante es que puede aceptar ciertos riesgos. Una marca poderosa es resistente y capaz de soportar algunas dificultades de extensión, sobre todo si ésta tiene algún grado de separación de la marca. La pregunta entonces es, ¿cuál es la mejor distancia de separación? ¿Qué protegerá a la marca y aun así funcionará?

### El riesgo de una marca aislada

Aunque la creación de una marca por completo nueva resultará, al final, en la separación y protección de la marca esencial, esto no garantiza el éxito. Sin embargo, IBM creó una marca de esta naturaleza, Ambra, con su propia organización separada para competir con las compañías que ofrecen pedidos por correo. La marca originaba sus productos en Asia y los

distribuía en Europa y Estados Unidos. No obstante, menos de dos años después de su introducción, Ambra desapareció. Desde un punto de vista en retrospectiva, IBM debió haber encontrado una forma para utilizar su propio nombre, el cual es uno de los nombres más poderosos en Estados Unidos y Europa. Crear una marca nueva a cualquier nivel de credibilidad es muy difícil, como lo ilustra el caso de Ambra.

## BAJAR EL PRECIO Y MANTENER LAS PERCEPCIONES DE CALIDAD

Quizá la manera más directa de mover una marca hacia abajo es bajar el precio. Marlboro, Budweiser y Pampers se encuentran entre las marcas que han reconocido que su valor no apoyará un precio alto frente a los competidores orientados a precios bajos y los detallistas poderosos. En consecuencia, han fijado precios económicos a sus productos para hacerlos competitivos. Sin embargo, aunque los consumidores han empezado a dudar de las marcas de precios más altos, la realidad es que el punto de precios todavía es una señal de posicionamiento. Una reducción exagerada de precios puede indicar a los consumidores que, como han comenzado a sospechar, la marca en realidad no es diferente de cualquier otra, y que por tanto tiene una calidad promedio.

Si la marca ha perdido toda su credibilidad como para ofrecer un producto diferente o mejor, bajar su precio es una estrategia sin riesgo. Cuando Schlitz, por ejemplo, vio que sus ventas bajaron a menos de un millón de barriles, cuando antes eran de más de 17 millones de barriles, no tenía nada que perder al asociarse con un precio más bajo y ocupar una posición en la categoría de marca económica.

Muchas marcas, sin embargo, aún retienen un segmento muy valioso del mercado en el mejor extremo del mismo. Además, ofrecen calidad o características óptimas que no les permiten obtener paridad de costos con sus nuevos competidores. Si desearan moverse hacia abajo, sería muy importante que retuvieran alguna característica distintiva en su calidad. El reto entonces es empezar a competir a un nuevo punto de precio sin reposicionar la marca como económica de calidad más baja.

La clave para ajustar el precio mientras se retiene una posición de calidad es convencer a los detallistas y a los clientes que el cambio no refleja un nivel diferente de calidad. Procter & Gamble, por ejemplo, redujo sus precios en el contexto de un programa de precios bajos diarios como una nueva forma de hacer negocios. La compañía recalcó que las promociones al consumidor y de intercambio causaron una canalización ineficiente para el detallista, así como confusión y molestias para el consumidor. Al ofrecer un precio bajo cada día, P&G redujo los incentivos para que los detallistas intentaran prácticas tan onerosas como la desviación (comprar productos en promoción, transportarlo por todo el país y almacenarlo por meses) y la compra adelantada (comprar para el inventario a fin de aprovechar una promoción de intercambio). La nueva política de precios también ayudó a reducir los costos en los sistemas de pedidos, almacenamiento y logística. Como resultado, las reducciones de precio se percibieron como parte de una estrategia coherente de mayor magnitud.

En contraste, considere el movimiento realizado por Marlboro en el sentido de reducir de manera abrupta sus precios en su marca principal, al enfrentarse a una baja en el mercado. El movimiento pudo haber sido inteligente a nivel estratégico, pero algunos detallistas y consumidores (y accionistas) lo percibieron como una reacción de pánico y, en consecuencia, nubló el valor de la marca. Esta reducción exagerada de precio no fue apoyada por el razonamiento estratégico y lógico que ofrece P&G, así que los consumidores y los detallistas utilizaron su propia lógica para explicar la reducción tan radical. Desde luego, la marca Marlboro se encuentra establecida de tal manera y es tan poderosa, que es difícil de dañar. El hecho de que la reducción de precios haya logrado detener la caída en el mercado, es un indicador de que la marca es poderosa, pero ya presentaba un precio demasiado alto.

## EL USO DE SUBMARCAS

Las submarcas, como la película para cámaras Funtime de Kodak, tienen el potencial de permitir la entrada de productos en un extremo inferior que surge sin amenazar la equidad de la marca madre en los niveles más altos del mercado. Sin embargo, se presentan dos problemas al agregar ofrecimientos de las submarcas que utilizan el nombre de la marca superior a un precio más bajo. El primer problema es el posible canibalismo con el que los consumidores se dirigirán a la versión más económica; el segundo inconveniente es el riesgo de manchar el nombre de la marca al extenderla hacia abajo.

El trabajo de la submarca consiste en reducir estos riesgos al distinguir la submarca inferior de la marca madre. En un estudio, Aaker y Markey exploraron las extensiones del papel higiénico de la marca Kleenex y de un jugo de naranja de bajas calorías de la marca Snapple Fruit Drinks.<sup>10</sup> En cada caso, una extensión inferior (un papel higiénico tieso y áspero y un jugo de naranja demasiado diluido) afectó las actitudes hacia las marcas madre, excepto cuando se usó una submarca. Ésta sirvió para aislar la marca madre del desempeño inferior de la extensión.

En el área de las computadoras, IBM, Compaq y aun Dell, la mejor tienda de ventas por correo, han utilizado submarcas para ofrecer la introducción de un producto a un precio más bajo, lo cual se ha convertido en la esencia del mercado. Las computadoras Compaq Pro-Línea, así como las líneas ValuePoint de IBM y Dimension de Dell, son submarcas que distinguen a las líneas menos caras del resto de los artículos ofrecidos. Desde luego, aún existe el canibalismo; el poder comprar una computadora de menor precio con un nombre aval es atractivo y por supuesto apelará a algunos de los que compraron la marca original. Además, la distinción entre las líneas económicas y las otras líneas en ocasiones es confusa. Sin embargo, la submarca señala que no posee las características y la calidad de las líneas posicionadas por arriba de ella. Asimismo, las personas que se mueven de la marca superior a la submarca de igual forma hubieran sido atraídas a la marca económica de otro fabricante; de ahí que lo que parecía ser canibalismo, es en realidad una protección estratégica de la marca.

En contraste, las tiendas Gap (un detallista de éxito de ropa informal) se alejaron de una submarca a causa del canibalismo y por razones de debilitamiento de la imagen. En 1993, Gap se enfrentó a sus competidores que se dirigían a los consumidores conscientes del ahorro al ofrecer la moda tipo Gap a precios de un 20 a un 30% más bajos. Para contrarrestar esta amenaza, Gap probó con tiendas tipo bodega llamadas Gap Warehouse, las cuales vendían una gama amplia de prendas de vestir a precios competitivos. El problema fue que la ropa era demasiado similar a la que se vendía en las tiendas Gap. Como resultado, se tomó una decisión un año después de cambiar el nombre a Old Navy Clothing Co., con el nombre Gap apenas perceptible relegado a un papel de aval durante el lanzamiento y destinado a desaparecer con el tiempo.

El riesgo para la marca es mucho menor cuando la calidad de la extensión es muy diferente de la marca madre. Por ejemplo, a lo largo de la historia Gillette ha significado calidad e innovación en máquinas para afeitar para hombre. Al considerar que una posición en un mercado creciente de rasuradores desechables era crucial, Gillette lanzó la línea Gillette Good News. La personalidad más joven y ligera de la submarca contrastó con la personalidad masculina/macho Gillette y jugó un papel clave al distinguir la marca desechable del resto de la línea. El hecho de que la rasuradora desechable Gillette Good News hiciera una entrada regia en la categoría de las máquinas desechables, también ayudó a reducir el daño potencial a la calidad percibida de la marca Gillette.

## SUBMARCAS DESCRIPTIVAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE VALOR

El nombre y logotipo de una submarca puede ayudar a señalar un producto de un nivel inferior. Al contener la palabra valor, IBM ValuePoint da a entender que se agregó al extremo inferior de la línea IBM. Las submarcas Professional y Thrifty de Stanley posicionan con claridad las dos líneas. Masterlock, por su parte, tiene una línea Lockers and Bikes (de candados más chicos), así como un candado Sheds and Gates. Fender fabrica guitarras eléctricas de alta calidad que se venden a precios que van de los 1,500 a los 3 mil dólares, pero también tiene una Starter con un precio de 199 dólares. Una marca también puede usar una serie de números para señalar con claridad en qué parte del espectro calidad/valor encaja el producto. Por ejemplo, la serie 100 puede ser más grande y superior en calidad que la serie 90 o la serie 70.

## ¿SE EXTENDERA LA IDENTIDAD?

Un aspecto de interés es si la marca tiene una identidad que cubra la definición de la línea vertical, o si la identidad está comprometida por nuevas introducciones en el extremo inferior. La serie 300 de BMW (la más pequeña y menos cara) y las series 500 y 700, reflejan tamaños y precios muy diferentes. Cada una de ellas, sin embargo, aún tienen la misma identidad (la máquina superior). Un automóvil que es fácil y divertido de manejar funciona a cualquier nivel de precio.

En contraste, la identidad del Mercedes se basa en parte en el prestigio y la exclusividad. Por tanto, el Mercedes 190, que cuesta menos de 30 mil dólares, presentó un problema a causa de su inconsistencia potencial con la identidad de Mercedes en el sentido de automóviles finos para los acaudalados. Cuando Mercedes redefinió su identidad para enfocar la calidad en vez del estrato, la submarca 190 pudo encajar mejor y brindó una forma para extender la franquicia Mercedes a un grupo más joven de compradores.

## CREACION DE UNA PERSONALIDAD DIFERENTE: LA RELACION PADRE-HIJO

A causa de los problemas de identidad que pueden resultar de mover una marca hacia abajo, puede ser útil emplear la personalidad de la submarca como una característica para diferenciar el producto nuevo de menor precio. Si se le otorga una personalidad poderosa que difiera de la marca original, se reducen los riesgos de canibalismo y de manchar la imagen.

Puesto que las relaciones familiares son muy conocidas para los consumidores, ofrecen una oportunidad clara y rica para crear personalidades distintas pero relacionadas de la submarca. Esta última podría ser un niño (ya sea hijo o hija) de la marca original (el padre o madre) que todavía no puede afrontar o apreciar la mejor versión; o podría ser el abuelo del original que aprecia el buen valor más que la calidad superior.

Considere la marca madre como una persona honesta, trabajadora, pueblerina y que se preocupa por los demás (por ejemplo, John Deere, Chevrolet o Kodak). El hijo de esta marca (quizá llamado John Deere Jr.), pudiera tener muchas de estas características; después de todo, de tal palo, tal astilla.

El hijo podría ser diferente en muchos aspectos de su padre. Es probable que se sienta atraído por opciones más sencillas y económicas; quizá al buscar moverse hacia arriba mientras acumula dinero con el paso del tiempo. Otras características dependerán en parte de la categoría del producto. Así, un hijo con juventud y vigor sería apropiado para una motocicleta o una bicicleta. Un hijo cerebrita puede inclinarse por una nueva línea de equipo para jardín o camionetas. Para la ropa, lo más apropiado sería tener un hijo espontáneo y divertido, quizá similar al personaje Little Sprout de la marca Jolly Green Giant. Para una línea de autos deportivos o trepadores, el hijo pudiera ser algo irresponsable, atrevido, que le gusta vivir en el peligro. En cualquier caso, la personalidad del hijo ofrece un punto de distinción de la marca madre y una forma de conectarse con un mercado objetivo, mientras provee un enlace coherente a la herencia de marca.

## COMO DISTINGUIR LA SUBMARCA

El producto mismo es una forma de separar la submarca de la marca madre. Si el producto se diferencia con claridad en términos de sus características, aplicaciones y usuarios, el riesgo para la marca esencial se reduce. Courtyard de Marriott, por ejemplo, es muy diferente del mismo Marriott, toda vez que tiene menos servicios y ofrece una experiencia distinta de hotel. De igual modo, la Gillette Good News es un producto muy diferente de Sensor y del resto de

la línea Gillette. Si un detallista como Nieman abriera tiendas en un estrato inferior, las dos clases de tiendas se podrían separar por un esquema de color, ambiente, música de fondo y los estilos de ropa presentados, así como por el servicio.

Cuando el producto es más difícil de distinguir a causa de que las características claves del producto no son visibles, el problema es más severo. Éste es el caso de la película Kodak Funtime, la cámara Kodak Funsaver o la línea ValuePoint de IBM (por lo menos para muchos usuarios inexpertos de computadoras). En situaciones como éstas, es importante crear personalidades diferentes y manejar los símbolos asociados con la nueva marca. Aun un logotipo y color distintos pueden ayudar a proporcionar la separación necesaria.

El hecho de dirigirse a un mercado diferente no sólo proveerá un punto de distinción, sino que también reducirá el riesgo de daño a la imagen porque es menos probable que los clientes de la marca madre se expongan al artículo nuevo. Por ejemplo, el ofrecimiento inferior de una cadena del estrato superior dedicada a la salud podría estar dirigida a una clientela más joven (entre los 20 y 30 años de edad) o podría orientarse a un mercado de una ciudad más pequeña y dejar a las ciudades grandes para la marca madre.

La marca madre también se puede manejar de manera que resalte la distinción entre ella y la submarca. Así, es factible mejorar y asignar una submarca a una línea de herramientas (como la de ProChoice), al mismo tiempo que se introduce una submarca económica (como la de HomeMaster). En esencia, la táctica consiste en mover de manera simultánea la marca hacia arriba y hacia abajo. Así, la submarca de nivel inferior Gillette Good News funciona en parte porque el resto de la línea de máquinas de rasurar está posicionada (y por tanto, exaltada) por la marca Gillette Sensor. Es más fácil separar a Gillette Good News de Gillette Sensor, que separar cualquiera de las dos submarcas de Gillette.

Por otra parte, la línea de herramientas para la marca principal pudiera permanecer sin cambios, pero sería factible crear una línea ProChoice al tiempo que se introduce una línea de nivel inferior HomeMaster. El resultado son tres niveles en los que cualquier efecto que conduce al desprestigio causado por una submarca inferior, es compensado por un efecto que da prestigio gracias a una marca superior.

### Mover una marca hacia arriba

Una marca puede ser líder en volumen y participación de mercado, con las ventajas envidiables de las economías de escala y la influencia de las ventas al detalle. La marca se encuentra en los estantes de la tienda, en la despensa y en la mente del consumidor. Sin embargo, su precio se ha visto acosado por los detallistas y consumidores, y en especial por los precios de otras marcas.

En este contexto, un segmento atractivo de crecimiento a menudo surge en el extremo superior del mercado. Este segmento disfruta de márgenes de utilidades mucho más altos y provee avances interesantes e incluso dignos de estar en las noticias, en una categoría en

cierto modo desgastada. Los fabricantes en pequeño de cerveza (como Anchor Steam), de cafés especiales, las aguas de mayor peso, los autos deportivos de lujo y las revistas especializadas, todos representan nichos objetivo que son menos sensibles al precio que el resto del mercado. ¿Cómo pueden las marcas moverse hacia arriba para aprovechar este crecimiento y vitalidad, y salirse de las presiones de los márgenes de utilidad opresivos?

## USO DE UNA MARCA NUEVA

Cuando el nombre existente de una marca es muy problemático, la única solución factible es la creación de una marca que se sostenga por sí misma. Por ejemplo, cuando Black & Decker creó una línea de herramientas para profesionales de la construcción, se pensaba que el segmento objetivo no se vería atraído por (e incluso se sentiría incómodo con) el equipo Black & Decker a causa de su asociación con la imagen del hombre hágalo usted mismo. Por tanto, se creó la marca DeWalt. Este equipo es superior a Black & Decker en cuanto al desempeño, es de color amarillo brillante (en contraste con el verde de la línea Black & Decker) y no se menciona para nada a la marca madre Black & Decker.

Una lógica similar fue la causante de la creación del Acura de Honda, el Lexus de Toyota y el Infiniti de Nissan. En cada caso, la marca esencial (la cual es sinónimo de economía y sencillez, en vez de prestigio, buen manejo y comodidad) tenía el potencial de prevenir que el nuevo producto ocupara una verosímil posición superior.

Sin embargo, la opción de introducir con éxito una nueva marca, a menudo es demasiado costosa o no viable, sobre todo cuando la tarea es llegar a ser la tercera o cuarta marca en la mente del consumidor y en los estantes. Una opción es usar una submarca de una marca existente para crear una entrada de mayor escala.

## EL PAPEL DE UNA SUBMARCA

Para penetrar en el extremo superior de un mercado el uso de una submarca, como Coors Gold o Holiday Inn Crowne Plaza, tiene varias ventajas. En primer lugar, evita mucho del costo para crear visibilidad y asociaciones para una marca nueva. Es mucho más fácil asociar al Holiday Inn como un hotel de prestigio o a Coors como una cerveza de mejor calidad que empezar con un nombre nuevo. En segundo término, las propiedades aplicables de la marca pueden ayudar a proveer una proposición de valor. Por tanto, los clientes del Holiday Inn Crown Plaza saben que pueden tener acceso al sistema de reservaciones del Holiday Inn de manera directa mediante el uso de su número telefónico 800, y los clientes de Coors Gold reconocen que su cerveza está conectada a High Priority, el programa de Coors para la lucha contra el cáncer mamario. En tercer lugar, las submarcas pueden ofrecer un alza de la calidad percibida hacia las marcas esenciales, Holiday Inn y Coors.

Si bien existen algunos riesgos de dañar la marca esencial cuando se mueve hacia arriba, son mucho menos que cuando se mueve hacia abajo. Hay la posibilidad de que la versión superior pueda, por comparación, hacer que la marca esencial se vea más ordinaria de como se

percibía antes. Por ejemplo, la cerveza Coors no es tan atractiva cuando hay Coors Gold disponible; es menos probable que el consumidor de Coors crea que ésta es la mejor cerveza. Sin embargo, el riesgo mucho más serio es que la marca esencial evite que la marca superior alcance un prestigio completo. Por ejemplo, la imagen poderosa de Holiday Inn como un hotel familiar y sin pretensiones causó mucho daño cuando la submarca Crown Plaza trataba de competir en el extremo superior del mercado. Como resultado, la compañía madre decidió soltar la conexión con el Holiday Inn y permitir que el Crown Plaza se mantuviera por sí solo.

En el peor de los casos, la marca superior se vuelve un objeto del ridículo, semejante a alguien con una súbita suerte financiera que compra los restos de la nobleza y genera pretensiones de grandeza. Los vinos Ernest and Julio Gallo (un esfuerzo para mover el nombre Gallo a los vinos superiores) puede tener este efecto en algunos consumidores, aunque más adelante se explicarán las razones por las que esta introducción aún tiene sentido para Gallo. La clave para reducir este riesgo es hacer a la submarca distinta del resto de los ofrecimientos bajo la protección de la marca.

## COMO SEPARAR LA SUBMARCA

El problema básico al usar una submarca para desplazarse hacia arriba es que la marca a menudo carece de credibilidad en el extremo superior. ¿Cómo se puede hacer una declaración verosímil de que una submarca bajo el patrocinio de una marca de amarre intermedio, puede en verdad cumplir con los estándares de un mercado del extremo superior? La clave para lograrlo es tener una bala de plata dentro de la línea del extremo superior que demuestre la capacidad de la submarca para entregar lo que ofrece (algo visible como el Holiday Inn Crown Plaza de Nueva York o de Londres, por ejemplo). Otra forma es separar con claridad su línea de la línea de la marca esencial.

La línea de equipo Quantum de Black & Decker, pensada para los 20 millones o más de consumidores serios hágalo usted mismo, es un buen ejemplo de cómo hacer una submarca superior claramente distinta de la marca esencial. Black & Decker logró llevar a cabo esta separación, en parte mediante el uso de un boletín (Shop Talk), un programa de consejos por teléfono (Power Source) y varios productos balas de plata (como el taladro sin broca que utiliza un sistema de succión diseñado de manera especial). Quantum también empleó un color (plateado con letras amarillas) que contrastó con el verde metálico de la línea Black & Decker.

Una submarca que pertenece a la escala superior con frecuencia emplea un elemento descriptivo, como edición especial, óptimo, profesional, dorado (como Coors Gold, Kodak Gold, Kodak Royal Gold) o platino (la tarjeta Platinum). Los viñedos utilizan reserva privada o reserva de biblioteca o edición limitada, nombres para capturar el extremo superior; las aerolíneas tienen la clase Connoisseur y el Club del Tapete Rojo. Esta táctica puede señalar con claridad un movimiento ascendente, pero es probable que un nombre descriptivo dificulte el desarrollo de una identidad independiente para la submarca. En los cafés especiales, la marca EuroRoast de MJB ha tenido más éxito que Maxwell House Private Collection y Folgers

Gourmet Singles, quizá porque la submarca MJB se encuentra a mayor distancia de su marca madre. EuroRoast, además de significar calidad superior, también tiene una asociación europea que agrega interés y credibilidad.

## ¿ES POSIBLE EXTENDER LA IDENTIDAD?

Una pregunta clave es si la marca puede extenderse hacia arriba. Las marcas cuyas identidades son inconsistentes con la introducción de un artículo superior tendrán mayores dificultades para moverse hacia arriba. Por ejemplo, Rice-A-Roni, en una variedad de sabores, se utiliza en la comida cotidiana; de hecho, a menudo es la parte esencial de la comida. De ahí que el esfuerzo de moverse a un estrato superior con Rice-A-Roni Savory Classics no haya tenido éxito; los consumidores de Rice sintieron que Rice-A-Roni no era algo que se podía servir en una cena elegante.

En contraste, el arroz básico de la marca Uncle Ben se percibe como un producto sencillo, austero, pero que puede ser parte de las recetas elegantes. En consecuencia, los platillos de la marca superior Country Inn de Uncle Ben, entre ellos Rice Alfredo Homestyle pilaf y Herbal rice au gratin, funcionaron de maravilla. La submarca Country Inn indica que las recetas están inspiradas por los mejores albergues e incluso puede evocar algún pariente que esté asociado con interesantes restaurantes campestres. Y el nombre de Uncle Ben, aunque no pertenece al estrato alto en sí mismo, no es incompatible con un ambiente o receta superior, de ahí que sea menos problemático que Rice-A-Roni.

## INTRODUCCION AL ESTRATO SUPERIOR COMO VEHICULO PARA MEJORAR EL ESTRATO INFERIOR

Otra motivación clave para crear una versión superior de la marca es la de afectar la identidad original de ésta de manera positiva. La ayuda que una marca superior provee al mejorar la identidad esencial de la marca se denomina mejoramiento del estrato inferior. En estos casos, las ganancias potenciales de la nueva marca pueden ser de importancia secundaria, o incluso inexistentes. Un ejemplo de un mejoramiento del estrato inferior manejado con sumo cuidado es el del vino Gallo.

El nombre Gallo era (y es) una fuerza dominante en el mercado de los vinos. Su producto de mayor volumen era la línea vino de garrafón de la marca registrada Gallo, la cual se enfrentaba a la competencia de marcas como Glen Ellen. Estos competidores se estaban anidando en el enorme nicho de Gallo, al posicionarse justo por encima de éste en calidad. Para protegerse, el paquidérmico Gallo necesitaba moverse hacia arriba un poco, lo cual era una tarea bastante difícil.

Los vinos Ernest and Julio Gallo (una línea de vinos superiores, con corcho, que reflejaban una calidad mucho más alta que los productos tradicionales de Gallo) fueron el vehículo que usaron para llevar a cabo esta tarea. Sin embargo, dada la reputación del vino de garrafón de Gallo, ¿por qué decidió la compañía poner su nombre de manera tan prominente en un

producto que trata de competir en el extremo superior? ¿Por qué arriesgarse a que el vino superior pueda perder credibilidad como resultado del nombre Gallo?

La respuesta es el mejoramiento del estrato inferior. El objetivo clave de la extensión quizá no fueron los consumidores del extremo superior, sino más bien el consumidor de Gallo esencial, aun si el o ella nunca hubieran comprado un Gallo Varietal. Un producto en el extremo superior le dio a la compañía la oportunidad de dar a conocer la historia de la calidad Gallo desde una perspectiva diferente. Con el paso del tiempo, y gracias al apoyo suficiente de comunicación, esta nueva perspectiva bien pudiera tener un efecto en la percepción total de la calidad de Gallo, y los beneficios en términos de que la competencia en el extremo inferior pudiera justificar los gastos requeridos para introducir al mercado una submarca en el extremo superior. Gracias a un apoyo sustancial de publicidad y a una influencia en la distribución, el producto superior por fin se convirtió en lucrativo, pero esto se vio como un beneficio agregado al objetivo real de la submarca.

Otra táctica es la de establecer una nueva marca superior, y después agregar el nombre de la marca esencial para ayudar a mejorar la identidad de la misma. Por ejemplo, aunque Coleman es una marca líder de equipo para acampar, ha estado asociada en toda su historia con una imagen pesada e incómoda.<sup>11</sup> Esta asociación contribuyó a la resistencia cuando Coleman trató de moverse hacia arriba, a una categoría de equipo para excursionismo. Así que Coleman lanzó la marca Peak 1, la cual tuvo un éxito mayor porque no tenía asociaciones con la marca madre. Cuando años más tarde el nombre Coleman se agregó a Peak 1, la reputación de la línea ya estaba establecida; el nombre Coleman no representó un problema y, de hecho, dio un sentido de calidad (sobre todo para los nuevos compradores). Por último, y lo más importante, la asociación con Peak 1 mejoró la identidad de Coleman.

Decisiones de extensión de marca

Otra manera de apalancar una marca con extensiones es la de usarla para introducir y crear ventajas en otra categoría de productos. Las situaciones buena, mala y desfavorable implicadas al momento de decidir extender la marca (como se resume en mi libro anterior, *Managing Brand Equity*) son las siguientes.

Buena. Las asociaciones de marca, la calidad percibida, así como la conciencia y presencia favorecen la extensión.

La mejor. La extensión refuerza las asociaciones y la conciencia de la marca.

Mala. El nombre no agrega valor a la extensión o ni siquiera tiene asociaciones negativas.

Desfavorable. El nombre de la marca esencial se daña o desvanece a causa de que la extensión o la franquicia de la marca es víctima del canibalismo.

La más peligrosa. La oportunidad para idear otro nombre de marca ha pasado.

Este análisis, no obstante, sólo supone una decisión acorde para extender una marca a otra categoría de producto. Por tanto, a continuación se explica otra perspectiva para la extensión de marcas.

### Creación de marcas de rango

La década de los noventa ha visto surgir un concepto de marca que ha obligado a algunas compañías a ver sus negocios de una forma muy diferente. Una marca de rango crea una identidad que trabaja en varias categorías de producto. También se le puede concebir como un símbolo de expansión que ayuda a los consumidores a ver las relaciones entre los productos; las que quizá no advirtieron. Con esta ruptura de las estructuras de categorización existentes de los consumidores, las marcas de rango pueden extender una marca de varias formas. Una marca de rango en ocasiones se conoce como una megamarca, aunque este término también se puede aplicar a una marca poderosa con altas acciones en el mercado (como es el caso de Budweiser o Coca-Cola) que no comprende categorías de productos.

### MARCAS DE RANGO CONTRA EXTENSIONES DE MARCA

La década de los ochenta fue la época de la extensión de marca: Una marca poderosa se identificaba y había una búsqueda de categorías de productos en las cuales encajaba. Una justificación para ello era aprovechar los bienes de la compañía aplicándolos a nuevas áreas de negocios; otra argumentaba la reducción del costo y del riesgo de penetrar en estas áreas. Así, las decisiones de extensión se hicieron cada vez más frecuentes. Pero, ¿cómo se puede utilizar el nombre de la marca para ahorrar dinero, reducir el riesgo y expandir las ventas y las ganancias? Como lo muestra la figura 9.3, la solución por lo general consistió en una categoría única de productos, y la perspectiva tuvo una vigencia corta.

Una marca de rango considera a la estrategia de marca en su totalidad, en vez de en forma gradual. El objetivo es crear una marca poderosa, como un bien que será la base de un negocio, con una verdadera ventaja competitiva. La esencia de una estrategia de marca de rango es crear una visión de la identidad que la marca poseerá, y de las líneas de productos que soportará, ya sea como marca aval o como impulsora. Mientras que una decisión de extensión de marca será impulsada en gran medida por la imagen actual de la marca, una visión de la marca de rango puede implicar una identidad futura diferente para la marca.

### El propósito de la marca de rango

Una decisión clave es la de seleccionar los productos que se incluirán, los cuales deben ser compatibles con la identidad o la visión de la marca a diferencia de su imagen actual. Desde luego, al seleccionar áreas de negocios, una compañía necesita revisar su capacidad para fabricar el producto, la intensidad de la competencia y las presiones del precio así como las

tendencias del mercado. Sin embargo, con respecto a la asignación de las marcas, hay dos criterios que sobresalen:

1. La identidad de la marca necesita brindar una proposición de valor o bases para una relación en la categoría de productos considerada.
2. El producto necesita encajar y reforzar la identidad.

### Identities de la línea de productos

Por definición, la marca de rango se aplicará a varias líneas de productos. Cada una de ellas tendrá su propia identidad de línea de producto, lo cual por lo general significará un incremento de la identidad de la marca básica. Para competir en un ambiente de categoría de productos se requerirán asociaciones adicionales. Así, mientras que Healthy Choice tiene una identidad clara basada en alimentos nutritivos, bajos en grasa y sodio y de buen sabor, la identidad de Healthy Choice Generous Servings incluye dimensiones adicionales de alimentos congelados y de tamaño de la porción. Por su parte, la marca de rango Calvin Klein asocia la moda con una personalidad neoyorquina; sin embargo, sus identidades de línea de productos son distintas sin llegar a ser inconsistentes. Las fragancias resaltan la sexualidad y la rebelión, mientras que los trajes y los productos ópticos son más conservadores.

### Una visión dinámica

Una estrategia de marca de rango requiere una visión dinámica de marca: ¿Cuál es la principal identidad de la marca? ¿Cómo debe ésta evolucionar hacia esa identidad? Una parte clave del plan es determinar el orden en que se deben incluir las categorías de productos, ya que éste puede afectar la capacidad de la marca para evolucionar. Por ejemplo, Gillette dio la idea de navajas cuando introdujo Gillette Foamy, un producto para la rasurada, pero no una navaja. La crema para rasuradas Foamy sirvió como puente para la línea de productos de tocador para hombre que se introdujo después bajo la marca Gillette Series. Esta línea habría sido una extensión importante para Gillette sin el producto Foamy, a fin de preparar el camino para una imagen más amplia.

La categoría de cuidado bucal provee un ejemplo de la evolución de la identidad de marca. Las compañías de esta categoría se han dado cuenta de que limpiar los dientes para prevenir las caries ya no es su única misión. Más bien, gracias a los avances en la crema dentífrica y el tratamiento dental, los clientes ahora se enfocan en el cuidado bucal total, con un énfasis en las encías y los dientes sanos. Como resultado, las principales compañías fabricantes de crema dental, Crest y Colgate, se han expandido hacia los productos de higiene bucal (como el hilo dental) y los cepillos de dientes; y Oral-B, conocido por sus cepillos dentales, ha ideado una amplia línea de productos para el cuidado bucal. Las antiguas identidades de marca necesitaban ampliarse a fin de proveer una proposición de valor en el nuevo ambiente; las identidades que funcionaban para la crema y los cepillos dentales se volvieron demasiado estrechas para tener éxito en la categoría del cuidado bucal.

## ¿POR QUE MARCAS DE RANGO?

Hay varias razones por las que las marcas de rango pueden ser benéficas. A nivel estratégico, este concepto puede proveer coherencia y estructura a la estrategia. Así, la esencia de una estrategia de negocios es responder a dos preguntas: 1) ¿Qué áreas de negocios (mercados de productos) se incluirán? y 2) ¿qué ventaja competitiva habrá en cada una de estas áreas de negocios? Las marcas de rango como Weight Watchers, Ford, Disney, Oral-B y American Express, ofrecen respuestas a ambas preguntas.

Una segunda motivación es la economía. Un economista podría observar que una marca de rango provee economías clásicas de intensión; es decir, el costo fijo de mantener el nombre de una marca se puede extender a los diferentes negocios. Un estrategia de negocios vería a una marca de rango como proveedora de sinergia. Una agrupación de negocios es más grande que la suma de sus partes, porque la inversión hecha en uno de ellos ayudará a los otros. Ambas perspectivas capturan en realidad el mismo potencial en la eficiencia de costos. Además, la conciencia y la identidad de una marca de rango puede reducir los costos y riesgos de los esfuerzos de productos nuevos.

La realidad es que crear o apoyar una marca es demasiado costoso en esta época moderna, sobre todo dados los altos costos de promoción y publicidad. Una marca que se sostiene a sí misma y que compite con marcas de rango puede tener una gran desventaja, ya que carece de economías de escala (aunque, por supuesto, una marca bien posicionada en un nicho puede llegar a triunfar).

Una tercera ventaja de las marcas de rango es que el hecho de estar asociada con múltiples categorías de productos puede agregar visibilidad y asegurar a los consumidores que la compañía es capaz de tener éxito en diferentes contextos. Dacin y Smith exploraron el efecto del número de categorías de productos asociados con una marca.<sup>12</sup> El número estudiado osciló de tres (pequeños aparatos domésticos, porteros eléctricos y equipos manuales de jardinería) a siete (esos tres más secadoras de pelo, pequeñas herramientas eléctricas, barredoras de alfombras y contestadoras de teléfono). Al valorar una extensión de esta marca (a relojes deportivos o planchas eléctricas), un mayor número de categorías de productos afiliadas con la marca mejoraron en tanto la evaluación de la extensión como la confianza del consumidor en tal evaluación.

## MARCAS DE RANGO DE KRAFT

Algunos ejemplos de marcas de rango de Kraft/General Foods incluyen Philadelphia (normal, sabor a hierbas, salmón, Dip & Sauce y otras variedades), las Kraft Slices (normal, con sabores y otras); y la mayonesa Kraft (Real, Yogurt, Mayoliva y otras) y la marca europea Miracoli (comidas empaquetadas, salsas y comidas óptimas).<sup>13</sup> En cada caso hay una identidad de marca (por lo general derivada en gran medida del ambiente del producto original) que se transmite por la línea. Esto implica una proposición de valor y una

personalidad que pueden afectar la elección del usuario y la satisfacción por medio de categorías de productos. Esta identidad necesita ser más poderosa y relevante, pero lo suficiente flexible para funcionar en diferentes contextos.

La identidad de la marca esencial para Miracoli es el auténtico sabor italiano y una combinación secreta de hierbas y especias. Esta identidad se implanta en toda la publicidad y en los empaques de todas las líneas del producto. Por ejemplo, los anuncios para cada línea muestran a la misma ama de casa italiana, la cual tiene una personalidad y una credibilidad consistente.

La identidad de la marca para Philadelphia es el estándar supremo de calidad; un gusto delicioso que es caro, pero que vale lo que cuesta. Cada una de las líneas de productos aumentó su identidad. Philadelphia Light, por ejemplo, es el queso crema más fresco y ligero, con el famoso sabor Philadelphia.

HONDA:

## CREACION DE IDENTIDADES MULTIPLES

Honda es una marca de rango interesante porque sus líneas de productos representan una extensión considerable. Honda puede depender de su reputación, su economía, mano de obra y experiencia en motores pequeños para extenderse a productos como cortadoras de césped y herramientas de jardín. Sin embargo, su decisión de poner su nombre en automóviles fue bastante arriesgada (aunque de éxito).

¿Por qué Honda pudo extender su marca? En primer lugar, había una identidad común que implicaba asociaciones como la competencia, eficiencia, pocos defectos y buenos motores, aun en productos por completo diferentes. En segundo término, sus automóviles eran excelentes; expandirse es mucho más fácil cuando se incluyen productos superiores. En tercer lugar, tenía recursos considerables para abandonar la marca del automóvil, y los grandes presupuestos a menudo cubren los problemas (observe la capacidad de Coca-Cola para recobrase de su nueva Coca). Por último, las identidades de las líneas de productos eran poderosas y distintas. En esencia, muchos consumidores percibieron dos marcas Honda, una para automóviles, y otra para productos de motores pequeños. En realidad, no importa en qué categoría de producto piensen los consumidores cuando se menciona a Honda, lo relevante es que Honda y las asociaciones apropiadas se recuerden cuando se mencione cualquiera de las categorías del producto.

## ¿QUE PRODUCTOS? ¿QUE TAN AMPLIOS?

La tarea clave al idear las marcas de rango es identificar las categorías de producto para las que puede servir como apalancamiento, contribuir a la proposición de valor o mejorar la relación marca-cliente. Ed Tauber, un conocido investigador de extensión de marca, recomienda que a los clientes potenciales se les haga las siguientes preguntas acerca de cualquier concepto de extensión propuesto: ¿Cómo se diferencia esta marca de sus

competidores? ¿Cómo proveerá valor? Si los clientes no pueden responder a estas preguntas, las probabilidades de éxito bajan de-masiado.

La selección de categorías de productos a las que la marca agrega valor depende de la identidad de la marca. Las asociaciones de atributos, por ejemplo, funcionan sólo en contextos particulares. De acuerdo con un estudio realizado por Broniarczyk y Alba, Close-Up tiene una asociación de frescura de aliento que funciona para el enjuague bucal y las pastillas refrescantes, pero que sería menos efectivo para el hilo y los cepillos dentales.<sup>14</sup> En contraste, a causa de sus asociaciones de protección dental, Crest funciona con el hilo y los cepillos dentales, pero no tanto con los enjuagues bucales y la pastillas refrescantes. Hay mayor amplitud si la calidad percibida es alta. Aaker y Keller demostraron que un alto nivel de calidad percibida ayuda a una marca para ir más lejos.<sup>15</sup>

Extender una marca más allá de su área percibida de experiencia puede ser arriesgado. Un estudio realizado por Park, McCarty y Milberg encontró que una extensión hipotética de Timex hacia los aparatos de control remoto para abrir puertas de garaje, detectores de humo y aguas de colonia tuvo un efecto negativo en Timex, lo cual no fue el caso de las extensiones a categorías más cercanas, como pilas, calculadoras, anillos y pulseras. <sup>16</sup> Los investigadores también descubrieron que el extender a Rolex hacia productos orientados al funcionamiento, como aparatos de control remoto para abrir puertas de garaje, pilas y calculadoras dañaron la marca, pero en las extensiones a productos de prestigio la beneficiaron.

Cuando una identidad de marca se mueve de las asociaciones de producto a las organizacionales, la personalidad de la marca, y (en general) las asociaciones más abstractas viajarán más lejos. Algunas bases para la identidad como el prestigio (Rolex), la moda (Vuarnet) y la salud (Healthy Choice) no están asociadas con una categoría específica de productos y podrán tener un margen más amplio de influencia que un atributo que está atado a un producto específico.

Considere la marca Calvin Klein que empezó con ropa sobre diseño, pero que ahora se encuentra no sólo en prendas de vestir de todo tipo (ropa interior, jeans y trajes para hombre), sino también en fragancias y productos ópticos. Braun se asocia con las rasuradoras eléctricas, relojes y una amplia gama de aparatos eléctricos para el hogar que incluyen procesadores de alimentos, batidoras manuales, cafeteras y tenazas eléctricas. Disney, que empezó haciendo cortometrajes de caricaturas, ahora está fuertemente asociado con la producción de películas de largo- metraje, parques recreativos, prendas de vestir, tiendas de juguetes, un equipo de hockey y una línea de barcos para cruceros.

La facilidad de extensión de estas marcas de rango es en particular asombrosa cuando se considera el alcance limitado de algunos de sus competidores. ¿Qué pasaría si la fábrica de trajes Brooks Brothers introdujera en el mercado una línea de perfumes o una línea de medias y calcetines? ¿Qué sucedería si la marca de aparatos de cocina, Cuisinart, se colocara en una rasuradora eléctrica? ¿Y qué pasaría si el equipo de hockey Montreal Canadiens deseara poner su nombre a un parque recreativo o a una compañía cinematográfica? La capacidad de

algunas marcas de rango para extenderse más allá de muchos de sus competidores mantiene una relación estrecha con la forma en que se ha desarrollado su identidad y como se le ha permitido evolucionar.

Un objetivo lógico de marca es una categoría de producto; una marca de categoría es una marca de rango que representa una categoría de producto, como las harinas preparadas. Las marcas de categoría tienen una ventaja creciente sobre las marcas huérfanas; es decir, las marcas no apoyadas por primos de categoría (como Nestlé Morsels, el único producto que ofrece Nestlé en la sección para hornear). Los detallistas, al explotar la tecnología de la información, manejan categorías completas en vez de productos individuales. El almacenamiento, la asignación de precios y las decisiones de promociones se hacen cada vez más a nivel de categoría. Como resultado, los detallistas encuentran que trabajar con marcas de categoría es más eficaz y coherente.

#### Asignación de marcas colaboradoras

Una marca también se puede apalancar al entrar en otra categoría de productos, no mediante una extensión de marca sino por la asignación de una marca colaboradora.

#### MARCAS DE INGREDIENTES

Una forma de asignar marcas colaboradoras es llegar a ser un ingrediente de marca dentro de otra. Hersheys, por ejemplo, puede tener algunos problemas al extenderse a las harinas preparadas para pastel y galletas, porque estos productos requieren procesos de fabricación diferentes y porque los consumidores podrían dudar de la capacidad de Hersheys para tener alta calidad en esas áreas. Sin embargo, con muy poco riesgo, Hersheys puede ser un ingrediente de marca en una harina pre-parada para pastel de la marca Betty Crocker. Por tanto, la fuerza del nombre de la marca se puede aprovechar sin que Hersheys se inmiscuya en el manejo de un nuevo negocio. Esta asignación de marcas colaboradoras brinda muchas ventajas para una extensión con un riesgo menor.

El hecho de llegar a ser una marca colaboradora de un ingrediente brinda otro beneficio a las extensiones de marca: Una mayor visibilidad para la marca. La salsa para carne asada KC Masterpiece tuvo un incremento notable en su visibilidad y credibilidad cuando una compañía importante de botanas introdujo las papas fritas con el sabor de KC Masterpiece. Los fabricantes de KC Masterpiece tuvieron el gusto de llevar a cabo la investigación y desarrollo para lograr que esto sucediera y proveer el ingrediente de sabor. Asimismo, Intel, Nutrasweet y otros, han obtenido visibilidad al lograr que algunos fabricantes presenten su marca y logotipo de manera sobresaliente en sus empaques y anuncios.

#### MARCAS COMPUESTAS

Otra forma de asignar marcas colaboradoras es mediante una marca compuesta; es decir, la unión de dos marcas para proveer un beneficio mejorado de consumo o un precio reducido.

Por ejemplo, la subsidiaria Yoplait de General Mills se sirvió de la marca Trix para introducir el yogur Trix Yoplait, un producto dirigido a los niños. Si bien no se aplicaron gastos de publicidad televisiva adicionales al nuevo producto más allá de los doce a quince millones de dólares que ya se habían gastado en el cereal Trix, la compañía obtuvo ganancias gracias al alto nivel de conciencia del cereal Trix y su identidad entre los niños.

En la industria de las tarjetas de crédito, MasterCard llevó la delantera con una asignación enérgica de marcas colaboradoras como una forma de segmentar el mercado y enfocar nichos deseables. La AT&T Universal Card (que se combina con la tarjeta AT&T) y la GM (la cual permite al usuario ganar reembolsos en automóviles GM), han tenido un éxito excepcional. Una marca colaboradora de MasterCard como AT&T gana visibilidad además de proveer un valor agregado al brindar conveniencia a sus clientes. Las tarjetas de AT&T y GM también ofrecen una relación de enlace con sus clientes, porque son incentivos para que compren automóviles GM y para que usen AT&T en sus llamadas de larga distancia.

Healthy Choice se combinó con Kelloggs para crear una línea de cereales Healthy Choice de Kelloggs, los cuales tienen un sabor superior y una buena posición en la dimensión de la salud. Los cereales que usan marcas descriptivas, como hojuelas de multigranos y cuadros de multigranos, contienen vitaminas (que incluyen beta caroteno), fibra, un poco de azúcar para dar sabor, y nada de grasa. Utilizan un paquete verde distintivo con el logotipo de Healthy Choice. Esta unión proporciona a Healthy Choice el nombre aval de Kelloggs y un mejor acceso a la categoría de cereales. Kelloggs, por su parte, se beneficia de los nuevos productos con un alto potencial de ventas que se agregará a la influencia de la marca en las tiendas y a su identidad como proveedor de cereales innovadores. Kelloggs también obtiene una segunda oportunidad en un concepto de producto en el que había fallado antes sin el nombre y credibilidad de Healthy Choice.

## LA SINERGIA DE LA ASIGNACION DE MARCAS COLABORADORAS

La asignación de marcas colaboradoras es una búsqueda clásica de la sinergia. Dos marcas juntas pueden compartir el dinero que se utiliza para construir una nueva y el riesgo inherente en el lanzamiento de un producto nuevo. Además, pueden traer asociaciones que, en combinación, creen un punto de diferenciación. El problema es encontrar el ajuste perfecto y solucionar los problemas de implantación de dos compañías, con diferentes sistemas y culturas, que trabajen bien juntas.

La auditoría de los sistemas de marca

En los capítulos 8 y 9 se presentó el punto de vista de los sistemas de marca. El concepto es que las marcas rara vez operan en forma aislada; por el contrario, un conjunto de marcas forman un sistema. El reto es manejar el sistema de marca para lograr sinergia y claridad así como para desarrollar y aprovechar en su totalidad el potencial de cada una. Un punto de inicio para este proceso de manejo es conducir una auditoría de sistemas de marca (véase el

recuadro). Esta auditoría provee una forma de revisar los conceptos de sistemas de marca y las relaciones que se han explicado.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Debe la marca moverse hacia arriba o hacia abajo? ¿Por qué? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Cuáles son las formas opcionales de llevar a cabo las metas?
2. ¿Qué opciones de extensión de línea existen? ¿Qué objetivos existen para un programa de extensión de línea?
3. Identifique los candidatos para las marcas de rango. ¿Cuáles son los pros y los contras de cada uno? Identifique las marcas de rango de la compañía en el futuro. ¿Cuáles son las identidades de éstas? ¿Cuál es la visión de la marca de rango en términos de los productos que se incluirán, como una marca aval y como una impulsora? ¿Cuáles son las identidades de las marcas de la línea de productos bajo la protección de la marca de rango?
4. ¿Existen oportunidades para compartir o asignar marcas colaboradoras? ¿Qué clases de compañeros pueden reducir las limitaciones de la identidad de su marca? ¿Qué clases mejorarían la identidad? ¿En cada caso sería más apropiado ser una marca modificadora o una marca modificada?

## Capítulo 10

# Medición de la equidad de marca entre productos y mercados

Cuáles marcas son en verdad poderosas, no sólo dentro de una categoría de producto sino también entre categorías de producto? ¿De qué elementos está constituida una marca poderosa? Éstas son preguntas básicas. Responderlas requiere una comprensión profunda de la equidad de marca y de las marcas individuales y su contexto, y el abordarlas puede arrojar luz sobre la manera de crear marcas poderosas y dar seguimiento a su fortaleza con el transcurso del tiempo.

Ahora analizaremos tres esfuerzos para medir la fortaleza de marca entre categorías de productos. El enfoque estará sobre 1) las medidas que se emplean y su motivación, y 2) las explicaciones sustantivas y las hipótesis que emergen de los esfuerzos de medición. Como se verá más adelante, la medición de equidad de marca entre categorías tiene una utilidad práctica para empresas que operan en varios escenarios de producto, pero también proporciona explicaciones y un punto inicial para desarrollar un sistema de seguimiento específico de la marca. A partir de estos tres esfuerzos de medición (y de los conceptos de equidad de marca y de identidad de marca que ya se han expuesto) se propondrá un conjunto de diez medidas de la equidad de marca, las Diez de la Equidad de Marca, que se pueden utilizar para medir marcas entre categorías.

### VALUADOR DE CUALIDADES DE MARCA DE YOUNG & RUBICAM

El esfuerzo más ambicioso para medir la equidad o valor de marca entre productos, denominado el Valuador de cualidades de marca, es de Young & Rubicam, una de las principales agencias globales de publicidad, que midió la equidad de marca para 450 marcas globales y más de 8,000 marcas locales en veinticuatro países. Cada marca fue examinada por medio de un cuestionario de veintidós reactivos que incluían, además de un conjunto de escalas de personalidad de marca, cuatro conjuntos de medidas:

1. Diferenciación: Mide qué tan distintiva es la marca en el mercado.
2. Relevancia: Precisa si la marca tiene una relevancia personal para el que responde el cuestionario, ¿es significativa para ella o él? ¿La personalidad de la marca es apropiada?
3. Estima: Evalúa si una marca se tiene en un alto concepto y está considerada la mejor de su clase. Se relaciona en forma estrecha con la calidad con que se percibe y la medida en que la marca crece en términos de popularidad.
4. Conocimiento: Una medida de la comprensión de lo que una marca representa.

LA FIGURA 10.1 IDENTIFICA ALGUNAS DE LAS MARCAS QUE TIENEN UNA POSICION MAS ALTA EN CADA UNA DE ESTAS DIMENSIONES (ASI COMO EN OTRAS DOS DIMENSIONES QUE SE ANALIZARAN EN BREVE), Y DE ESTE MODO ARROJA LUZ SOBRE LO QUE MIDEN LAS CONSTRUCCIONES.

Y&R PLANTEO LA HIPOTESIS DE QUE LAS MARCAS SE CREAN EN FORMA SECUENCIAL A LO LARGO DE ESTAS CUATRO DIMENSIONES, COMO SE MUESTRA EN LA FIGURA 10.2.

LA DIFERENCIACION MULTIPLICADA POR RELEVANCIA = FORTALEZA DE MARCA

La diferenciación o distinción viene en primer lugar en el modelo de Y&R. Las marcas como Snapple, Dr Pepper, Grey Poupon y Ferrari se destacan de sus competidores, y eso proporciona la base para la fortaleza de marca. Si no existe un punto de diferenciación el valor de una marca será bajo. El modelo de Y&R establece la hipótesis de que una marca nueva con ambiciones de convertirse en poderosa debe comenzar por generar un punto de verdadera diferenciación. Por lo contrario, una pérdida de diferenciación es por lo común el primer signo de que una marca poderosa comienza a perder su fuerza. Así, de esto se deduce que la diferenciación es líder.

Para respaldar el papel hipotético de la diferenciación en el proceso de construcción de marca, Y&R exploró las diferencias distintivas entre dos conjuntos de marcas. Las marcas inminentes (aquellas que aventajaban en ventas y popularidad) fueron, en promedio, altas en diferenciación (más de la mitad de todas las marcas) y más bajas en las otras tres dimensiones (menos de la mitad). Se encontró lo opuesto para las marcas en decadencia. Estos dos resultados muestran que la diferenciación en realidad impulsa ciertas dinámicas clave. Por supuesto, un juicio más concluyente requerirá obtener medidas en el futuro, de manera que se puedan observar los cambios en la diferenciación.

En seguida viene la relevancia. A menos que una marca sea relevante para un segmento significativo, no atraerá a una base de clientes amplia. Ferrari y Jaguar tienen altos cocientes en diferenciación, pero muy bajos en relevancia; muy pocas personas consideran con seriedad comprar uno, porque estos autos no son prácticos para su uso diario o son demasiado costosos. Hay una estrecha asociación entre la relevancia y la extensión doméstica (el porcentaje de hogares que compran la marca). Kodak, por ejemplo, tiene alta relevancia y penetración de mercado, mientras que sus competidores Agfa y Fuji tienen relevancia y penetración muy inferiores. En general, las marcas pequeñas suelen tener baja relevancia y penetración. AT&T, Band-Aid y Campbells, las más altas de Estados Unidos en la dimensión de la relevancia, tienen una alta penetración.

La fortaleza de marca representa la diferenciación multiplicada por la relevancia. La lógica indica que una marca debe tener ambas características para ser poderosa. Además, no es fácil tener calificaciones altas en ambas; pocas marcas que están en una posición alta en una

dimensión también lo están en la otra. Observe cómo sólo algunas de las diez mejores marcas en materia de diferenciación llegaron a las diez mejores en fortaleza de marca. Por otro lado, las marcas en crecimiento y las poderosas y establecidas, como Hallmark y Disney suelen tener altas calificaciones en fortaleza de marca.

## ESTIMA MULTIPLICADA POR EL CONOCIMIENTO = ESTATURA DE MARCA

La estima y el conocimiento completan la jerarquía y se combinan para conformar la construcción estatura de marca. La estima combina la calidad percibida con impresiones de un crecimiento o declinación en la popularidad. En promedio, la estima se basa en gran medida en la calidad percibida. Aunque hay marcas para las cuales una declinación o crecimiento en la popularidad afecta a la estima. Además, hay países (como Japón) en los cuales la popularidad percibida por lo general representa una mayor variabilidad en la estima de lo que representa la calidad percibida.

El conocimiento indica que el cliente no sólo está consciente de la marca, sino que también entiende lo que la marca representa. Young & Rubicam plantea que este conocimiento (la verdadera comprensión de la marca) es la culminación del esfuerzo de creación de marca. A diferencia de la conciencia, no sólo se construye por medio de exposiciones; más bien, es el resultado de una relación estrecha del cliente con la marca.

Comparación de estima y conocimiento. Comparar la estima de una marca con su conocimiento, a menudo proporciona algunas reflexiones importantes. Por ejemplo, algunas marcas obtienen mayores calificaciones en estima que en conocimiento. Lo cual significa que son muy pocas personas las que comprenden lo que representa la marca, además de los que la tienen en una alta consideración. Una marca en esta situación quizá tenga cierto potencial no concretado (que se puede equilibrar o no para aprovecharlo) si se puede encontrar una manera de expandir el conocimiento. Las marcas que tienen mayor estima que conocimiento incluyen a Fisher-Price, Crayola, National Geographic, WD-40 y 3M.

En cambio, una marca puede tener mayor conocimiento que estima. Esto significa que más personas saben lo que la marca representa, pero muy pocas la tienen en alta estima. Exxon, National Rifle Association, MTV tienen mayor grado de conocimiento que de estima, y lo mismo es válido para la mayor parte de las marcas de cigarrillos y bebidas alcohólicas. Las marcas con este perfil por lo general pierden penetración, o atienden un mercado con una opinión polarizada acerca de la marca.

Características de las marcas con alta estatura. El evaluador de marcas de Y&R da seguimiento a un trabajo anterior de medición hecho por su compañía hermana Landor Associates, que midió la equidad de marca entre países. Aunque sólo se midieron las dimensiones de estatura (conocimiento y estima), algunas observaciones obtenidas en la investigación de esta empresa son instructivas.<sup>1</sup> Una observación es que las marcas de alta estatura, como Campbells, Coca-Cola, Hallmark y Kodak, tendían a una considerable longevidad, así como a tener identidad y herencia ricas. El estudio Y&R, sin embargo, muestra

que las marcas jóvenes como Doritos (desde 1966) y Sesame Street (desde 1969) también han alcanzado estatura (y fortaleza de marca), como lo ha hecho Ocean Spray, una marca revitalizada por medio de extensiones de marca.

Los estudios Landor también mostraron que la estatura de las marcas varía en forma abrupta entre países y segmentos. En Estados Unidos, las marcas de alta estatura suelen ser bienes de consumo empaquetados, mientras que en Europa y Japón las marcas de automóviles tienen una estatura superior; en Japón, los distribuidores también obtienen altas calificaciones. Con respecto a segmentos, McDonalds obtiene mejores marcas en el grupo de edades entre 18 y 29 años que en otros segmentos. A las marcas como LOréal, New Freedom y Sure & Natural les va mejor entre mujeres, mientras que las marcas como Playboy, Motorcraft y Louisville Slugger alcanzan una posición más alta entre los hombres. Toyota tiene una estatura alta entre los compradores de automóviles importados.

## LA RETICULA DE PODER

Se puede obtener mayor información con fines de diagnóstico a partir de una tabla de referencia de estatura por fortaleza denominada retícula de poder, como se muestra en la figura 10.3. Las marcas que tienen posiciones altas en ambas dimensiones (el cuadrante superior derecho) tienen mayor equidad que proteger y explotar. El cuadrante inferior izquierdo por lo general está compuesto por marcas nuevas; sin embargo, una marca que permanezca demasiado en este cuadrante, no tiene probabilidades de ser exitosa en el futuro.

Según la hipótesis de Y&R, las marcas del cuadrante superior izquierdo son poderosas marcas de nicho o marcas que tienen una oportunidad significativa de crecer al aumentar su estatura (en particular, su conocimiento). En cambio, el cuadrante inferior izquierdo está poblado en gran medida por marcas agotadas pero que retienen cierto grado de estima y conocimiento. Dos tercios de estas marcas están más bajas en la estima que en el conocimiento, y el 90 por ciento de ellas tienen calificaciones más bajas en su diferenciación que en su relevancia. A causa de la pérdida de fortaleza de marca, están en el proceso de desaparecer.

## EQUITREND DE TOTAL RESEARCH

EquiTrend, ideado por Total Research, brinda un agradable contraste con relación a las medidas del valuador de cualidades de marca de Y&R. Mucho más parco, EquiTrend se basa en un pequeño conjunto de preguntas sencillas aunque eficaces. Si bien su alcance es limitado comparado con el estudio de Y&R, EquiTrend ha generado datos al pasar de los años que aumentan en gran medida su capacidad para hacer juicios acerca de la dinámica de la equidad o valor de marca y sus efectos. Su encuesta anual, en la que cuenta con 2,000 participantes, comenzó con 133 marcas de Estados Unidos, y para 1995 abarcó más de 700 marcas en 100 categorías.

EquiTrend se basa en mediciones de tres cualidades de equidad de marca. La primera es la prominencia, el porcentaje de participantes que tienen una opinión acerca de la marca. De este modo, igual a la medida del conocimiento de Y&R, va más allá de los conceptos convencionales de conciencia, reconocimiento y recuerdo al demandar que los participantes tengan una opinión.

La segunda, calidad percibida, está en el corazón de EquiTrend; en parte porque Total Research ha encontrado que está muy asociada con la preferencia, la confianza, el orgullo y la disposición a recomendar la marca. En esencia, es la calificación promedio de calidad entre aquellos que tienen una opinión acerca de la marca. La calidad se mide por medio de una escala de 11 puntos que va de extraordinario hasta inaceptable.

La tercera, satisfacción del usuario, es la calificación promedio de calidad que una marca recibe entre sus consumidores que utilizan la marca con mayor frecuencia. Proporciona una perspectiva de la fortaleza de las marcas dentro de su base de usuario: Por ejemplo, MTV es la marca que tiene el centésimo lugar en calidad percibida (con una calificación de 5.2), pero es la segunda entre su grupo de usuarios (con una calificación de 9.3). De la misma manera, Toyota es la sexagésimo segunda marca en calidad percibida (una calificación promedio de 6.7), pero es la cuarta en satisfacción del usuario (una calificación de 9.19). Y Estée Lauder fue la quinta marca en satisfacción del usuario (una calificación de 9.1), pero la trigésimo octava en calidad percibida (una calificación de 7.0). Un problema que se presenta al medir la satisfacción del usuario es que algunas marcas, como Mercedes, tienen tan escasa incidencia de utilización que una muestra nacional se vuelve inadecuada para calcular la satisfacción del usuario.

Las tres medidas se combinan en una calificación de equidad de marca EquiTrend. Un examen de las mejores marcas en el tiempo (véase la figura 10.4) muestra cierta notoria consistencia en el extremo superior; por supuesto, como los datos de EquiTrend son limitados, se excluyen muchas marcas estadounidenses.

Aunque es difícil generalizar, emergen varias hipótesis de un examen de las marcas superiores (las listadas antes, además de otras como AT&T, IBM, Levis y Lego). En primer lugar, a partir de los datos de personalidad de marca de EquiTrend, muchas de estas marcas, como Kodak, Hallmark, Fisher-Price, AT&T y Lego, parecen estar asociadas con una personalidad íntegra, cálida, cariñosa. En segundo lugar, la mayoría de estas marcas tiene claras identidades: Levis, por ejemplo, tiene una poderosa identidad basada en su herencia en calidad de producto usado por los mineros en la California del siglo XIX y en su imaginaria de usuario contemporáneo. En tercer lugar, es probable que una posición de tecnología avanzada y de precio superior haya beneficiado a empresas como Mercedes, IBM y AT&T.

## CALIDAD PERCIBIDA Y PRECIO

El análisis de los datos de EquiTrend ha mostrado que la calidad percibida está asociada con el precio superior, lo que confirma los estudios PIMS mencionados en el capítulo 1.2 Por

ejemplo, las marcas de precio superior como Kodak, Mercedes, Levis y Hallmark tienen ventajas sustanciales de calidad percibida sobre sus competidores como la película Fuji, los automóviles Buick, los pantalones Lee y las tarjetas American Greetings. Esta relación sin duda se basa en dos flujos causales de doble sentido: Una marca poderosa demanda un precio superior, y un precio superior es una importante señal de calidad. Elevar el precio cuando se ha creado (o puede crearse) la calidad percibida, no sólo proporciona dólares de margen sino también colabora a mejorar las percepciones.

## CALIDAD PERCIBIDA Y UTILIZACION

También se ha mostrado que la calidad percibida influye en la utilización. Una observación interesante hecha a partir de la base de datos EquiTrend s que casi hay una relación lineal entre la proporción de consumidores que emplean una marca con mayor frecuencia y la calificación de calidad percibida de la marca; 39% de los consumidores que calificaron una marca con un 10 en calidad, también indica que la utilizaron con mayor frecuencia. Como lo muestra la figura 10.5, cuando la calificación de calidad percibida decrecía, le ocurría lo mismo a la utilización. Por supuesto, esta relación es muy sutil en mercados de alto precio. Así, por ejemplo, sólo el 2% de los consumidores que califican a Mercedes-Benz con un 10, en realidad manejan uno con mayor frecuencia (aunque más del 80% de los que manejan uno lo califican con esa magnitud).

## EQUIDADES DE MARCA Y ELASTICIDADES DE PRECIO

La base de datos de EquiTrend fue yuxtapuesta con elasticidades de precio basadas en investigaciones del consumidor (por medio del análisis conjunto) para dos categorías de producto de bienes empaquetados.<sup>3</sup> En todos los contextos, la disminución de ventas provocada por un aumento de precio del 10% fue muy superior para una marca que se consideraba tenía una buena calidad que para otra que se percibía con una calidad superior.

## RESULTADOS DE ACCIONES

Aún más misteriosa en la relación (descrita en el capítulo 1) entre el cambio en la equidad de marca, de la misma manera como la mide EquiTrend, y los resultados de sus acciones. Entre las treinta y cuatro marcas incluidas en EquiTrend que están asociadas con un resultado de acciones (por ejemplo, Kodak, IBM, AT&T, Exxon, Goodyear y Coca-Cola), la equidad de marca tuvo casi el mismo efecto en el resultado de acciones como el que tuvo la recuperación de la inversión, el valor contable que se sabe está asociado con los movimientos del mercado bursátil. Se encontró esta relación incluso después de controlar tanto los egresos en materia de publicidad como la toma de conciencia.

## LAS MEJORES MARCAS DE INTERBRAND

Interbrand, una empresa de consulta de marcas con sede en el Reino Unido, utilizó un enfoque muy distinto para identificar las marcas más poderosas del mundo. Se trata de un

conjunto de criterios escogidos en forma subjetiva que incluyen los negocios prospectivos de la marca y el ambiente de mercado de la marca, así como impresiones de los clientes. Fueron evaluadas quinientas marcas con base en siete criterios:

1. Liderazgo. Una marca líder en su sector de mercado es más estable y poderosa que las marcas en el segundo, tercero y cuarto lugares. Este criterio refleja economías de escala para la marca que tiene el primer lugar, en materia de comunicaciones y distribución, así como los problemas de los contendientes en el sostenimiento de la distribución e impedimento de la erosión del precio.

2. Estabilidad. Las marcas de larga vida con identidades que se han vuelto parte de la textura del mercado (e incluso de la cultura) tienen un poder y un valor particulares.

3. Mercado. Las marcas son más valiosas cuando están en mercados de ventas crecientes o estables y una estructura de precios en las cuales las empresas exitosas pueden ser rentables. En algunos mercados, como el de comidas congeladas y algunas áreas de aparatos electrónicos para el consumidor, abunda tanto la competencia debilitante de precios que las perspectivas de que cualquier marca sea rentable son escasas.

4. Internacional. Las marcas internacionales son más valiosas que las nacionales o regionales, en parte gracias a las economías de escala. En términos generales, entre más amplio sea el alcance de una marca, es más valioso; una marca nacional es más importante que una regional.

5. Tendencia. Se puede esperar que la tendencia global de largo plazo de la marca en términos de ventas refleje los prospectos futuros. Una marca adecuada, en crecimiento, indica que aún es contemporánea y relevante para los consumidores.

6. Apoyo. A las marcas que han recibido una inversión consistente y apoyo concentrado, se les observa como más poderosas que las que no lo han recibido. Sin embargo, la calidad del apoyo debe considerarse junto con su nivel.

7. Protección. La fortaleza y amplitud de la protección legal son cruciales para el poder de una marca.

Con base en estos criterios, Interbrand determinó que las diez mejores marcas del mundo en 1990 eran las siguientes:

- |              |                     |
|--------------|---------------------|
| 1. Coca-Cola | 6. IBM              |
| 2. Kellogs   | 7. American Express |
| 3. McDonalds | 8. Sony             |
| 4. Kodak     | 9. Mercedes-Benz    |
| 5. Marlboro  | 10. Nescafé         |

La perspectiva orientada a negocios (a diferencia de la orientada al consumidor) de los criterios de Interbrand es útil en parte porque es un paso más cercano a colocar un valor financiero en la marca; de hecho, Interbrand utiliza sus calificaciones de marca para

determinar un multiplicador que luego aplica a sus ingresos. No obstante, la subjetividad tanto de los criterios como de las evaluaciones de la marcas hace que las dimensiones sean difíciles de defender y afecta a la confiabilidad de las medidas resultantes.

Es fácil contradecir las suposiciones que se reflejan en las dimensiones. Por ejemplo, las marcas de nicho pequeño pueden ser más rentables que las llamadas marcas de liderazgo. Las marcas más antiguas pueden perder su fortaleza de marca. La capacidad de un mercado para crear o proteger márgenes es difícil de proyectar. Una marca local puede tener ventajas en el hecho de conectarse con sus clientes, y de este modo ser más rentable que una marca internacional que debe lidiar con problemas de coordinación. El aumento en las ventas de una marca, en especial si se obtiene al sacrificar márgenes de utilidad, no siempre es apropiado. Además, el sistema de Interbrand no considera el potencial de la marca para apoyar extensiones en otra clase de productos. El apoyo de marca puede ser inefectivo; gastar dinero en publicidad no indica por fuerza la construcción efectiva de marca. La protección de marca registrada, aunque es necesaria, no crea por sí misma valor de marca.

## ¿POR QUÉ MEDIR LA EQUIDAD O valor DE MARCA ENTRE PRODUCTOS Y MERCADOS?

¿Cuál es el nombre de marca más poderoso: Kodak, American Express, Mercedes, Ford o IBM? ¿Por qué una marca es fuerte o débil? ¿Cómo cambia el nivel de la fortaleza de marca conforme ésta madura? ¿Por qué? ¿Cómo varían las fortalezas de marca por país y por mercado, y por qué?

Dichas preguntas son fascinantes y también prácticas. Muchos de los negocios, cuando miden la equidad o valor de marca, restringen sus mediciones a marcas en la categoría de producto y el mercado de interés inmediatos. Expandir la perspectiva para incluir múltiples clases de producto y mercados tiene un significativo valor práctico por las razones siguientes:

1. Puntos de comparación con lo mejor. Con mucha frecuencia, los gerentes creen que sus oportunidades de posicionamiento están limitadas por lo que siempre se ha hecho en su categoría. Una consideración de las marcas de otras categorías, algunas de las cuales comparten algunas características y retos comunes, propone nuevas opciones de identidad. Además, cuando se evalúan los programas de implantación de la identidad, un punto de comparación útil es el de otras marcas con metas de identidad similares. De este modo, con respecto a la calidad percibida, una empresa líder de la industria de los servicios financieros quizá encuentre que Disney es un punto de comparación más interesante que el que sería un competidor. El establecimiento de puntos de comparación es común cuando se emprenden programas de mejoramiento de costos: ¿Por qué no hacerlo en el establecimiento de marcas?

2. Reflexiones sobre la creación de marcas. La medición de la equidad de marca entre categorías de productos y mercados brinda una oportunidad de generar reflexiones acerca de los principios básicos para la creación efectiva y el manejo de marcas. La observación de que Ford incrementó su calidad percibida, y un análisis de la manera como lo hizo, sugiere programas para Boeing o Maytag. Identificar marcas que siguen o se alejan de patrones

conduce a otros que confrontan contextos similares. Una marca cuya calidad percibida se derrumba mientras su conciencia y diferenciación siguen en pie en una posición alta, puede considerar la manera en que otras marcas en la misma situación han manejado el problema. En realidad, comprender la manera como se relacionan entre sí las construcciones clave (como la conciencia y la lealtad de marca), con el paso de los años, es un tanto sugerente.

3. Herramientas para manejar un portafolio de marca. Una gran cantidad de empresas ofrece muchas marcas en una variedad de mercados y países. Si estas marcas se manejan en forma separada e independiente, o sobre una base especial, entonces la asignación global de recursos entre las marcas tal vez no se realice de manera adecuada. Una compañía como Grand Metropolitan, por ejemplo, posee una multitud de marcas mundiales, que incluyen J&B, Baileys, Smirnoff, Pillsbury, Green Giant, Häagen-Dazs y Burger King. Si Grand Met no trata a estas marcas como un portafolio coherente, es posible que las decisiones estratégicas que se hagan en favor de marcas individuales influyan en forma negativa en el rendimiento global de la compañía.

## LAS DIEZ DE LA EQUIDAD DE MARCA

La buena administración comienza con una correcta medición, y la clave del manejo de un portafolio es un conjunto común de medidas. Por supuesto, las medidas financieras bien desarrolladas y aceptadas (como las cifras de ventas, los análisis de costos, los márgenes, ganancias y resultados sobre activos) casi siempre dominan los objetivos de marca y las medidas de rendimiento. El problema es que estas medidas suelen ser de corto plazo, de manera que una propuesta de inversión atractiva se define como aquella que proporciona resultados financieros inmediatos. El sistema se conserva a sí mismo porque los negocios y gerentes que pueden dar resultados en estas dimensiones atraen más recursos. Por desgracia, la mejor manera de lograr algo importante en un sistema así es ignorar la marca al restringir las actividades de creación de marca, que no van a dar resultados en el periodo vigente.

De este modo, el reto es desarrollar medidas creíbles y sensibles de fortaleza de marca, que complementen las medidas financieras con medidas de las cualidades de marca. Cuando los programas y los objetivos de marca están conducidos por ambos tipos de medidas, la estructura de incentivos se vuelve más equilibrada, y se hace más sencillo justificar y defender las actividades de creación de marca. Además, el potencial de las estrategias financieras de corto plazo para erosionar las cualidades de marca se hace más notorio.

Con los tres esfuerzos anteriores de medición de equidad entre categorías de producto como antecedente, se propone un conjunto de medidas generales con base en la estructura de equidad presentada en el capítulo 1, denominado las Diez de la Equidad de Marca. Luego analizaremos enfoques que combinan estas medidas en una sola medida de equidad o valor, así como el asunto de adaptar esta estructura al problema de dar seguimiento a la equidad para una marca específica. Las Diez de la Equidad de Marca, cuya credibilidad se basa en pruebas empíricas y un registro de seguimiento, proporciona un buen punto de inicio.

## CRITERIOS DE MEDICION

¿Qué medidas son las más efectivas para evaluar y dar seguimiento a la equidad de marca entre productos y mercados? Cuatro criterios conducen en términos de dar forma a las Diez de la Equidad de Marca. En primer lugar, las medidas deben reflejar la construcción que se mide en ese momento; es decir, la equidad o valor de marca. La conceptualización y la estructura de equidad de marca deben conducir el desarrollo del conjunto de medición. Un objetivo debe ser evaluar el alcance pleno de la equidad de marca, que incluye la conciencia, calidad percibida, lealtad y asociaciones. En particular, las medidas deben reflejar el valor de cualidades de la marca y deben concentrarse en una ventaja sustentable que resulte difícil de duplicar por los competidores. De hecho, no deben ser señales de tácticas, como descripciones de la mezcla de la mercadotecnia o niveles de egresos publicitarios. Las tácticas se pueden copiar con facilidad y no representan cualidades.

En segundo lugar, las medidas deben reflejar construcciones que en verdad conduzcan el mercado. Los gerentes de equidad de marca deben estar convencidos de que el movimiento en una medida con el tiempo influirá en los niveles de precios, ventas y ganancias.

En tercer lugar, las medidas seleccionadas deben ser sensibles: Cuando la equidad de marca cambia, las medidas deben detectar el cambio. Por ejemplo, si la equidad de marca se desploma a causa de un error en la táctica o de las acciones de un competidor, las medidas deben responder a ello. Si un elemento de equidad de marca es estable, la medida debe reflejar esa estabilidad, y el verdadero valor de la marca no debe ser enmascarado por ruidos.

Por último, se deben producir medidas que puedan aplicarse entre marcas, categorías de productos y mercados. Dichas medidas de equidad de marca son más generales que las que se utilizan para manejar una marca individual, en este caso las medidas específicas de beneficios funcionales y personalidad de marca son más peculiares. Por supuesto, un conjunto de medidas generales probadas y comprobadas proporcionan estructura y guía a aquellos que elaboran un conjunto de medidas para una marca individual. De hecho, la medida seleccionada para un contexto entre producto/mercado también debe tener al menos la aptitud suficiente para dar seguimiento a marcas individuales, quizá con medidas complementarias específicas a la marca.

## USO DE LA INVESTIGACION PARA REFINAR EL CONJUNTO DE MEDIDAS

La Diez de la Equidad de Marca no por fuerza representan un conjunto óptimo de medidas en todos los contextos. Se requieren modificaciones para adaptarse al contexto y la tarea de la que se trate. Por ejemplo, el negocio de alimentos y bebidas de Grand Met tal vez necesite diferentes medidas que las utilizadas por la línea de productos de alta tecnología de Hewlett-Packard. Además, es posible que una empresa requiera un conjunto más amplio (o más compacto) que otra, quizá porque el alcance de las decisiones que esto implica es diferente.

La manera lógica de proceder es comenzar con un conjunto completo como el que se propone aquí, incluso se puede complementar con medidas adicionales. Asimismo dos tipos de investigaciones deben conducir la selección de un conjunto final. El primer tipo debe ser cuantitativo. Es decir, las medidas deben aplicarse a un conjunto de marcas en un periodo determinado, para que los modelos estadísticos puedan entonces utilizarse a fin de determinar cuáles medidas pulsan variables objetivas de interés (como el precio superior percibido que se asocia con la marca, o las intenciones de compra). La fortaleza de la relación entre las medidas de equidad de marca y estas variables objetivas proporcionan una base para jerarquizar la lista de medidas probables.

Allstate es una empresa que ha participado en investigaciones cuantitativas de este tipo. En un estudio de los elementos de equidad de marca que afectan el precio superior percibido que se asocia con la marca, ellos preguntaron a los clientes qué descuento debía ofrecer un competidor para motivarlos a cambiar su preferencia. A los que no eran clientes, se les preguntó qué ahorros tendría que proporcionar Allstate para dar lugar a un cambio. Luego, los investigadores exploraron temas relacionados con la equidad de marca, que incluyeron percepciones acerca de Allstate, sus servicios, sus agentes y su personalidad de marca. Se empleó un análisis estadístico para determinar cuáles variables influyeron sobre el precio superior observado. Estas variables fueron entonces candidatos principales para medir la equidad de marca de Allstate en el futuro.

Un segundo enfoque de investigación es realizar amplios estudios de caso a fin de describir grandes cambios positivos y negativos en la medida de precio superior. Cada estudio de caso intentará determinar las causas del cambio en el valor de la marca. Los estudios de caso convincentes tal vez propongan variables que influyan en la equidad de marca e impartan credibilidad tanto a la medidas como al proceso en general.

## LAS DIEZ DE LA EQUIDAD DE MARCA

Las diez medidas fueron seleccionadas sobre la base de los cuatro criterios planteados. Al identificar estas variables, se aprovecharon los esfuerzos de medición de Y&R, Total Research, Interbrand y otros.

Las medidas nominadas se agrupan en cinco categorías y se resumen en la figura 10.6. Las primeras cuatro categorías representan percepciones de los clientes sobre la marca en las cuatro dimensiones de la equidad de marca: Lealtad, calidad percibida, asociaciones y conciencia. La quinta incluye dos conjuntos de medidas de comportamiento de mercado que representan información obtenida de datos con base en el mercado, más que aquellos que vienen en forma directa de los clientes.

## MEDIDAS DE LEALTAD

La lealtad es una dimensión esencial de la equidad o valor de marca. Una base de clientes leal representa un obstáculo contra nuevos participantes, un posible precio superior, tiempo

para responder a las innovaciones de los competidores y un bastión contra la nociva competencia de precios. La lealtad tiene suficiente relevancia para utilizarla como una variable de criterio; es decir, una que sea la base para evaluar otras medidas posibles. Si hay errores de equidad de marca que vayan al núcleo de la relación con el cliente, afectarán a la lealtad. Por lo general, se afecta a los clientes esenciales porque están vinculados con la marca y se preocupan.

## 1. PRECIO SUPERIOR

Un indicador básico de lealtad es la cantidad que un cliente paga por la marca en comparación con otro ofrecimiento de marca de similares o menores beneficios. Por ejemplo, un consumidor quizá esté dispuesto a pagar 10% más por comprar en Sak's en lugar de en Bloomingdales, o tal vez esté dispuesto a pagar 15% más por Coca-Cola que por Pepsi. A esto se le denomina el precio superior que se asocia con la lealtad de marca, y puede ser alto o bajo, positivo o negativo, según las dos marcas que participen en la comparación.

Si se compara una marca con otra de precio alto, el precio superior integrado a la marca puede ser negativo. Por ejemplo, suponga que los compradores de Kmart esperan una ventaja de precio de 20% con relación a Macys, por lo que comprarían en Macys si la ventaja de precio de Kmart fuera menor. Este precio superior negativo podría reflejar una equidad de marca sustancial para Kmart si sus precios fueran en realidad 25% menores.

Al medir el precio superior, o cualquier otra medida de equidad de marca, es útil para segmentar el mercado por lealtades. Por ejemplo, el mercado se podría dividir en compradores locales de la marca de referencia, clientes que suelen cambiar de marca y los que no son clientes. Cada grupo, por supuesto, tendría una perspectiva muy diferente de la equidad de la marca de referencia. Si se agregan en forma indiscriminada los grupos de lealtad, se obtiene una medición menos sensible y se oscurece la interpretación estratégica del perfil de equidad de marca.

La medida del precio superior se define con respecto a un competidor o un conjunto de competidores, los cuales deben estar especificados con claridad. Por lo general, se prefiere un conjunto de competidores para fines de medición, porque la equidad de marca de un solo competidor puede declinar, en tanto que la de los otros permanece estable. En tal caso, emplear un competidor que declina como punto de comparación daría una perspectiva errónea de la fortaleza de la marca.

Es factible determinar el precio superior en forma sencilla al preguntar a los clientes cuánto estarían dispuestos a pagar por la marca. (A esto se le llama parámetro en dólares.) Por ejemplo, se le puede preguntar a un cliente: ¿Cuánto pagaría de más si pudiera comprar un Toyota Camry en lugar de un Honda Accord?

No obstante, se obtiene una medida más sensible y confiable del precio superior por medio de un análisis conjunto o de uno aleatorio. Este bien reconocido enfoque de

investigación de mercado plantea una serie de opciones simples a los clientes, las cuales después se analizan en conjunto a fin de determinar la importancia de las diferentes dimensiones para los clientes. Por ejemplo, a los consumidores se les preguntaría: ¿Preferiría usted un Toyota Corolla por 14,000 dólares, un Honda Civic por 13,000, un Saturn por 12,500 o un Chrysler Neon por 12,000? Si se elige el Saturn, entonces se repite el proceso, pero esta vez con el Saturn valuado en 13,000 dólares. Si se escoge el Civic, el siguiente conjunto incluye el Civic con un precio de 13,500 dólares. El valor de la marca surge de este estudio.

¿La mejor medida única de la equidad de marca?

Tal vez la mejor medida única de la equidad de marca disponible es el precio superior, pues capta en forma directa la lealtad de los clientes de una manera relevante. Si son leales, es lógico que estén dispuestos a pagar un precio superior; en cambio, si su nivel de lealtad no es muy alto, entonces es muy difícil que quieran pagarlo. De hecho, como se señaló antes, la investigación de Allstate para identificar los factores fundamentales de su equidad o valor de marca se concentró en cuáles variables influían sobre el precio superior.

Hay un deseo natural de obtener una estimación del valor financiero de una marca. Conocer el valor de la marca ayuda a calcular las inversiones en materia de creación de marca, y los cambios en el valor pueden ayudar en la evaluación de los programas de mercadotecnia. Un aspecto práctico del precio superior es que puede ser la base para una evaluación aproximada del valor de marca (el precio superior que se asocia con los clientes existentes, multiplicado por las ventas por unidad).

Por supuesto, es posible que las realidades de los canales de distribución impidan que el precio superior afecte al precio de la marca en el mercado. Aunque muchos clientes estén dispuestos a pagar un 10% superior para obtener Coca-Cola, el segmento sensible a los precios y los distribuidores dinámicos pueden hacer que la concreción de este precio superior en el supermercado no sea factible. Sin embargo, la estimación del valor de la marca con base en el precio superior puede ser útil.

Intel es una empresa que da seguimiento a su precio superior. Cada semana se presentan entrevistadores en almacenes de computación, los cuales preguntan a las personas qué descuento sería necesario para que estuvieran en posibilidad de adquirir una computadora personal sin el eslogan Intel Inside. Como resultado, Intel cuenta con una medida continua de su precio superior, que se puede emplear para evaluar los programas de mercadotecnia o para monitorear la fortaleza de la marca en general.

#### Problemas/precauciones

Un problema del precio superior es que se define sólo con respecto a un competidor o conjunto de competidores. En un mercado con muchas marcas, se requieren varios conjuntos de medidas de precio superior e incluso así, puede perderse de vista un competidor emergente. Por ejemplo, Compaq utilizó a IBM como su marco de referencia primario cuando

otras empresas, como Dell y Gateway, hacían grandes incursiones en un nivel de precio mucho menor. Así, el precio de Compaq, con el paso del tiempo, reflejó una valuación cada vez mayor de su equidad de marca.

Cuando una marca tiene diferentes competidores en diferentes mercados, surgen problemas de interpretación. Por ejemplo, en una región, Budweiser puede confrontar una marca local poderosa que tenga escasa presencia en otras partes, en tanto que en otra región las fábricas cerveceras pequeñas pueden ser importantes. Para comparar la fortaleza de estas regiones es necesario crear una medida compuesta para cada una; definida, por ejemplo, por el promedio del precio superior encontrado con respecto a la etiqueta particular líder, la marca regional líder y el competidor nacional líder.

Además, hay mercados en los cuales las diferencias de precio no son relevantes, a causa de las restricciones legales (por ejemplo, el gobierno japonés ha controlado durante mucho tiempo el precio de la cerveza), o las fuerzas del mercado dificultan el surgimiento de tales diferencias. En dichos contextos, el concepto del precio superior pierde significado. La clave de estos mercados es la capacidad de ganar clientes según el precio que prevalece, por lo que adquiere relevancia una medida de las intenciones de compra.

## 2. SATISFACCION DEL CLIENTE/LEALTAD

La satisfacción (o la preferencia) es una medida directa de la manera en que los clientes están dispuestos a seguir con una marca. Se ha logrado un gran progreso durante la última década en materia de mediciones de la satisfacción. De hecho, se ha creado una industria completa de la medición de la satisfacción. Una medida directa de la satisfacción se aplica a los clientes existentes, quizá definidos como aquellos que utilizaron el producto o servicio en el último año. La referencia puede ser la última experiencia del usuario, o sólo la experiencia de uso desde la perspectiva del cliente:

¿Está usted satisfecho?

¿Está complacido por su experiencia con esta marca?

¿El producto o servicio cumple con sus expectativas?

¿Compraría la marca en la siguiente oportunidad?

¿Recomendaría el producto o servicio a otros?

¿Hubo problemas o inconveniencias asociadas con el uso del producto o servicio?

La satisfacción es una medida especialmente poderosa en los negocios de servicios (como empresas de alquiler de autos, hoteles o bancos), donde con frecuencia la lealtad es el resultado acumulativo de las experiencias del usuario.

La satisfacción también puede medirse formulando preguntas directas acerca de la lealtad. La lealtad es un concepto más o menos simple y accesible; las personas entienden lo que significa lealtad a la familia, los amigos, las empresas y las marcas. Las preguntas

directas acerca de la lealtad (¿Es usted leal a la marca? ¿Compra usted basado sobre todo en el precio?) permiten segmentar el mercado en usuarios leales, buscadores de precios y los que se encuentran entre estos dos segmentos (como se señala en el capítulo 1). Otro tipo de medida sería el nivel de lealtad, en términos del número de marcas, donde a los clientes se les preguntaría si se consideran leales a una, dos, tres o más marcas, o si ven a todas las marcas como iguales. El porcentaje de clientes leales a una marca determinada o incluida en un conjunto de dos o tres de las preferidas puede ser una estadística relevante.

#### Problemas/precauciones

Una limitación importante de las medidas de satisfacción es que en realidad no se aplican a aquellos que no son clientes. De este modo, en realidad no hay medida de la extensión de la equidad de marca más allá de la base de clientes.

Otra complicación es que la satisfacción agregada de los grupos leales y los que cambian de marca se vuelve, en cierto grado, insensible y difícil de interpretar. Por ello, a menudo es necesario elaborar un conjunto de medidas por segmento de lealtad.

### CALIDAD PERCIBIDA Y MEDIDAS DE LIDERAZGO

En esta sección, la medida de la calidad percibida se aumentará con el uso de una variable relacionada llamada liderazgo. Asimismo, se analizarán el papel de la estimación como resumen de la calidad percibida y el liderazgo.

### 3. CALIDAD PERCIBIDA

La calidad percibida es una de las dimensiones clave de la equidad de marca. Como se mencionó en el capítulo 1, se ha demostrado, en estudios que utilizan modelos estadísticos, que influye de manera directa tanto en la recuperación sobre inversión como en el resultado de acciones. Además, tiene una destacada asociación con otras mediciones clave de la identidad de marca, incluidas variables específicas de beneficios funcionales. De este modo, la calidad percibida brinda una variable sustituta para otros elementos más específicos de la identidad de marca.

La calidad percibida también tiene el importante atributo de que es aplicable entre clases de productos. Los bancos de alta calidad significan algo distinto de la cerveza de alta calidad, por supuesto, pero dar seguimiento a las diferencias relativas de las calificaciones tiene cierto valor.

La calidad percibida se mide en escalas como la siguiente:

- Alta calidad contra calidad deficiente.
- El mejor de la categoría contra el peor.
- Calidad consistente contra calidad inconsistente.

La más alta calidad contra la calidad promedio y contra la calidad inferior.

### Problemas/precauciones

La calidad percibida implica el marco de referencia de un producto. Por ejemplo, se establece una diferencia si el cliente compara todos los automóviles o sólo los subcompactos (como Saturn o Dodge Neon). Tal vez sea necesario ayudar al participante en el estudio proporcionando una señal como el marco apropiado de referencia. Sin embargo, al hacerlo, se agrega un nivel de complicación a la interpretación de los resultados.

Una vez más, está el asunto de los segmentos de lealtad. La interpretación de la calidad percibida para el segmento leal contra los que cambian de marca y contra los que son leales a otra marca puede ser diferente. Por ejemplo, la calidad percibida por los que cambian sólo se refleja si la marca es aceptable o no. Incluir a los que cambian de marca en el análisis haría el resultado menos sensible e informativo.

La calidad percibida quizá no sea un factor clave en algunos contextos. En particular, tal vez no responda a actividades relevantes. Es esta preocupación la que lleva a considerar la variable de liderazgo.

## 4. LIDERAZGO Y POPULARIDAD

La medida de la calidad percibida tal vez carezca de sensibilidad en relación con las innovaciones de los competidores. Por ejemplo, la fuerte posición de Crest como el líder en productos dentífricos se basa en el aval de larga vigencia de la Asociación Dental Estadounidense a la marca. Sin embargo, cuando los competidores como Arm & Hammer introdujeron la pasta de dientes de polvo con base de bicarbonato y un empaque innovador, influyeron sobremanera en la base de clientes de Crest. Aunque quizá la calidad percibida de Crest no resultó afectada a consecuencia de ello, su equidad o valor de marca sí sufrió algunos cambios. Por consiguiente, es necesario un complemento de la construcción de calidad percibida para evaluar la dinámica del mercado.

Dicha construcción de características se denomina liderazgo. Y éste a su vez cuenta con tres dimensiones. En primer lugar, refleja en parte el síndrome del número uno. La lógica es que si son suficientes clientes los que compran el concepto de la marca como para convertirla en líder de ventas, debe tener algún mérito. En segundo lugar, el liderazgo evalúa la dinámica de la aceptación de clientes, lo que refleja el hecho de que las personas quieran adherirse a la causa popular y se sientan incómodos al ir contra la corriente. ¿La marca adquiere mayor popularidad? ¿Se le considera un producto de moda? ¿Las personas que lo usan están actualizadas y forman parte de las tendencias populares? En tercer lugar, reconoce la innovación dentro de una categoría de producto; es decir, si una marca se mueve hacia adelante en materia de tecnología.

De este modo, el liderazgo se mide por escalas que se concentran en preguntar si una marca es lo siguiente:

Líder de categoría.

Cada vez más popular.

Respetada por su innovación.

Como se señaló antes, Y&R utilizó el crecimiento de la popularidad como una medida paralela a la calidad percibida para elaborar su esquema de estima. Además, una de las ocho dimensiones de fortaleza de marca del sistema Interbrand se denomina liderazgo; en ese sistema se mide por el tamaño relativo de la base de ventas. En el esquema de balance de Interbrand, el liderazgo recibe el mayor peso específico (25 puntos de 100).

Problemas/precauciones

El hecho de que el liderazgo tenga las dimensiones de participación de mercado, popularidad e innovación significa que no es esquema sencillo. Además, no se ha documentado ni investigado como otras dimensiones: La lealtad, calidad percibida y conciencia. Por ello, no se considera lo bastante importante como para merecer atención.

**ESTIMA: COMBINACION DE LA CALIDAD PERCIBIDA Y EL LIDERAZGO**

Al seguir el modelo Y&R, es posible combinar la calidad percibida y el liderazgo en una dimensión de estima. La premisa es que la inclusión del liderazgo crea un esquema, llamado estima, que significa algo más que calidad.

**MEDIDAS DE ASOCIACIÓN/DIFERENCIACIÓN**

El componente asociaciones clave de la identidad de marca es un problema porque muchas de las dimensiones de imagen implicadas por lo general son únicas para una categoría de producto y una marca. El reto entonces es generar medidas que operen entre categorías de producto.

La medición de asociaciones puede estructurarse con el uso de tres de las perspectivas de la identidad de marca señaladas en el capítulo 3: La marca como producto (valor); la marca como persona (personalidad de marca) y la marca como organización (asociaciones organizacionales).

**5. VALOR**

Un papel de la identidad de marca es crear una proposición de valor. La proposición de valor, que por lo general implica un beneficio funcional, es básica para las marcas en la mayor parte de las clases de producto: Si la marca no genera valor, por lo común será vulnerable a los

competidores. La medida de valor brinda un indicador sumario del éxito de la marca al crear esa proposición de valor. Al concentrarse más en el valor que en los beneficios funcionales, se crea una medida que puede aplicarse entre categorías de productos.

De este modo, el valor de marca puede medirse con base en lo siguiente:

Si la marca brinda buen valor por el dinero.

Si hay alguna razón para comprar esta marca en lugar de otras.

#### Problemas/precauciones

Esta medida, como las otras, es sensible al conjunto de marcas que utiliza el cliente como marco de referencia. El conjunto relevante puede señalarse con el uso de frases como entre marcas comparables o entre marcas con las cuales compite.

Un aspecto sustancial en la dimensión de valor es si en verdad representa una construcción diferente de la calidad percibida; después de todo, el valor se puede considerar, por lo menos en ciertos contextos, como la calidad percibida dividida entre el precio. Cierta evidencia proviene de un estudio de Total Research fundamentado en su base de datos EquiTrend. Total Research concluyó que, en promedio, la calidad percibida explica el 80% de las variaciones en el valor percibido. Y para la mayor parte de las marcas, la calidad percibida es un mejor pronosticador del historial de compras que el valor. Considere las calificaciones para AT&T y MCI que se muestran a continuación:

La calidad y el valor son las mismas para MCI, mientras que para AT&T hay una modesta diferencia. La moraleja es que surgiría la misma conclusión (AT&T tiene una calificación superior a MCI) si se utilizara la calidad percibida o el valor percibido como medida.

Sin embargo, Total Research concluyó que el valor percibido es más importante que la calidad percibida para algunas marcas, incluidas las siguientes:

Southwest y Continental Air, las que están posicionadas por brindar un precio bajo.

La Discover Card, que fue introducida por el comprador que distingue el valor.

Tylenol, que sufre el ataque de productos de patente.

Rubbermaid, que tiene un atractivo muy funcional.

Además, la investigación de Y&R señala que el valor y la calidad percibida representan dimensiones muy diferentes de fuerzas del cliente. La calidad percibida y (en términos más generales) la estima se relacionan con el prestigio y el respeto que la marca posee. En cambio, el valor se relaciona más con los beneficios funcionales y la utilidad práctica de comprar y usar la marca. Esta lógica respalda la inclusión del valor como una dimensión separada, aunque es muy cierto que hay casos en los cuales puede combinarse con la calidad percibida.

## 6. PERSONALIDAD DE MARCA

Un segundo elemento de asociación/diferenciación es la personalidad de marca. En algunos casos, la personalidad de marca proporciona vínculos con los beneficios emocionales y de expresión personal de la marca, de la misma manera como es la base para las relaciones con el cliente y la diferenciación. En especial, éste es el caso de las marcas que sólo tienen diferencias físicas menores y que se consumen en un ambiente social donde la marca puede hacer una afirmación visible acerca del consumidor. Por ejemplo, sólo un pequeño porcentaje de los consumidores distingue entre las cuatro marcas líderes de brandy, y casi ningún catador las distingue cuando están mezcladas con café (un uso importante en Europa). Sin embargo, el brandy tiene personalidad, se sirve en un ambiente social y hace una declaración acerca de los que lo sirven y lo degustan. En ese contexto, la personalidad de marca puede ser vital.

Una personalidad de marca implica un conjunto único de dimensiones específicas de la marca. Para una fragancia Charlie, por ejemplo, una dimensión de emoción puede ser importante, en tanto que una personalidad de vaquero quizá no tenga relevancia. De este modo, vale la pena cierto nivel de detalle con respecto a la dimensión de emoción, mientras que las dimensiones de resistencia se pueden pasar por alto.

Cuando se considera la personalidad de marca entre productos, una opción es medir un espectro de personalidad como el de las Cinco Grandes (analizado en el capítulo 5). Sin embargo, para fines de seguimiento, las Diez de la Equidad de Marca (cada una con varios elementos) ya son inmanejables. Lo que se necesita son algunas medidas para reflejar la existencia de una personalidad fuerte que no sean específicas del producto. Las escalas a considerar incluirían las siguientes:

¿Tiene personalidad esta marca?

¿Es interesante esta marca ?

Tengo una imagen clara del tipo de persona que usaría la marca.

Esta marca tiene una larga historia.

Los últimos dos elementos reflejan la imaginería del usuario y la herencia de la marca, dos factores de la personalidad de marca que con frecuencia son dimensiones relevantes de la identidad de marca.

### Problemas/precauciones

Por supuesto, no todas las marcas son de personalidad. El uso de la personalidad como un indicador general de la fortaleza de marca es una distorsión para el caso de algunas marcas, en particular las que se posicionan en lo fundamental con respecto a las ventajas funcionales y el valor. En este caso, es necesario utilizar las Diez de la Equidad de Marca con buen juicio y evitar incluir dimensiones irrelevantes al contexto.

Se plantea la cuestión de si la personalidad de marca y sus medidas son sensibles a los cambios en la equidad o valor de marca. Una personalidad de marca puede ser demasiado estable y, por tanto, no reflejar la dinámica del mercado.

## 7. ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Otra dimensión de la identidad de marca es la marca como empresa, lo cual también puede ser un factor de diferenciación. En particular, es probable que sea un factor cuando las marcas son similares con respecto a atributos, cuando la empresa es visible (como en los negocios de bienes duraderos o de servicios), o cuando participa en una marca empresarial.

Para evaluar la marca como empresa, se deben considerar escalas como las siguientes:

Esta marca la hace una compañía en la que confío.

Admiro la organización de la marca X.

Estaría orgulloso (o complacido) de hacer negocios con la empresa de la marca X.

### Problemas/precauciones

Es preciso recordar que la marca como empresa, al igual que la marca como persona, no es relevante para todas las marcas, y una medida irrelevante siempre se puede interpretar mal. La medición de asociaciones empresariales también sufre de una carencia de sensibilidad, pues cambiar la imagen empresarial es difícil.

## DIFERENCIACION: UN RESUMEN DE ASOCIACIONES DE MARCA

Los tres conjuntos de medidas de las asociaciones de marca evalúan varias dimensiones de la manera como la marca se puede diferenciar de sus competidores. Ya que la diferenciación es una característica fundamental de una marca. Si una marca no se percibe como diferente, entonces tendrá dificultades para respaldar un precio superior o para mantener un precio que apoye a un margen atractivo. Por ello, una opción sería reemplazar o complementar las tres medidas de asociaciones de marca con un solo conjunto de indicadores de la capacidad de la marca para lograr la diferenciación.

Las medidas incluirían las siguientes:

Esta marca es diferente de otras.

Esta marca es, en lo fundamental, la misma que otras.

## MEDIDAS DE CONCIENCIA

## 8. CONCIENCIA DE MARCA

La conciencia refleja la presencia de una marca en la mente de los consumidores. Es un factor en ciertas categorías y a menudo desempeña un papel clave en la equidad de marca. A su vez, las medidas de conciencia reflejan en parte el alcance de la marca en términos de segmentos. Aumentar la conciencia es uno de los mecanismos posibles para expandir el alcance del mercado de la marca. De esta manera, la conciencia, como se señaló en el análisis del capítulo 1, también influye sobre las impresiones y las actitudes.

La conciencia de marca refleja tanto el conocimiento como la prominencia de la marca en la mente del cliente. Ésta se mide en diferentes niveles, incluidos los siguientes:

Reconocimiento (¿Ha oído usted acerca del Buick Roadmaster?).

    Recuerdo (¿Qué marcas de automóviles recuerda?).

    Estadística de cementerio (nivel de recuerdo de los que reconocen la marca).

    Primera en la mente (la marca nombrada en primer lugar en un ejercicio de recuerdo).

    Dominio de marca (la única marca que se recuerda).

    Familiaridad de marca (la marca es familiar).

    Conocimiento o prominencia de la marca (se tiene una opinión acerca de la marca).

La estadística de cementerio (el nivel de recuerdo de los que reconocen la marca) se basa en el concepto de cementerio introducido en el capítulo 1. Está diseñada para distinguir entre una marca de nicho fuerte (que tiene alto reconocimiento y recuerdo, pero sólo dentro de un segmento de nicho) y una marca agotada (que está en decadencia pero aún tiene reconocimiento). Una marca poderosa de nicho obtendría buenas calificaciones en la estadística de cementerio, y se identificarían las marcas de cementerio con alto grado de reconocimiento, pero bajo en términos de recuerdo. La dinámica de la estadística de cementerio se podría utilizar para predecir las futuras tendencias del mercado.

### Problemas/precauciones

Hay varios niveles de conciencia, y el apropiado para su uso es diferente entre clases de marca y producto, lo cual dificulta la comparación. Para algunas marcas (por ejemplo, en la industria del software), el reconocimiento es importante, mientras que en otras categorías (como la de automóviles), las medidas de reconocimiento son altas para todas, excepto las marcas más recientes. Algunas marcas (como A1, Dixie Cups o Kleenex) son tan prominentes en su categoría que necesitan emplear la medida de dominio para generar alguna sensibilidad.

A menudo es conveniente medir el recuerdo, ya que puede complicar y añadir costo a una encuesta estructurada que, de otra manera, utilizaría escalas. La estadística de cementerio, por supuesto, se basa en parte en el recuerdo, como otras medidas relevantes en algunos contextos. Un enfoque para ganar más sensibilidad sin utilizar el recuerdo es emplear

las variables de conocimiento de marca y prominencia. Este enfoque lo usan los esfuerzos de Y&R y Total Research, en parte para evitar preguntas relacionadas con el recuerdo.

Estar consciente del nombre de una marca por sí solo tal vez no sea tan importante como tener conciencia del nombre relacionado con un símbolo o imagen visual. Para muchas marcas (como Wells Fargo Bank, Pillsbury y Transamerica), la conciencia de nombre no se puede apartar de la familiaridad con los símbolos y la imaginería visual de la marca. De hecho, existe la posibilidad de que los niveles de conciencia resulten seriamente afectados al señalar tales símbolos e imágenes y, en general, la tarea de crear conciencia por lo común los involucra.

Por tanto, sería útil moverse más allá de la medición de la conciencia del nombre de marca, para medir la conciencia con relación a los símbolos y la imaginería visual. La medida podría basarse en una pregunta abierta acerca de qué se recuerda (si acaso se recuerda) al mencionar la marca. Otra posibilidad sería exponer a los participantes a un estudio en un conjunto de imágenes visuales y preguntarles cuál de ellas reconocen. Desde luego, tanto la pregunta abierta como la exposición al estímulo son un poco ambiguas en el contexto de un instrumento de encuesta que de otra manera sería muy concreto.

## MEDIDAS DEL COMPORTAMIENTO DE MERCADO

Los primeros ocho conjuntos de medidas de las Diez de la Equidad de Marca requieren una encuesta de clientes costosa, inconveniente, que quizá necesite demasiado tiempo y sea difícil de realizar e interpretar. Una posible excepción sería la lealtad de marca, que también se mide por medio de información de compras repetidas proveniente de fuentes de panel de monitoreo. Es útil dar seguimiento a la marca por medio de otras fuentes de datos, incluidas las que se analizan a continuación.

### 9. PARTICIPACION DE MERCADO

El rendimiento de la marca, de la misma manera como lo mide la participación de mercado y(o) las ventas, a menudo proporciona un reflejo válido y sensible del estado de la marca con respecto a los clientes. Cuando la marca tiene una ventaja relativa en la mente de los clientes, la participación de mercado se incrementa o se mantiene estable. En cambio, cuando los competidores mejoran su equidad de marca, su participación de mercado responde. En este sentido, la participación de mercado es una buena medida de resumen de la equidad de marca.

La información sobre participación de mercado y(o) ventas, tiene la ventaja de estar disponible y ser precisa. La información acerca de submercados, a menudo forma también parte de las bases de datos. Por lo general, las empresas dan seguimiento a estas cifras de manera rutinaria; no se requiere una encuesta de clientes (con costos asociados, dificultades de interpretación y retrasos).

## Problemas/precauciones

No obstante, hay problemas de medición con la participación de mercado. Se requiere definir el conjunto de clase de producto y competidores, y a veces no es fácil hacerlo. ¿Deben incluirse las marcas de almacén? ¿Qué pasa con las marcas que están en un nivel de precio diferente? ¿El conjunto de competidores relevantes son automóviles compactos, autos que no son de lujo, importados o todos los automóviles? ¿Debe compararse Miller Lite con todas las cervezas, las cervezas superiores o las cervezas ligeras? Además, el conjunto de competidores relevantes puede cambiar, lo cual origina problemas de interpretación.

El mayor problema es que los indicadores de participación de mercado responden a las estrategias de corto plazo que a menudo deterioran la equidad de marca. La participación de mercado se logra al atraer a los buscadores de precios, con promociones y ofertas que comprometan el valor de largo plazo de la marca. Asimismo, la participación de mercado responde en forma positiva, incluso si una marca suprime sus actividades de creación de marca o genera esfuerzos de creación de marca inefectivos o negativos.

Estos problemas se minimizan cuando la participación de mercado es sólo una de entre un conjunto de medidas de equidad de marca, que también incluye medidas de niveles de precio en el mercado y de cobertura de distribución.

## 10. PRECIO EN EL MERCADO Y COBERTURA DE DISTRIBUCION

La participación de mercado se convierte en una medida de equidad o valor de marca un tanto engañosa cuando se incrementa como resultado de precios reducidos o promociones de precio. Por ello, es importante medir el precio relativo en el mercado en el cual se vende la marca. Para hacerlo, es necesario obtener los precios de diversas variedades de la marca, ponderados según su volumen relativo de ventas. El precio relativo en el mercado se define como el precio promedio en el cual la marca fue vendida durante el mes, dividido entre el precio promedio en el cual todas las marcas se vendieron.

La información de participación de mercado o de ventas también es muy sensible a la cobertura de la distribución. Las pérdidas o las ganancias de un punto de ventas principal o una incursión en otra región geo-gráfica pueden afectar demasiado a las ventas. Por tanto, es importante distinguir la equidad de marca que se basa en un cambio de la cobertura de distribución, de la que se crea por medio del fortalecimiento de la calidad percibida o la identidad de la marca. Otra medida de la fortaleza de marca, entonces, es la cobertura de distribución, que se puede medir mediante cualquiera de los siguientes:

El porcentaje de almacenes que cuentan con la marca.

El porcentaje de personas que tienen acceso a la marca.

## Problemas/precauciones

Crear estadísticas de nivel de precios es difícil en un mercado confuso con diferentes canales, distintas variaciones de ofrecimientos de marca y un conjunto complejo de competidores. Una canasta de mercado estándar no es fácil de conceptualizar. Además, hay tareas, impuestos y políticas de distribución que obstaculizan a los productos como la cerveza o el vino.

La cobertura de distribución tiene problemas de recolección de datos e interpretación similares. La mayoría de las marcas tiene una multitud de tamaños y variedades, y a veces muchas clases de productos; las medidas de cobertura de distribución necesitan resolver tales complicaciones. Además, si se emplean detallistas, tal vez resulte costoso obtener los datos reales de la distribución.

## HACIA UN SOLO VALOR DE EQUIDAD DE MARCA

Es claro que evaluar las Diez de la Equidad de Marca quizá requiera docenas de mediciones (véase la figura 10.7). Aunque cada una tiene un valor diagnóstico en potencia, el uso de tantas medidas es inmanejable. Para fines de información y seguimiento, sería útil y conveniente contar con una sola medida de resumen, o cuando mucho un conjunto de cuatro medidas. Dado que muchas marcas se monitorean en docenas de mercados, se requiere una medida de resumen para señalar si se deben examinar las medidas subyacentes. Generar una o más medidas de resumen implica cuatro asuntos.

En primer lugar, ¿qué esquemas serán la base del sistema de medición y cómo deben medirse? En la figura 10.6, se plantean ocho esquemas de medición con base en las impresiones del comprador, organizadas bajo cuatro dimensiones de la equidad de marca: Lealtad, calidad percibida, identidad y conciencia. Se necesita hacer un juicio acerca de cuántos de estos esquemas deben incluirse en el conjunto esencial de medidas. ¿Deben ser cuatro, ocho o algún número intermedio? Además, para cada uno de los esquemas, ¿cómo deben combinarse los indicadores subyacentes? Asimismo, ¿deben incluirse mediciones en torno al comportamiento del mercado?

En segundo lugar, ¿qué pesos específicos deben asignarse a las construcciones a fin de establecer una sola medida de resumen sobre la equidad de marca? ¿Cuál es la importancia relativa de las distintas dimensiones de equidad de marca? Como una cuestión práctica, los pesos específicos no son tan decisivos como sería de esperarse, porque el número final rara vez es sensible a los cambios en los esquemas de ponderación. Por tanto, asignar pesos específicos a las dimensiones en forma equivalente es una buena decisión predeterminada. Además, las medidas subyacentes están disponibles para fines de diagnóstico.

En tercer lugar, ¿cómo deben combinarse los esquemas? ¿Se debe emplear un promedio ponderado simple o una fórmula más compleja? Total Research utiliza la conciencia

multiplicada por la calidad percibida, como un componente, al argumentar que la ausencia de cualquiera de ellos es fatal.

En cuarto lugar, ¿quiénes integran el conjunto de competidores? Un competidor pequeño pero en crecimiento puede ser significativo, aun así puede ser ignorado en un análisis estandarizado. Los mercados diferentes, en particular si participan diversos países, pueden tener diferentes conjuntos de competidores. ¿Cómo se va a informar acerca de la comparación entre competidores? Una proporción tal vez sea fácil de interpretar, pero puede ser muy sensible a movimientos en el valor del denominador.

En esencia, se necesita crear un modelo de equidad de marca que sea el más relevante para la marca o marcas implicadas. Para ello se pueden utilizar dos enfoques. En primer lugar, un grupo de gerentes relevantes pueden iniciar una serie de ejercicios que aborden los cuatro asuntos. En segundo lugar, se puede utilizar información sobre las dimensiones de la equidad de marca para determinar cuáles elementos impulsan los objetivos clave, como el precio superior, la participación de mercado o la rentabilidad. El esfuerzo de Allstate para hacer esto utilizó el precio superior como objetivo.

## CREACION DE MEDIDAS SOBRE MERCADOS

Otro aspecto es si el instrumento de encuesta debe ser idéntico en todos los mercados (países, por ejemplo). Cada mercado quizá ya tenga su propio instrumento probado, con una historia que facilite la interpretación. Tal vez sea costoso, tanto en términos de dinero como de participación (entre los equipos de administración en los países) agregar otro instrumento que en parte sea redundante y parezca estar fuera de objetivo.

Una solución consiste en responsabilizar al equipo de manejo para cada mercado, de crear o adaptar una medida para los principales esquemas; es decir, lealtad, calidad percibida/liderazgo, asociación/diferenciación, conciencia y comportamiento del mercado. Para cada medida, se genera una calificación comparable tanto con un conjunto de competidores relevantes como con el pasado. Al comparar calificaciones entre mercados, es preciso concentrarse en los cambios con relación al pasado y en el rendimiento relativo con respecto a un conjunto de competidores. El hecho de que los instrumentos exactos sean diferentes quizá no sea tan importante, en especial, dado que todo instrumento debe ser adaptado a un mercado, en cualquier caso.

## ADAPTACIÓN DE LAS MEDIDAS AL CONTEXTO DE UNA MARCA

Ante la necesidad de un esfuerzo de seguimiento dentro del contexto de una marca, el conjunto de diez medidas resumidas en la figura 10.6 representa un buen punto de partida. No obstante, el conjunto de mediciones debe adaptarse a fin de incluir en la marca información específica como la siguiente:

1. La importancia relativa para la marca de los diferentes componentes de la equidad de marca.
2. La identidad de marca, la proposición de valor y la posición de marca.

Analizar la estructura de equidad de marca es un factor de suma importancia. ¿Qué es de valor para la equidad de marca dentro de cada una de las cuatro dimensiones? ¿Es el reconocimiento, el recuerdo, la conciencia de lo primero en la mente lo que tiene mayor relevancia? ¿Cuál es la importancia relativa de la lealtad de marca? Si el propósito es atraer nuevos clientes, la lealtad de marca quizá no sea tan importante. Bajo la construcción de lealtad, los indicadores del usuario habitual serían cruciales para manejar un segmento, en tanto que la intensidad de la participación sería relevante para otro.

La identidad de marca, la proposición de valor y la posición de marca, a menudo también son esenciales. Si es clara y operativa, la posición de marca indica lo esencial para el programa de comunicaciones, en particular las áreas en que se debe buscar el perfeccionamiento. La identidad de marca y la proposición de valor señalan dimensiones en las cuales se deben evitar declinaciones.

Por lo general, existen compromisos a realizar entre la integridad y el costo, además de la factibilidad. Un inventario de cuarenta o cincuenta elementos pueden proporcionar diagnósticos útiles. Incluso algunas preguntas elegidas con buen juicio pueden proporcionar útiles indicaciones sobre la fortaleza de la marca.

#### PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. Evaluar las fortalezas y debilidades de los tres esfuerzos por medir la equidad de marca que se describieron al principio del capítulo.
2. ¿Cuáles, entre las Diez de la Equidad de Marca, serían más relevantes en un esfuerzo por medir la equidad de marca para su marca? ¿Cuál sería de más ayuda para identificar marcas contra las cuales se pueden establecer puntos de comparación? ¿Cuáles marcas destacan en algún aspecto de la equidad de marca?
3. ¿Cómo ponderaría usted las dimensiones de la equidad de marca en el contexto de su industria y de su marca? ¿Qué otras marcas utilizaría para comparar? ¿Cómo informaría el rendimiento relativo de su marca? Si usted opera en diferentes países (o mercados), ¿sería deseable/factible emplear los mismos conjuntos de instrumentos y de comparación de marcas en cada mercado? Si no, ¿cuáles pondría usted?
4. Desarrolle un instrumento de medida de equidad de marca para su marca.

# Capítulo 11

## Organización para la creación de marca

### IMPERATIVOS DE LA CREACIÓN DE MARCA

La creación de marca implica imperativos tácticos y estratégicos generadores de importantes retos empresariales. Los diagramas empresariales del ayer se deben revolucionar o corregir; las compañías que logren el éxito al crear marcas durante la próxima década encontrarán nuevos sistemas y estructuras.

En este capítulo se analizan los imperativos empresariales que confrontan los estrategias de marca (véase la figura 11.1), cómo puede adaptarse la compañía para abordar estos nuevos imperativos y el papel de la agencia publicitaria en el proceso.

#### EL IMPERATIVO ESTRATEGICO: TENER UNA IDENTIDAD DE MARCA

Un imperativo básico es contar con una identidad de marca establecida a fin de guiar el planteamiento y la coordinación de los programas tácticos. Esta identidad debe tener un núcleo bien definido, generar una proposición de valor y(o) ser un cimiento para una relación de marca. A menudo se realizan escasos esfuerzos por especificar una identidad de marca, en parte a causa de que nadie se responsabiliza de esa tarea. Sin embargo, una meta de la empresa al crear una marca es asegurar que alguien esté a cargo y se ocupe de generar una identidad.

La identidad de marca necesita ser amplia y definida para distinguir a primera vista entre las comunicaciones de apoyo dirigidas al objetivo, y aquellas que sean incongruentes y no apoyen. Si la identidad es ambigua e incompleta, no proporcionará una conducción real; en tal caso, casi cualquier programa de comunicación parecerá consistente.

Asimismo, se requiere una visión de la futura identidad y el papel de la marca (por ejemplo, de aval, de descripción o de impulso). Por desgracia, la mayor parte de las empresas se maneja con relación al producto, más que a la marca. Esto significa que el futuro de la marca lo dictan las acciones anteriores de los desarrolladores de producto. En General Mills, por ejemplo, el área de investigación y desarrollo puede generar un nuevo producto para aprovechar las nuevas técnicas de procesamiento de alimentos. Luego de que el producto se ha desarrollado, es preciso darle un nombre de marca: Lo más inmediato sería aplicar un nombre General Mills establecido (como Betty Crocker, el Big G o Bisquick). Si no existe una visión de marca para conducir este tipo de decisión, con el tiempo una identidad va a estar a la deriva, impulsada hacia aguas desconocidas por decisiones graduales. El resultado será una marca difusa y carente de significado o una alejada de su propósito esencial.

## COORDINACION EN LA ORGANIZACION

En muchas empresas, una marca está compartida por muchos negocios. En Hewlett-Packard, por ejemplo, la marca HP y submarcas como la serie Jet (DeskJet, LaserJet y similares) son compartidas por negocios muy distintos, cada uno con sus propios objetivos, estrategia y grupo de clientes. Una multitud de divisiones comparten las marcas General Electric, Suntory y Goodyear. En tales casos, un imperativo empresarial es crear un mecanismo para implantar una estrategia coordinada de marca común entre todos los negocios. Si no se establece tal mecanismo, es probable que la identidad de marca se implante de manera inadecuada. Eso dará como resultado una confusión entre los clientes y la pérdida de oportunidades para la creación de sinergia.

## COORDINACION ENTRE MEDIOS

Otro imperativo es crear mecanismos para coordinar la creación de marca entre diversas opciones de medios, que incluyen patrocinios de actividades, clubes y programas de uso, mercadotecnia de respuesta directa, relaciones públicas, publicidad, promociones, tiendas específicas de eventos, empaquetado y diseño. En el pasado, la creación de marca se hacía, en lo fundamental, por medio de los anuncios publicitarios en medios, por lo que el problema de coordinación era pequeño o inexistente. La agencia de publicidad a menudo era el protagonista dominante. Hoy día, la creación efectiva de marca necesita la participación de muchas empresas peradas por individuos especializados en tipos particulares de medios o modos de comunicación. Cada una de estas personas y empresas tiene una perspectiva única y un conjunto de objetivos. Hacer que todas coincidan con la misma identidad de marca (de hecho, hacer que todas entiendan la identidad) es una tarea formidable, ya sea que el capitán resida en una agencia o en la empresa cliente.

Además, no todos los programas de medios son consistentes con la identidad de marca. El reto es contar con sistemas de medición establecidos para identificar los aspectos inconsistentes, incluso si esta medición implica tanto gastos como inconveniencias. Más aún, la empresa debe dar poder al individuo que tenga la voluntad y la capacidad para descontinuar los programas desatinados, incluso si tales programas parecen ayudar a la marca en otras mediciones.

## COORDINACION ENTRE MERCADOS

Cuando una marca está en actividad en múltiples mercados (definidos por productos o por segmentos), un imperativo final es coordinar la táctica y la estrategia entre esos mercados, a fin de generar sinergia y economías de escala, al tiempo que se mantiene la flexibilidad suficiente para adaptarse a las características únicas de cada mercado. A menudo la tarea se complica por las diversas áreas funcionales que influyen en la creación de marca (como la de anuncios publicitarios, la de ventas e investigación de mercados, entre otras).

## ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA CREACIÓN DE MARCA

Hay una multitud de demandas impuestas a las empresas en este periodo de la reestructuración, horizontalidad, manejo de la calidad total, control de costos totales, enfoque en el cliente, impulso de innovación y cosas por el estilo. A la vista de estas demandas, un reto para la compañía es introducir la creación de marcas en la lista de prioridades. Otro es adaptar a la empresa para lidiar con los imperativos de la creación de marca.

### LA CULTURA EMPRESARIAL

Las empresas que son buenas en la creación de marcas poderosas casi siempre tienen una fuerte cultura de creación de marca, que incluye valores, normas y símbolos empresariales definidos. La creación de marca tiene aceptación en estas empresas: La alta gerencia apoya en forma visible a las marcas, y las acciones que las ponen en riesgo son cuestionadas en forma rutinaria.

La cultura de una empresa, más que procedimientos o estructuras es, en esencia, lo que impulsa al logro de una ventaja sustentable. A menos que la creación de marca se convierta en una prioridad, será difícil que la empresa aborde estos difíciles problemas relativos a la marca.

En algunas empresas hay una tendencia a hablar mucho sobre la creación de marcas. No obstante, si se escucha con cuidado, se encuentra la suposición de que la creación de marca sólo ocurre cuando el negocio obtiene los números. Cuando las metas de ventas y ganancias están en peligro, se elimina la inversión en materia de marcas para compensar. Dichas compañías hablan el lenguaje de la creación de marca, pero no la llevan a cabo. Una clave es contar con sistemas de medición y recompensa que hagan factible mantener y mejorar la equidad de marca, aunque la marca no obtenga los números.

### ¿QUIEN ESTA A CARGO DE LA MARCA?

En demasiadas empresas, la respuesta a esta pregunta es: Nadie. O hay demasiadas personas a cargo, pero cada una con diferentes objetivos. Hewlett-Packard, por ejemplo, tiene cientos de gerentes, cada uno encargado de una marca HP en un área de negocios particular. No obstante, comercializar productos en diferentes países agrega otro nivel de complejidad, así como más personas que participan con la marca HP.

Cuando sólo una persona está a cargo del negocio asociado con una marca, hay un incentivo para proteger y cultivar esa marca. Suponga, sin embargo, que otra unidad de negocio pide prestado el nombre de la marca, que el nombre de marca Sara Lee (vinculado con Sara Lee Corporation, así como con la línea de repostería) ha sido tomado por las Sara Lee Packaged Meats (que también tienen marcas como Hillshire Farm y BallPark Franks) para ser utilizada en carnes frías para el extremo superior del mercado.<sup>1</sup> Quien toma la marca prestada (en este caso, la línea de Packaged Meats) tiene una oportunidad para explotar la

marca, en tanto que la otra unidad empresarial es la que corre el riesgo de ser afectada (en este caso, la de Sara Lee Bakery). Si la marca se maneja en forma errónea, producirá un resultado desagradable para la línea de Packaged Meats, pero no un desastre. De este modo, quien toma una marca prestada tiene menos incentivos para proteger el nombre de marca.

Alguna persona, o un grupo, debe estar a cargo del diseño de la identidad y la posición de una marca en el mercado de la actualidad, de ver que la implantación de tal identidad/posición sea efectivo y eficiente; de asegurarse de que la identidad/posición no se vean comprometidos; y de diseñar planes de manejo de crisis para lidiar con desastres en potencia. A continuación se describen varios modelos que han probado ser exitosos para diferentes compañías.

### El gerente de marca

Por lo general, los gerentes de marca tienen responsabilidad táctica y estratégica para su marca, lo que incluye ser responsables de la identidad y la posición de la marca, de mantener la identidad al asegurar las inversiones necesarias y de verificar que todos los esfuerzos de medios sean congruentes con la identidad. El papel que desempeña un gerente de marca, creado por primera vez por Procter & Gamble a mediados de la década de los treinta para marcas que representaban distritos de negocios de tamaño manejable, ahora se aplica a empresas más complejas.

Un problema es que el gerente de marca es el encargado de los programas tácticos que requieren una lucha cotidiana. Es difícil concentrarse sobre los asuntos estratégicos cuando se tiene una crisis que debe solucionarse. Además, el gerente de marca, siempre es recompensado sobre la base de mediciones de corto plazo, como las ventas y ganancias. Y por tanto, carece de la motivación para participar en programas de construcción de marcas o para dar por terminados programas que pongan en riesgo la equidad de la marca. Los gerentes de éxito con frecuencia son recompensados con un ascenso que los separa de la marca; una práctica que también reduce el incentivo para llevar a cabo una creación de marca de largo plazo.

Para asegurar que la estrategia lleve a cabo la creación de marca de largo plazo, las metas de corto plazo deben complementarse con objetivos estratégicos y una clara identidad de marca. Los objetivos estratégicos de marca deben incluir dimensiones de equidad o valor como lealtad, imagen de marca y conciencia de marca, además de tener la suficiente capacidad de operación para poder conducir en realidad los programas y tácticas, a fin de considerarlos como una base para evaluar el rendimiento y la compensación.

### El gerente de equidad de marca

Algunas empresas han separado la estrategia de marca de la implantación del programa de mercadotecnia. Un gerente de equidad de marca (a veces denominado gerente de marca) es quien crea y mantiene la identidad de marca y la coordina entre productos y mercados. Sin la responsabilidad de tener que manejar la táctica de la marca, este gerente se ocupa de la

investigación estratégica de marca y la medición de la equidad de marca. Luego, la implantación de la estrategia de marca es conducida por gerentes de unidades funcionales de la empresa (en el caso de algunas compañías de gran tamaño, como Marriott, General Motors y Hallmark) concentrados en la táctica. Para que a su vez, el gerente de equidad de marca monitoree, revise y quizá apruebe las tácticas desde una perspectiva de estrategia de marca.

### El gerente de marca de rango

Las empresas que cuentan con marcas de rango están clasificadas, desde luego, por productos. Por esa razón, a menudo son varias personas quienes manejan la marca, en diferentes contextos y con distintos objetivos. Una solución sería delegar esa responsabilidad al gerente de marca de rango; una persona que supervisa los intereses estratégicos de la marca entre los diferentes negocios. El gerente de marca de rango apoya a la marca al asegurar la existencia de una estrategia global de marca aceptada por todo mundo, y al crear conciencia entre los gerentes sobre la obligación de apoyar la identidad de marca y la necesidad de evitar los aspectos incongruentes. Lo cual implica promover vehículos de comunicación para aumentar al máximo las sinergias de identidad de marca dentro de la empresa.

### El gerente de marca global

IDV, el negocio de bebidas espirituosas de Grand Metropolitan, ha extendido el concepto de gerente de equidad de marca hacia una operación global. Cada país tiene una contraparte de gerentes de marca a nivel mundial, los cuales se encargan de comercializar su respectiva marca de bebidas Grand Met en ese país. No obstante, las principales marcas IDV también tienen un gerente de marca global (en el caso de Smirnoff, esta persona es el presidente de Pierre Smirnoff Company) quien debe garantizar la creación de una identidad de marca en todo el mundo, lo cual significa reforzar la lealtad que las compañías en cada país profesan a la estrategia de marca, comunicar y facilitar las mejores prácticas, así como promover el equilibrio y la sinergia entre países. Este concepto se ha extendido a las operaciones relacionadas con Pillsbury, de Grand Met, para marcas como Green Giant y Häagen-Dasz.

El hecho de que el gerente de marca global y las operaciones nacionales tengan diferentes perspectivas y metas provoca una tensión que Grand Met considera saludable. Para muchas decisiones (por ejemplo, la selección de una agencia de anuncios publicitarios para un país), las dos empresas deben llegar a un consenso. Y en el caso de otras decisiones, la gerencia del país recibe cierto margen de maniobra, aunque dentro de claros lineamientos. De este modo, las escenas de la campaña de anuncios publicitarios Pura emoción de Smirnoff, vistas a través de una botella (como se analizó en el capítulo 7) se reproducen en todo el mundo, pero se adaptan a cada país mediante el uso de escenas o personajes reconocidos a nivel local.

## El director general

En algunas empresas, el director general es el responsable de la marca, y todas las decisiones que afecten a ésta deben primero ser aprobadas por el personal de mayor jerarquía. En el caso del director general, éste tiene toda la autoridad para cruzar entre unidades de negocios, a fin de evitar programas riesgosos o para proporcionar recursos en el momento y lugar en que sean necesarios. Además, por lo menos desde la perspectiva teórica, él debe tener una perspectiva de largo plazo. Por desgracia, el director general también tiene una multitud de objetivos que implican medidas operativas (como ventas, costos, ganancias y nuevos productos), muchas de las cuales entran en conflicto con la creación de marca. Por otra parte, el director general debe responder a diversos grupos constituidos (que incluyen accionistas, empleados, clientes y distribuidores) al tiempo que conduce un negocio complejo. Estas múltiples responsabilidades dificultan que un director general se concentre en una sola idea sobre la creación y protección de la marca.

## El líder de marca

En la práctica, la conducción de la marca es responsabilidad del nivel superior de la empresa, en alguna variación del modelo director general a cargo. Por lo general, el gerente de marca plantea propuestas y programas, y un equipo de la alta gerencia las revisa. Este equipo a menudo son los guardianes de facto de la marca, quienes resisten los esfuerzos que pueden poner en riesgo la franquicia de la marca y quienes promueven programas para mejorarla. Sin embargo, a pesar de su perspectiva estratégica, tales equipos por lo general se reparten entre muchas marcas y, por tanto, carecen de una comprensión profunda del actual contexto de la marca. Como resultado, su perspectiva puede ser especial en cierta manera. Una solución, utilizada por Nestlé, es crear líderes de marca; ejecutivos que vigilan una sola marca. Sus responsabilidades son similares a las de los gerentes de equidad de marca, excepto que el líder de marca está en el nivel más alto de la empresa. Gracias a lo cual, es natural y apropiado que el alcance de su perspectiva incluya todas las áreas de negocios de la marca en todos los países donde está en actividad.

## El gerente de categoría

El papel del gerente de categoría se instituyó como respuesta a la necesidad de las compañías de pensar con más detenimiento acerca de la eficiencia en la distribución y la logística. Cuando una identidad de marca está vinculada a una categoría (como los productos de higiene oral), la gerencia de categoría está en una buena posición para manejar la marca en forma estratégica, al elaborar programas y estrategias entre submarcas y productos dentro de la categoría. La coordinación con uno o dos gerentes de categoría es más sencilla que trabajar con una docena de gerentes de marca.

Incluso cuando un gerente de categoría tiene a su cargo múltiples marcas, su perspectiva general aun puede ser útil al coordinar marcas contiguas o relacionadas. Los artículos para afeitar de Gillette, por ejemplo, incluyen Right Guard, una serie de Gillette (para

hombres), White Rain, Dry Idea y Gillette Foamy; Procter & Gamble tiene siete jabones y varios detergentes. Los gerentes de marca individual, que no tienen una perspectiva a nivel de categoría, no siempre manejan sus marcas de manera óptima con relación a las otras marcas de la categoría. El resultado pueden ser problemas de canibalismo entre marcas muy similares.

La desventaja es que el gerente de categoría con frecuencia está sometido a una presión mayor (de distribuidores y otras personas) que los gerentes de productos individuales, para proporcionar eficiencia y precios bajos. La creación de marcas no es una prioridad en forma automática.

SmithKline Beecham (fabricante del antiácido Tums, del medicamento para la gripe Contac y de productos para el cuidado bucal, como Aquafresh) ha establecido una estructura de manejo de categoría global.<sup>2</sup> Cada equipo de manejo de categoría tiene grupos de investigación de marca y de mercado, los cuales informan al director de manejo de categoría en el nivel de vicepresidencia. El equipo de manejo de categoría es responsable de desarrollar maneras para expandir las marcas existentes y de ofrecer nuevos conceptos para grupos de marca en todo el mundo.

#### El comité de marca

La coordinación entre negocios puede ser abordada por un comité que abarque toda la empresa. Hewlett-Packard, por ejemplo, tiene un comité de equidad de marca de ejecutivos de comunicaciones, que representan a las divisiones que utilizan el nombre HP. El papel de estos ejecutivos es crear una posición de identidad para HP, asegurarse de comunicarla y de facilitar la coordinación y la sinergia entre las actividades de creación de marca.

#### El coordinador de comunicaciones

Para reducir el problema de la coordinación y aumentar las oportunidades para la sinergia, una empresa puede centralizar las diversas funciones de comunicaciones sobre un solo gerente. Clorox, Coca-Cola, General Foods y otras han tomado esta ruta al colocar un gerente ejecutivo a cargo de áreas funcionales como la publicidad, los medios, las promociones para el consumidor, la investigación de mercados, los servicios de información de mercadotecnia y los servicios de respuesta/promoción para el consumidor. No obstante, el problema con este enfoque es que no participa la gerencia de línea, y las funciones del equipo carecen de impulso, en especial cuando los presupuestos globales son limitados.

Otro problema es que los esfuerzos centralizados con frecuencia van en contra del actual imperativo de la administración por nivelar la empresa. Tom Peters, en *Liberation Management*, es uno de los actuales gurús que predicán que la empresa moderna debe eliminar la burocracia y balancear a la compañía, al colocar a los gerentes en las líneas frontales, eliminar niveles de gerencia, descentralizar y dar poder a los individuos.<sup>3</sup> Este enfoque es muy atractivo porque promete mejorar la productividad, la capacidad de respuesta

y la energía; sin embargo, quizá dificulte la coordinación entre marcas. En ese contexto, es probable que se requiera la presencia de un gerente o líder de equidad de marca.

## EL PAPEL DE LA AGENCIA

Una estrategia de marca requiere un solo arquitecto, alguien que implante y coordine una estrategia de marca coherente entre múltiples medios y mercados. La agencia de publicidad a menudo es un fuerte candidato para cumplir con este papel.

Los mejores estrategias de marcas pueden ser del personal de agencia. Las agencias atraen empleados interesados en la estrategia de marca, y éstos con frecuencia crean equipos de herramientas de estrategia de marca, y obtienen conocimientos y experiencias gracias a su contacto con diferentes marcas y contextos de marca. No obstante, cuando los gerentes de marca cambian con frecuencia, la agencia (con su comprensión de la marca y de su herencia) a menudo es, por omisión, la guardiana de la equidad de marca.

De manera inherente, las agencias proporcionan un fuerte vínculo entre la estrategia y la ejecución, porque ambas funciones están alojadas bajo el mismo techo. De este modo, la elaboración de la estrategia en una agencia tiene más probabilidades de incluir asuntos relativos a la implantación. Incluso cuando éstos residen en el lado de la cuenta, los estrategias de marca de la agencia tienen una buena intuición sobre la ejecución. Es probable que ellos se den cuenta de que la mayor parte de las estrategias serán inefectivas si no se genera una ejecución extraordinaria.

Las marcas globales pueden recibir el beneficio de contribuciones de agencias globales con fuertes compañías nacionales establecidas. La mayor parte de las agencias globales es experta en lo referente al equilibrio y la sinergia entre países. Incluso los escépticos con respecto a las agencias las consideran bien posicionadas para adaptar una identidad de marca de un país a otro.

La agencia de publicidad, en calidad de quien estudia las nuevas formas de comunicación y practica las comunicaciones, también está en una buena posición para conducir los esfuerzos de coordinación entre medios. La mayoría de las agencias principales ha diseñado programas de investigación y desarrollo que exploran el uso de formas emergentes de comunicación. Ogilvy & Mather, por ejemplo, ha experimentado con la publicidad interactiva desde principios de los ochenta. No obstante, muchas agencias publicitarias aún tienen predilección por los anuncios en los medios masivos de comunicación, en una época en que dichos anuncios cada vez pierden más importancia. Cuando todo lo que se tiene es un martillo, como dice el refrán, todo parece clavo. Además, la experiencia de una agencia en el manejo de los medios alternativos (como patrocinios de eventos o mercadotecnia directa) puede ser limitada.

El reto para las agencias es tener la capacidad de lograr una labor de comunicaciones integrada, que tenga acceso y utilice diversos vehículos de comunicación. A continuación se analizan varios de los enfoques empleados para desarrollar esta capacidad.

## LA COMPAÑÍA CONGLOMERADA DE COMUNICACIONES

El enfoque inicial hacia la solución del problema de las comunicaciones integradas fue crear conglomerados de agencias, esto al adquirir otras compañías de comunicaciones con capacidades complementarias. La mezcla usual incluía compañías especializadas en promociones, diseño empresarial, diseño de paquetes, mercadotecnia directa, investigación de mercadotecnia, exhibiciones comerciales, relaciones públicas y mercadotecnia. La esperanza era que la sinergia interna diera como resultado consultas cruzadas y que los clientes recibieran esfuerzos de comunicaciones coordinados en un solo lugar.

Sin embargo, el consenso general es que el enfoque de conglomerado no funcionó. Las disímiles empresas que constituían el conglomerado tenían culturas y perspectivas únicas que no combinaban bien. Cada unidad solía abordar problemas de comunicación como siempre lo había hecho, y las innovaciones de coordinación rara vez se materializaron. Además, era difícil convencer a los clientes de que el mejor talento para cada una de las tareas de comunicación residía en el conglomerado; de este modo, incluso si el motivo para la coordinación era convincente, no era fácil persuadir a los clientes para firmar. De cierta manera irónica, incluso se evitaban consultas dentro del conglomerado, ya que algunas unidades no tenían confianza en sus compañías hermanas y las consideraban rivales en cuanto al presupuesto de comunicaciones del cliente.

## LA AGENCIA INTERNA GENERAL

Otra opción es expandir las capacidades de la agencia para incluir otros medios como las promociones, folletos y relaciones públicas. Los equipos de marca que abarcan vehículos de comunicación pueden entonces considerar el asunto de la coordinación. Un buen ejemplo de este enfoque es el conjunto de programas promocionales diseñado para Saturn por Hal Riney & Partners (descrito en el capítulo 2). Riney fue nombrado el cancerbero de la marca Saturn, y la agencia generó folletos, realizó promociones, diseñó un sitio Saturn en Internet e incluso participó en el diseño del concepto de distribución.

Leo Burnett ha evitado de manera deliberada el enfoque de conglomerado, en favor de desarrollar e integrar capacidades en materia de mercadotecnia directa, promociones, relaciones públicas y nuevos medios para la empresa. A los especialistas de la empresa que no pertenecen a la publicidad no se les permite trabajar para clientes que no son de Burnett.<sup>4</sup>

La tecnología puede ayudar a que una agencia brinde eficiencia y comunicaciones integradas entre una variedad de medios. El CKS Group de San Francisco utiliza la tecnología para abarcar anuncios publicitarios, exhibiciones comerciales, empaquetado, folletos, diseño corporativo, almacenes virtuales y (para la Apple Newton), incluso un quiosco interactivo. El

corazón del sistema CKS es imaginería almacenada y procesada en computadoras, que puede compartirse entre aplicaciones. Un logotipo o diseño propuesto se puede exhibir en cualquier cosa, desde folletos hasta identificaciones en un paquete; una imagen que funcione en un anuncio puede emplearse en una bandera de exhibición comercial, en un folleto o en muestras de mercancías en el almacén. El trabajo en desarrollo y el resultado final están disponibles para todos los miembros del equipo en CKS y para sus clientes. CKS considera a la tecnología (lo que incluye el correo electrónico y World Wide Web, así como la imaginería compartida) como una clave de la comunicación integrada.

Este enfoque interno general funciona en la medida en que la agencia tenga el talento para manejar los nuevos servicios o los fondos para contratar a nuevos miembros del equipo. No obstante, las agencias no siempre tienen los clientes o los ingresos para respaldar un equipo tan diverso. Por tanto, no es claro que sea factible ni prudente extenderla.

## NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES DE AGENCIA: EL CONJUNTO DE SERVICIOS

Keith Reinhard, de DDB Needham Worldwide, vislumbra una agencia de publicidad del futuro (que él denomina Agencia 2000) basada en un concepto de equipo de conjunto de servicios dinámico.<sup>5</sup> Un equipo de conjunto de servicios es un grupo de personas que provienen de todas las empresas afiliadas a la agencia (o quizá de compañías externas alineadas con la agencia). Desde el punto de vista estratégico, el conjunto tiene un propósito (servir al cliente) y la flexibilidad de cambiar según las necesidades del cliente. De este modo, si las promociones tienen una importancia relativa para la estrategia de marca de un cliente, el equipo será reforzado con personas de la compañía de promociones. Aunque los miembros del equipo cuenten con el apoyo, la masa crítica y la estructura de la empresa de promociones, el enfoque y el impulso del equipo serán el cliente y sus necesidades.

Este equipo de conjunto de servicios multifuncional puede en realidad conformar su propia empresa, como DDB Needham lo demostró cuando creó una agencia multifuncional para un solo cliente, GTE. Esta agencia, llamada Focus GTE, está conformada por personas provenientes de los diversos afiliados de DDB Needham, los cuales representan capacidades que incluyen promoción de ventas, mercadotecnia directa y mercadotecnia de base de datos. La expectativa es que conjuntar personas de diferentes compañías en un solo lugar puede ser el catalizador necesario para superar la barrera de la coordinación. En esencia, ésta es una aplicación de la corporación virtual; una agrupación fluida de personas o empresas a fin de abordar de manera óptima la tarea en cuestión.

El equipo de conjunto de servicios puede estar localizado en el centro, lo cual es un movimiento costoso y reduce la capacidad de adaptación que los conjuntos de servicios proporcionan desde su concepción. Una alternativa es utilizar la comunicación de base electrónica para vincular a los miembros del equipo de conjunto de servicios. Mediante el uso de vínculos computacionales y de video, todos los miembros del equipo pueden compartir no sólo información, sino también ideas y ejecuciones. Una agencia de Londres, Electronic Studio, es líder en el uso de computadoras y escáneres para agilizar el proceso de crear

anuncios; su sistema incluye conexiones en línea con clientes. Este concepto operativo, quizá aumentado por medio de conferencias de video, puede extenderse más allá de la publicidad a fin de incluir otros vehículos de comunicación. La perspectiva es que la tecnología vincule a los miembros del equipo, y al mismo tiempo mantenga la capacidad de adaptación que una agencia de gran tamaño puede proporcionar.

Una característica clave de un equipo de conjunto de servicios es que se concentra más en la creación de ideas que en la de anuncios. Por otro lado, una ventaja diferencial básica de una agencia es su capacidad para ontratar, capacitar y respaldar talento creativo, táctico y estratégico. El concepto es canalizar esta creatividad para generar ideas capaces de impulsar una marca. Estas ideas de marca (un término utilizado por J. Walter Thompson) después se implantan con la ayuda de cualquier medio apropiado; la implantación no se limita a los anuncios publicitarios. Un ejemplo de esto es la historia de Black Gold (en seguida).

## LA HISTORIA DE BLACK GOLD

La cerveza danesa Black Gold fue lanzada de manera exitosa con una campaña en la cual los anuncios convencionales en los medios masivos de información desempeñaron un pequeño papel. Su agencia, DDB Needham, primero concibió una idea para la identidad de marca, y luego ubicó los mejores vehículos para implantar las ideas. Por tanto, el enfoque fue diferente del de una agencia que creara una campaña publicitaria.

La identidad era ser vanguardista hasta los extremos: Misteriosa, sensual e intelectual. La pieza central del esfuerzo de creación de identidad fue un cortometraje de seis minutos, en blanco y negro, fantasmal y dramático, que se proyectaba en salas de cine. Este poderoso y pequeño fragmento creó una plataforma emocional y distintiva para la marca. La presentación del cortometraje se anunció con anticipación, de manera que las personas presentes en la sala lo esperaran. Cuatro escenas evocadoras del cortometraje fueron convertidas en tarjetas postales y carteles (véase la figura 11.2), los cuales proporcionaron exposición adicional y también una participación más amplia cada vez que se utilizaban. De este modo, una idea relevante fue la base de la campaña. La idea condujo a la ejecución.

Dentro de la ideología interna de las agencias es importante que surja un cambio radical a fin de poder aceptar que una idea de marca, más que un excelente concepto para anuncio, puede orientar un programa de comunicaciones. La premisa subyacente es que los anuncios publicitarios no requieren ser la fuerza principal que impulse a las comunicaciones de marca. Un patrocinio (como el equipo de ciclismo de WordPerfect, o el patrocinio del voleibol de José Cuervo) podría en su lugar desempeñar un papel central en la comunicación de la identidad de marca.

## LA AGENCIA COMO INTEGRADORA DE COMUNICACIONES

Uno de los problemas del enfoque de conjunto de servicios es que supone que los mejores talentos están disponibles bajo la protección de la agencia. En esta época de la

especialización y la fragmentación, tal suposición es improbable. Otro enfoque es redefinir la agencia como una integradora de servicios de comunicación obtenidos de fuentes externas a la agencia. La agencia como integradora y coordinadora se nutre de su potencial de ser:

Una buena estrategia de marca.

Creativa en la proposición de soluciones de comunicación.

Experta en medios alternativos.

Excelente en la ejecución, en particular al presentar temas e imagería visual.

Una voz objetiva en la política del cliente.

Observe que se trata de fortalezas potenciales; sólo surgirán en las mejores agencias cuando operen en niveles óptimos.

General Motors es una empresa que en este momento expande el papel de la agencia hacia el de contratista general. Se espera que la agencia maneje las marcas de GM, y al mismo tiempo recurra a los especialistas, como empresas de patrocinio de eventos y boutiques externas, para implantar iniciativas específicas. El papel de la agencia es crear ideas, seleccionar quién va a implantarlas en el interior o el exterior de la agencia y manejar el proceso para asegurar que resulte en un esfuerzo de comunicaciones integrado.<sup>6</sup>

## EL ENFOQUE DEL CLIENTE

Para muchos clientes, la solución es no confiar en una agencia, sino traer la estrategia de la marca a casa. Y existen argumentos plausibles que apoyan este enfoque. En primer lugar, las agencias pueden ser buenas para crear anuncios, pero la estrategia de marca puede ser mejor planeada por el equipo de manejo de marca. De hecho, adoptar tal estrategia debe ser una alta prioridad para el equipo de marca. Si se requiere ayuda externa, una agencia quizá no sea la mejor fuente, en particular si sus capacidades de investigación están limitadas.

Una empresa cliente encontró que sólo el 13 por ciento de las compensaciones de agencia se dedicaban al esfuerzo creativo. Al eliminar otras responsabilidades de las agencias (las que incluyen compra de medios e investigación de mercados) y al ajustar la compensación de acuerdo con ello, se ahorró una suma sustancial.

En segundo lugar, en esta época de la fragmentación de mercado y la especialización de los medios, tal vez sea necesario emplear un equipo de empresas especializadas en la comunicación, cada una de las cuales sea la mejor en lo que hace. Una agencia de anuncios puede ser miembro del equipo cuando se requieran de la publicidad; no obstante, cuando se necesitan medios interactivos o patrocinios de eventos, las agencias quizá no sean la mejor opción.

En tercer lugar, un cliente puede adquirir experiencia práctica especializada (en investigación, compra de medios y asesoría en estrategia) cuando se requiera. Campbells

Soup incluso produjo su propio programa especial Lifetime de TV por cable, sobre el papel clave que los maestros desempeñan en la educación de los niños, como parte de sus programas Labels for Education (Etiquetas para la educación), de edición de libros de recetas y de promoción de puntos de venta.<sup>7</sup>

## UNAS PALABRAS DE DESPEDIDA

En resumen, la creación de marcas poderosas (aquellas que van a crear interés en el cliente y generar lealtad, al proporcionar una proposición de valor y una base para establecer una relación) requiere una especificación clara y efectiva de la identidad y la posición de la marca. Para conducir el programa de mercadotecnia de la manera más efectiva, la identidad necesita incluir, además de la identidad esencial, una identidad extendida y símbolos de identidad. Un error común al crear identidades de marca es concentrarse sobre los atributos de marca. Las empresas deben salir de la caja de la marca como producto, considerando los beneficios emocionales y de expresión personal, así como los beneficios funcionales, tomando en cuenta las perspectivas de la marca como persona, como empresa y como símbolo.

Una clave de las marcas poderosas es tener permanencia en el futuro. Una empresa puede mantenerse constante al crear una identidad y una posición que perduren, respaldarlas con una ejecución brillante y resistir la poderosa tendencia hacia el cambio.

El concepto de sistema de marca agrega una dimensión al manejo de marcas. Un sistema de marcas, que consta de marcas y submarcas entrelazadas y yuxtapuestas, puede generar confusión e inconsistencia; el reto es manejarlo en forma efectiva, de manera que en lugar de ello genere resultados positivos y eficiencia. La clave consiste en entender los papeles que desempeña cada marca y manejarlas en el contexto de estas funciones.

Una compañía que cultiva marcas es la base sobre la cual se crean las marcas exitosas. Sin embargo, las marcas poderosas no suceden en forma espontánea. Más bien, son el resultado de la creación de estrategias de marca ganadoras y de ejecuciones brillantes de empresas comprometidas y disciplinadas. Este libro intentó proporcionar conceptos, herramientas y modelos para ayudar a los estrategas a confrontar el reto de manejar todo lo que implica una marca.

## PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cómo está organizada su empresa? ¿Quién está a cargo de las principales marcas? ¿Tienen incentivos para crear esas marcas para el futuro? ¿Su perspectiva tiene un alcance suficiente con respecto a medios, mercados y productos?
2. ¿Qué problemas de coordinación existen entre compañías, marcas o mercados? ¿Qué problemas de coordinación existen entre medios? ¿Hay talentos empresariales e incentivos establecidos que tengan acceso a los vehículos de medios más efectivos para implantar las estrategias de marca?

Reciba nuestros mejores deseos para Usted y su empresa.



La única empresa en capacitación que **GARANTIZA POR ESCRITO**  
la efectividad de sus cursos.

Llámenos HOY mismo y mejore su negocio. Gracias.  
Teléfono 01 (33) 36 38 76 85.