

## PARTE 4 Creación de marcas fuertes

Capítulo 9 | Creación de brand equity

Capítulo 10 | Estrategias de posicionamiento de marcas

Capítulo 11 | Las relaciones con la competencia



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué es una marca y cómo funciona el branding?
2. ¿Qué es el brand equity (capital de marca)?
3. ¿Cómo se genera, se mide y se gestiona el brand equity?
4. ¿Cuáles son las decisiones más importantes para desarrollar una estrategia de branding?

Con la hábil aplicación del *grassroot* marketing, Lululemon ha atraído una base de clientes leales y la creación de una marca fuerte.

# Creación de brand equity

## Uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas.

En este sentido, al marketing le corresponde gestionar adecuadamente su valor. La creación de una marca fuerte es, al mismo tiempo, un arte y una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo, y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte inspira una intensa lealtad en el consumidor; pero en su esencia se debe encontrar un gran producto o servicio.



Mientras asistía a sus clases de yoga, el empresario canadiense Chip Wilson decidió que la ropa de algodón y poliéster que casi todos sus compañeros usaban era demasiado incómoda. Después de diseñar y empezar la comercialización de prendas de color negro, con buen ajuste y resistencia al sudor, decidió abrir su propio estudio de yoga; así nació Lululemon. La empresa ha adoptado un enfoque de marketing tipo grassroots para crecer, y esto le permite desarrollar una fuerte conexión emocional con sus clientes. Antes de abrir una tienda en una ciudad nueva, Lululemon identifica a los maestros de yoga y a los entrenadores de acondicionamiento físico con influencia en la zona. A cambio de suministrarles ropa durante un año, estos profesionales se desempeñan como “embajadores” de Lululemon, impartiendo clases y asistiendo a eventos de venta de productos patrocinados por la empresa. Además, le proporcionan asesoría para el diseño de productos. La lealtad de los clientes de Lululemon —rayan en el culto— es evidente en su disposición a pagar 92 dólares por un par de pantalones de entrenamiento, que si fueran de las marcas Nike o Under Armour costarían sólo 60 o 70 dólares. Lululemon puede vender hasta 1 800 dólares en productos por metro cuadrado en cada una de sus aproximadamente 100 tiendas, lo cual es el triple de lo que venden otros comerciantes establecidos, como Abercrombie & Fitch y J.Crew. Después de hacer frente a algunos retos de inventario, la empresa busca expandir su línea de productos, dejando de concentrarse en la ropa deportiva y los accesorios inspirados en el yoga, para comercializar también artículos relacionados con otros deportes, como el jogging, la natación y el ciclismo.<sup>1</sup>

**Los especialistas en marketing responsables de las marcas más exitosas del siglo XXI deberán destacar por su gestión estratégica de marca.** La gestión estratégica de marca consiste en diseñar e implementar actividades y programas de marketing destinados a crear, medir, y gestionar las marcas para maximizar su valor. El proceso consta de cuatro pasos principales:

- Identificar y determinar el posicionamiento de la marca.
- Planificar y aplicar el marketing de la marca.
- Medir e interpretar el desempeño de la marca.
- Vigilar el posicionamiento de la marca para incrementar y mantener su valor.

En este capítulo se analizarán las tres últimas fases.<sup>2</sup> En el capítulo 11 se estudiarán conceptos clave de la dinámica competitiva.

## ¿Qué es el brand equity o capital de marca?

Tal vez la habilidad más distintiva de los especialistas en marketing es su capacidad para crear, mantener, mejorar y proteger las marcas. Marcas establecidas, como Mercedes, Sony o Nike han liderado el establecimiento de precios altos, obteniendo una profunda lealtad de sus clientes a lo largo de los años. Marcas de aparición más reciente como POM Wonderful, SanDisk y Zappos también han conseguido captar la atención de los consumidores y el interés de la comunidad financiera.

La American Marketing Association define **marca** como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia”. Por lo tanto, una marca es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Las diferencias pueden ser funcionales, racionales, o tangibles —relacionadas con el desempeño del producto de la marca. Pueden ser también simbólicos, emocionales, o intangibles— relacionadas con lo que la marca representa o significa en un sentido más abstracto.

Las marcas se han utilizado durante siglos para diferenciar los artículos de un productor de los de la competencia.<sup>3</sup> Los primeros ejemplos de marcas aparecieron en la Europa medieval, cuando las cofradías de artesanos exigían que éstos colocaran marcas distintivas en sus productos para protegerse —y proteger

a los consumidores— de una calidad inferior. En las bellas artes sucedió algo similar cuando los artistas comenzaron a firmar sus obras. En la actualidad las marcas desempeñan una serie de funciones muy importantes que mejoran la vida de los consumidores e incrementan el valor financiero de las empresas.

## Función de las marcas

Las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto, y permiten que los compradores, ya sean individuos u organizaciones, atribuyan responsabilidades a un productor o vendedor en particular. Por ejemplo, los consumidores podrían hacer diferentes evaluaciones de un mismo producto dependiendo de la marca. La razón es que su conocimiento de las marcas se da a partir de sus experiencias con el producto, o a través del programa de marketing que éste utiliza, lo cual les permite descubrir cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. A medida que la vida de los consumidores se vuelve más complicada, acelerada y determinada por los horarios, la capacidad de la marca para simplificar el proceso de decisión de compra y reducir los riesgos es invaluable.<sup>4</sup>

Por otro lado, las marcas también hacen contribuciones muy valiosas a las empresas.<sup>5</sup> En primer lugar, simplifican el manejo y la localización de productos; asimismo, facilitan la organización del inventario y de registros contables. Además, ofrecen a la empresa protección legal para las características exclusivas del producto.<sup>6</sup> El nombre de la marca puede protegerse mediante su registro (o *trademark*); del mismo modo que los procesos de fabricación se protegen a través de patentes, y los envases mediante derechos de autor (*copyright*) y propiedad del diseño. Estos derechos de propiedad intelectual garantizan que la empresa pueda invertir con seguridad en la marca y beneficiarse de todas las ventajas de un activo tan valioso.

Las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad y esto aumenta la probabilidad de que los compradores satisfechos vuelvan a adquirir el mismo producto una y otra vez.<sup>7</sup> La lealtad hacia la marca hace que la demanda sea previsible y pone barreras a la entrada de otras empresas al mercado. La lealtad también puede traducirse en la disposición del consumidor a pagar un precio más elevado, por lo general entre el 20 y el 25% más que las marcas de la competencia.<sup>8</sup> Aunque los competidores sean capaces de imitar los procesos de fabricación y el diseño de un producto, difícilmente podrán reproducir la impresión que ha creado la marca en la mente de los consumidores y organizaciones a lo largo de años de actividades de marketing y de experiencias con el producto. En este sentido, las marcas constituyen un poderoso mecanismo para garantizar una ventaja competitiva.<sup>9</sup> A veces los especialistas en marketing sólo logran percatarse de la importancia real que tiene la lealtad a la marca cuando cambian uno de sus elementos cruciales, tal como queda ilustrado en la ya clásica historia de la “Nueva Coca-Cola”.



**Coca-Cola** Afectada por el desafío que le planteaba la serie de campañas de degustación de una Pepsi-Cola más dulce a lo largo de todo Estados Unidos, en 1985 Coca-Cola decidió reemplazar su antigua fórmula con una variante más dulce, a la que bautizó como Nueva Coca-Cola. La empresa gastó 4 millones de dólares en investigaciones de marketing. Las pruebas de degustación a ciegas demostraron que los bebedores de Coca-Cola preferían la nueva fórmula más dulce, pero el lanzamiento del producto provocó una conmoción nacional. Los investigadores de marketing habían evaluado las reacciones provocadas por su sabor, pero no tomaron en cuenta el apego emocional que los consumidores tenían hacia Coca-Cola. La compañía recibió cartas airadas, protestas formales e incluso amenazas de demanda cuyo propósito era obligarla a mantener “la verdadera Coca-Cola”. Diez semanas más tarde, la empresa retiró la Nueva Coca-Cola y presentó su centenaria fórmula bajo el nombre de “Coca-Cola Clásica”, una maniobra que, irónicamente, quizá proporcionó a la antigua fórmula una posición incluso más fuerte en el mercado. ■

Coca-Cola aprendió una valiosa lección sobre su marca cuando cambió su fórmula sin consultar lo suficiente a sus consumidores.



Para bien o para mal, los efectos de la marca son omnipresentes. Un estudio de investigación sobre los efectos del marketing en los niños —que provocó grandes debates—, reveló que los niños en edad preescolar sentían que los alimentos etiquetados con la marca McDonald’s, incluyendo las zanahorias, la leche y el jugo (zumo) de manzana, sabían mejor que sus similares envasados sin marca.<sup>10</sup>

Las marcas representan títulos de propiedad de enorme valor para las empresas, ya que influyen en el comportamiento del consumidor, pueden comprarse y venderse, y garantizan futuros ingresos a su propietario. En numerosas fusiones o adquisiciones se han pagado cifras exorbitantes por determinadas marcas. Este sobreprecio a menudo se justifica porque se da por hecho que las marcas generarán y mantendrán utilidades extraordinarias, y por la dificultad y los gastos que conllevaría crear marcas similares partiendo de cero. Los especialistas de

Wall Street consideran que las marcas fuertes derivan en un mejor desempeño en beneficios y rentabilidad, lo que genera, a su vez, un mayor valor para los accionistas.<sup>11</sup>

## Alcance del branding

¿Cómo se realiza el branding de un producto? Aunque las empresas hacen hincapié en la creación de marcas en sus actividades del programa de marketing, en última instancia la percepción de la marca reside en la mente de los consumidores. La marca es una entidad arraigada en la realidad, pero que refleja las percepciones y la idiosincrasia de los consumidores.

El **branding** consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distinguen de otros productos y servicios. Los especialistas en marketing deben mostrar a los consumidores “quién” es el producto (dándole un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a identificarlo), así como qué hace y por qué deberían adquirirlo. El branding crea estructuras mentales y contribuye a que los consumidores organicen sus conocimientos sobre productos y servicios de modo que su toma de decisiones sea más sencilla, y en el proceso se genere valor para la empresa.

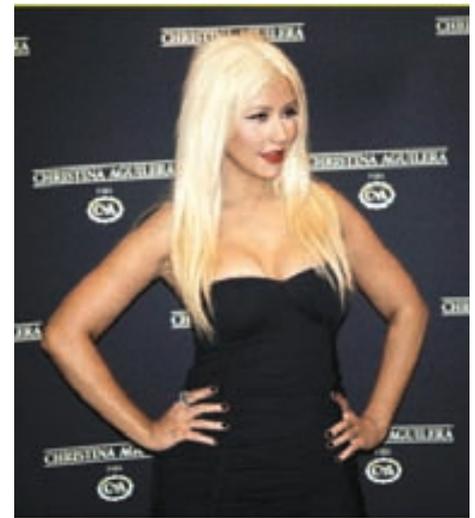
Para que las estrategias de branding logren generar valor de marca es preciso que los consumidores estén convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios. Tales diferencias suelen estar relacionadas con atributos o características propias del producto. Durante décadas, Gillette, Merck y 3M han sido líderes en sus respectivas categorías de producto, en parte debido a sus iniciativas de innovación continua. Otras marcas crean ventajas competitivas sin relación con el producto. Gucci, Chanel y Louis Vuitton se han convertido en líderes de sus categorías porque entienden las motivaciones y los deseos de los consumidores, y han creado imágenes relevantes y atractivas en torno a sus productos.

Los especialistas en marketing pueden aplicar el branding prácticamente a cualquier situación en la que los consumidores tengan que elegir. Es posible hacer branding con un artículo físico (el automóvil Flex de Ford, o Lipitor, un medicamento contra el colesterol); con un servicio (Singapore Airlines o los seguros médicos Blue Cross y Blue Shield); con una tienda (Nordstrom o Foot Locker); con una persona (la actriz Angelina Jolie o el tenista Roger Federer); con un lugar (la ciudad de Sidney o toda la nación española); con una organización (U2 o la American Automobile Association), o con a una idea (el derecho al aborto o el libre comercio).<sup>12</sup>



**Christina Aguilera** Christina María Aguilera es una cantante, compositora, productora y actriz estadounidense de origen ecuatoriano-irlandés, ampliamente conocida por su capacidad vocal, por sus videos musicales y por su imagen, en todos los cuales están presentes temas como el control de lo público, su infancia y la toma de poder por parte de la mujer. Además de su trabajo en la música, Christina

ha dedicado buena parte de su tiempo a la filantropía, participando en obras de caridad, defendiendo los derechos humanos y hablando en favor del medio ambiente. Como muchos otros cantantes y músicos, esta representante del pop-rock decidió probar fortuna en el mundo empresarial, lanzando su propia línea de ropa en la conocida cadena de moda C&A México. Así, en agosto de 2011 esta empresa presentó la “Colección Christina Aguilera”, inspirada en el estilo personal de la cantante: atrevido, glamoroso y lleno de colorido. La línea incluye prendas de vestir, bolsos, zapatos, cinturones y lencería. Por otro lado, esta popular figura pública se asoció en 2007 con Procter & Gamble para la producción de una línea de perfumes cuya punta de lanza fue la fragancia con su nombre; al respecto, el portavoz de la compañía transnacional comentó: “Se trata de una gran oportunidad para nosotros. Nuestro objetivo es que Christina Aguilera se convierta en la marca de perfume más importante entre las auspiciadas por celebridades”. No cabe duda de que Christina Aguilera es consciente del valor de su nombre como marca de alcance internacional.<sup>13</sup>



La cantante Christina Aguilera es reconocida internacionalmente no sólo por sus logros artísticos, sino también por el hábil branding de su nombre.

## Definición del brand equity

El **brand equity** o capital de marca es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto de la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa.<sup>14</sup>

Los investigadores y los especialistas en marketing emplean distintas perspectivas para estudiar el brand equity.<sup>15</sup> Los enfoques centrados en el consumidor —ya sea un individuo o una organización— lo analizan desde el punto de vista de éste, y reconocen que el poder de una marca reside en lo que los consumidores han visto, leído, escuchado, pensado y sentido sobre la misma a lo largo del tiempo.<sup>16</sup>

Para reforzar su imagen de lujo, Louis Vuitton utiliza celebridades icónicas como sus voceros. Un ejemplo es la presencia del legendario rockero de los Rolling Stones, Keith Richards, en su publicidad impresa y para exteriores.



El **brand equity basado en el cliente** se define como el efecto diferenciador que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla.<sup>17</sup> Se dice que la marca tiene un brand equity basado en el cliente *positivo* cuando los consumidores reaccionan más favorablemente ante un producto y a las estrategias utilizadas para su comercialización cuando la marca está *identificada*, que cuando no está identificada o no está presente. Por el contrario, la marca tiene un *brand equity* basado en el cliente *negativo* cuando, en las mismas circunstancias, los consumidores no reaccionan tan favorablemente ante las actividades de marketing de la marca. Existen tres elementos clave en esta definición.

1. El brand equity es resultado de las diferencias que se presentan entre las respuestas de los consumidores. Si no existen tales diferencias, se considera que la marca del producto puede equipararse a la de cualquier otro de la misma categoría. En ese caso, es probable que el único diferencial de competitividad sea el precio.<sup>18</sup>
2. Las diferencias que se presentan en las respuestas son resultado del **conocimiento de marca** de los consumidores, esto es, todos sus pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias asociados con la marca. Las marcas deben crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los clientes, como lo han hecho Toyota (*confiabilidad*), Hallmark (*afecto*) y Amazon.com (*conveniencia*).
3. El brand equity se refleja en las percepciones, preferencias y conductas relacionadas con todos los aspectos del marketing de una marca. Las marcas más fuertes generan mayores ingresos.<sup>19</sup> La  tabla 9.1 resume algunas de las ventajas clave del *brand equity*.

En consecuencia, el desafío al que se enfrentan los especialistas en marketing al tratar de crear marcas fuertes consiste en asegurarse de que los consumidores tengan las experiencias adecuadas con sus productos, servicios, y programas de marketing para crear las estructuras de conocimiento de marca más apropiadas. En un sentido abstracto, podemos pensar en el brand equity como aquello que sirve a los especialistas en marketing como un “puente” estratégico vital entre el pasado y el futuro de su producto o servicio.<sup>20</sup>

**TABLA 9.1**  Ventajas de las marcas fuertes en términos de marketing

Mejores percepciones del desempeño del producto	Mayor cooperación y apoyo comercial
Mayor lealtad	Mayor efectividad de las comunicaciones de marketing
Menor vulnerabilidad a las actividades de marketing de la competencia	Posibles oportunidades de ofrecer licencias de la marca
Menor vulnerabilidad a las crisis del mercado	Oportunidades adicionales de ampliar el alcance de la marca
Mayores márgenes de ganancia	Mejor reclutamiento y retención de los empleados
Mayor inelasticidad en la respuesta de los consumidores ante los aumentos de precio	Mayores rendimientos en el mercado financiero
Mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores ante las reducciones de precio	

Por otro lado, los especialistas en marketing deben pensar que el dinero que se gasta año tras año en las actividades de comercialización de productos y servicios es una inversión en el conocimiento de marca de los consumidores. En este sentido, el factor clave es la *calidad* de la inversión y no la *cantidad* (más allá de un nivel determinado) de la misma. De hecho, si no se invierte con sensatez, es posible incurrir en gastos excesivos en la creación de marca.

El conocimiento de marca determina cuáles son los derroteros adecuados que tomará la marca en el futuro. La **promesa de marca** es la visión que tiene el especialista en marketing respecto de lo que ésta puede llegar a ser y a hacer para los consumidores. Con base en lo que piensan y sienten acerca de la marca, serán los consumidores quienes decidirán hacia dónde (y cómo) creen que debe dirigirse la marca, y quienes aprobarán (o reprobarán) cualquier actividad o programa de marketing. Algunos proyectos de nuevos productos, como la aspirina BENGAY, el cereal Cracker Jack, la limonada Frito-Lay, el detergente para ropa Fruit of the Loom y la salsa de tomate de alta calidad Smucker's, fracasaron porque los consumidores no los consideraron extensiones adecuadas de la marca.



**Aeroméxico** Aeroméxico es actualmente la aerolínea más grande de México. Vuela a más de 300 destinos todos los días y maneja los más altos estándares de calidad, lo cual le ha permitido posicionarse como una de las mejores líneas aéreas del mundo. Interesada en crear lealtad hacia su marca, la empresa ha implementado diversas estrategias dirigidas a diferentes públicos meta. Por ejemplo, en vista de que uno de sus principales grupos de consumidores está conformado por los viajeros corporativos, Aeroméxico ha puesto a su disposición un servicio de reservación online seguro y fácil de utilizar; además, ha instalado en varias empresas centrales multimedia para realizar reservaciones (reservas), y ofrece promociones especiales a sus empleados y ejecutivos. Otra de sus estrategias consiste en ofrecer un descuento del 15% en las tarifas de clase premier y turista en vuelos nacionales e internacionales a los adultos mayores de 60 años, con lo cual cumple el doble propósito de apoyar a ese sector poblacional y estimular el turismo dentro del territorio mexicano. Así, su branding se basa en posicionarse como la aerolínea de México, usando como diferenciadores de marca una oferta de valor, el desarrollo de oportunidades de ahorro para los viajeros, un mejor servicio, una flota renovada, nuevos pilotos, alianzas, mejor conectividad, comodidad, acumulación de millas y conectividad global.<sup>21</sup> ■



Al satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de consumidores mediante el ofrecimiento de diversos servicios, Aeroméxico ha logrado construir una marca fuerte.

## Modelos de brand equity

Aunque entre los especialistas en marketing hay consenso respecto de cuáles son los principios básicos del brand equity, ciertos modelos ofrecen perspectivas diferentes. A continuación se detallan tres de los más consolidados.

**BRANDASSET VALUATOR®** La agencia de publicidad Young and Rubicam (Y&R) desarrolló un modelo de brand equity, que en traducción literal se podría denominar valor de activo de la marca (o BAV, por sus siglas en inglés). Según un estudio realizado con aproximadamente 800 000 consumidores de 51 países, el BAV compara el brand equity de miles de marcas en cientos de categorías diferentes. De acuerdo con este modelo, el brand equity consta de cuatro componentes (o pilares) clave (vea la ▲ figura 9.1):

- La **diferenciación** mide hasta qué punto una marca se percibe como diferente a las demás, así como su impulso y liderazgo percibidos.
- La **relevancia** mide la idoneidad y la amplitud del atractivo de la marca.
- La **estima** mide las percepciones de calidad y lealtad; en otras palabras, evalúa qué tanta consideración y respeto propicia la marca.
- El **conocimiento** mide el nivel de familiaridad y conciencia de marca de los consumidores.

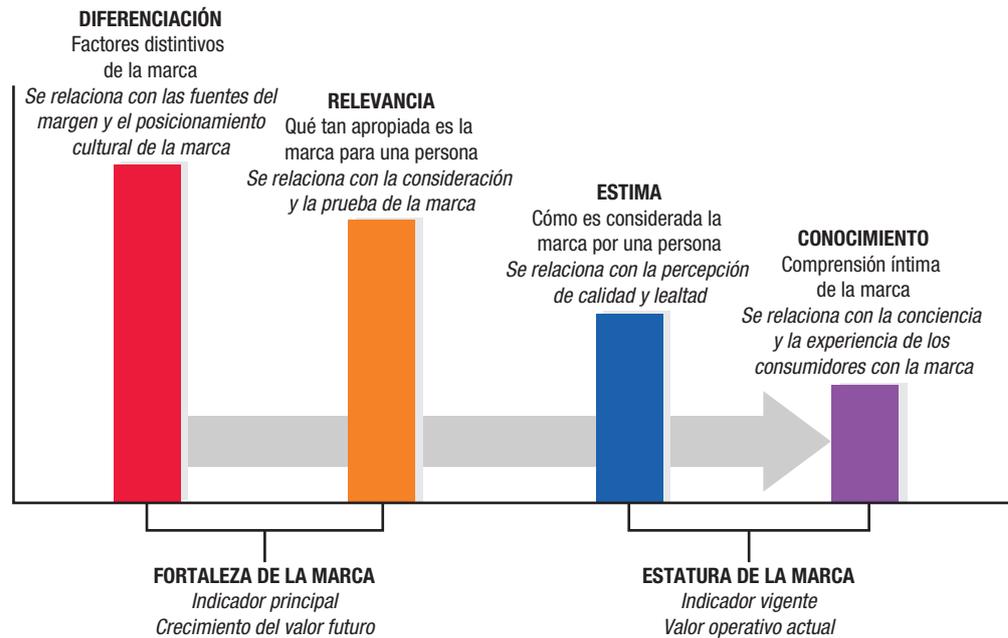
La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la *fortaleza de la marca*, uno de los principales predictores de su futuro crecimiento y valor. La estima y el conocimiento, en conjunto, conforman la *estatura de la marca*, que es una especie de “reporte” de los resultados obtenidos en el pasado y un indicador vigente del valor actual.

Las relaciones entre estas cuatro dimensiones, que constituyen un “patrón” de los pilares de la marca, revelan mucha información sobre el estado actual y futuro de la misma. La fortaleza y la estatura se combinan para crear una *matriz del valor de activo de la marca*, que refleja las fases del ciclo de desarrollo de la marca en cuadrantes sucesivos (vea la ▲ figura 9.2). Las marcas nuevas pero fuertes tienden a mostrar niveles más elevados de diferenciación que de relevancia, mientras que la estima y el conocimiento aún son bajos. Las marcas líderes presentan niveles altos en los cuatro pilares. Por último, las marcas en decadencia tienen un gran nivel de conocimiento (prueba de los resultados pasados), un nivel bajo de estima, y un nivel aún más bajo de relevancia y diferenciación.

[Fig. 9.1] ▲

## Modelo del valor activo de la marca

Fuente: Cortesía de BrandAsset® Consulting, una división de Young & Rubicam.



Según el análisis BAV, los consumidores están concentrando sus preferencias y su poder de compra en un conjunto cada vez más reducido de marcas especiales, esto es, marcas con una diferenciación en continua evolución. Estas marcas conectan mejor con los consumidores, creando mayor fidelidad de uso y desarrollando más poder en materia de fijación de precios, factores que dan lugar a un mayor valor para los accionistas. Una cantidad hipotética de 10 000 dólares invertidos en las 50 principales marcas que están ganando poder logró un crecimiento del 12%, mientras que las marcas del índice Standard & Poor's 500 perdieron casi el 20% entre el 31 de diciembre de 2001 y el 30 de junio de 2009. Algunas de las aportaciones más recientemente generadas por los datos BAV se resumen en "Marketing en acción: El problema de la burbuja de las marcas".

**BRANDZ** Millward Brown y WPP, empresas especializadas en consultoría de investigación de marketing, han desarrollado el modelo de fortaleza de marca BrandZ, que gira en torno a la pirámide de la dinámica de marca (o BrandDynamics™, desarrollada por Millward Brown). Según este modelo, la creación de marcas consiste en una serie de fases secuenciales (vea la ▲ figura 9.3).

El modelo se basa en la realización de entrevistas a un grupo de personas, las cuales serán asignadas a un nivel de la pirámide dependiendo de las respuestas que den respecto a una marca en específico. La pirámide de la dinámica de marca muestra el número de consumidores que han llegado a cada uno de los niveles siguientes:

- **Presencia.** Familiaridad activa, basada en pruebas de la marca, en la notoriedad de la misma o en el conocimiento de la promesa de marca por parte del consumidor.
- **Relevancia.** Trascendencia de la marca para las necesidades del consumidor, ya sea en el rango de precios o en el conjunto de consideraciones.
- **Desempeño.** La creencia de que la marca ofrece un desempeño apropiado y que su producto está entre los preferidos del consumidor.
- **Ventaja.** La creencia de que la marca ofrece una ventaja emocional o racional superior a la de otras marcas de su categoría.
- **Vinculación.** Apego racional y emocional a la marca, hasta el punto de excluir casi todas las demás de su categoría.

Los consumidores "vinculados", que se ubican en la parte más alta de la pirámide, crean relaciones más estrechas con la marca y gastan más en ella que los consumidores situados en los niveles inferiores. Sin embargo, en dichos niveles hay un mayor número de consumidores, así que el desafío de los especialistas en marketing es ayudarlos a ascender.

**MODELO DE RESONANCIA DE MARCA** El modelo de resonancia de marca también considera que la creación de marcas es un proceso ascendente, que consta de las siguientes fases: (1) garantizar que los consumidores identifiquen la marca y la asocien con una categoría de productos o con una necesidad específica; (2) establecer firmemente el significado de la marca en la mente de los consumidores, mediante la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles; (3) provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores, en cuanto a sus juicios y sentimientos relativos a

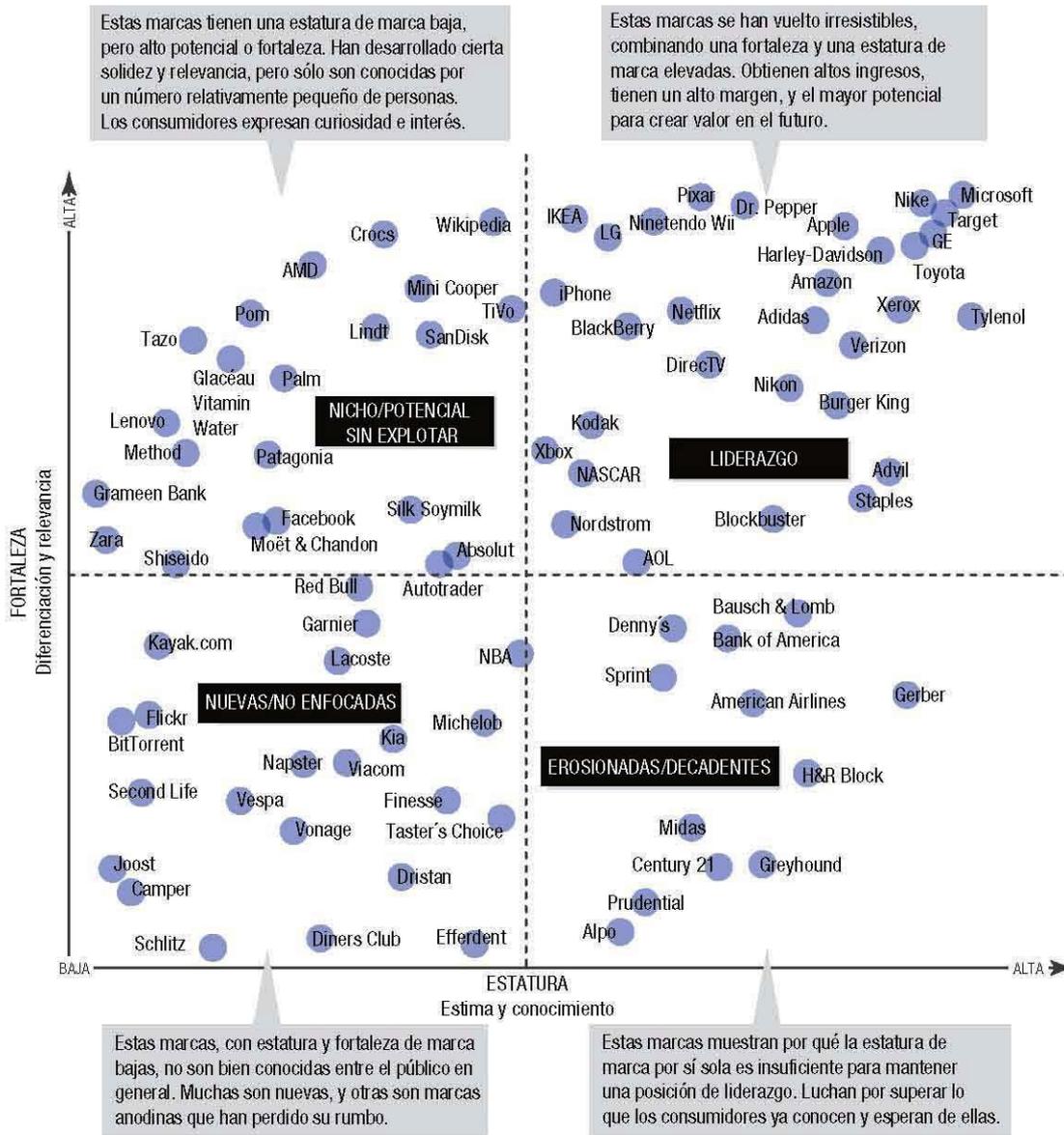
la marca, y (4) transformar las respuestas de los consumidores en una relación de lealtad intensa y activa con la marca.

Mediante la representación gráfica de las puntuaciones de un grupo representativo de marcas tanto en su fortaleza como en su estatura, esta matriz, derivada del modelo BAV, muestra una imagen precisa del estatus de la marca y su desempeño general.

[Fig. 9.2] △

### El universo del desempeño de la marca

Fuente: Young & Rubicam Brand Asset Valuator



[Fig. 9.3] △

### Pyramide BrandDynamics™

Fuente: Pirámide BrandDynamics™  
Reproducción autorizada por Millward Brown





## El problema de la burbuja de las marcas

En el libro *The Brand Bubble*, los consultores de marca Ed Lebar y John Gerzema usan la histórica base de datos BAV de Y&R para llevar a cabo un examen exhaustivo del estado de las marcas. A partir de datos de mediados de 2004, los autores descubrieron varias tendencias extrañas. En el caso de miles de marcas de productos de consumo y servicios, algunos parámetros clave utilizados en la medición del valor de la marca, como el nivel de notoriedad *top of mind* (la primera marca evocada), la confianza, el respeto y la admiración experimentaron caídas significativas.

Al mismo tiempo, sin embargo, los precios de las acciones se habían visto impulsados al alza durante una serie de años por el valor intangible que los mercados atribuían a las marcas de consumo. Al profundizar en el tema, Lebar y Gerzema descubrieron que el aumento se debía en realidad a unas cuantas marcas extremadamente fuertes, como Google, Apple y Nike, mientras que el valor creado por la gran mayoría de las marcas estaba estancado o iba en descenso.

Los autores consideraron que este desajuste entre el valor que los consumidores atribuían a las marcas y el valor que les atribuían los mercados terminaría por ocasionar un desastre debido a dos razones. En el nivel macroeconómico, implicaba que los precios de las acciones de casi todas las empresas de consumo estaban sobrevaluadas. En el nivel microeconómico —esto es, en el que concierne a la empresa—, señalaba un problema grave y continuo en cuanto a la gestión de marcas.

¿Por qué las actitudes del consumidor hacia las marcas se habían debilitado? La investigación identificó tres causas fundamentales. En primer lugar, la proliferación de marcas. La introducción de nuevos productos se ha acelerado, pero muchos de ellos no tienen éxito entre los consumidores. En segundo lugar, los consumidores esperan que las marcas les presenten “grandes ideas” creativas, y sencillamente sienten que no las están recibiendo. Por último, debido a los escándalos corporativos, las crisis de productos y la mala conducta ejecutiva, la confianza en las marcas se ha desplomado.

Sin embargo, la creación exitosa de marcas vitales sigue existiendo. Aunque los cuatro pilares del modelo BAV desempeñan un papel en dicha creación, el éxito obtenido entre los consumidores por las marcas más fuertes tuvo

también otras causas. Amazon.com, Axe, Facebook, Innocent, IKEA, Land Rover, LG, LEGO, Tata, Nano, Twitter, Whole Foods y Zappos exhibieron una notable diferenciación en la comunicación de un dinamismo y una creatividad que casi ninguna otra marca pudo lograr.

Formalmente, el análisis BAV identificó tres factores que contribuyen a definir la energía y el impulso que ésta genera en el mercado:

1. *Visión*. Una dirección y una perspectiva del mundo bien definidos, y una idea clara sobre cómo se puede y se debe cambiar.
2. *Inventiva*. En términos de la intención que tienen el producto o servicio de cambiar la forma en que la gente piensa, siente y se comporta.
3. *Dinamismo*. Entusiasmo y afinidad en la manera en que se presenta la marca.

Los autores ofrecen un esquema de cinco pasos para infundir más energía a las marcas:

1. **Realizar una “auditoría de energía” de la marca.** Identificar las fuentes y el nivel de energía actuales para entender las fortalezas y debilidades de la marca y averiguar qué tan bien se ajusta la gestión de marca con la dinámica del nuevo mercado.
2. **Hacer de la marca un principio de organización para la empresa.** Encontrar una idea o pensamiento esencial de la marca puede servir como medio para definir todos los aspectos de la experiencia del cliente, incluyendo los productos, los servicios y la comunicación.
3. **Crear una cadena de valor dinámica.** Lograr que los objetivos que tiene la organización para la marca sean una realidad compartida; todos los participantes deben pensar únicamente desde la perspectiva de la marca, y entender de qué manera contribuyen sus acciones a incrementar el nivel de energía de la misma.
4. **Convertirse en una empresa impulsada por la energía.** Los diferentes participantes en el negocio deben transferir su energía y pasión a sus unidades de negocio y a las funciones que éstas desempeñan. Una vez que las aspiraciones de la dirección respecto de la marca y el negocio asociado comienzan a formar parte de la cultura, el proceso de creación de una marca energizada está casi completo.
5. **Crear un entorno de reinversión constante.** Por último, se debe mantener a la organización y a su marca en un estado de renovación constante. Los gerentes de marca deben ser muy conscientes de los cambios en la percepción y los valores del consumidor, y mostrarse dispuestos a reinventarse una y otra vez.

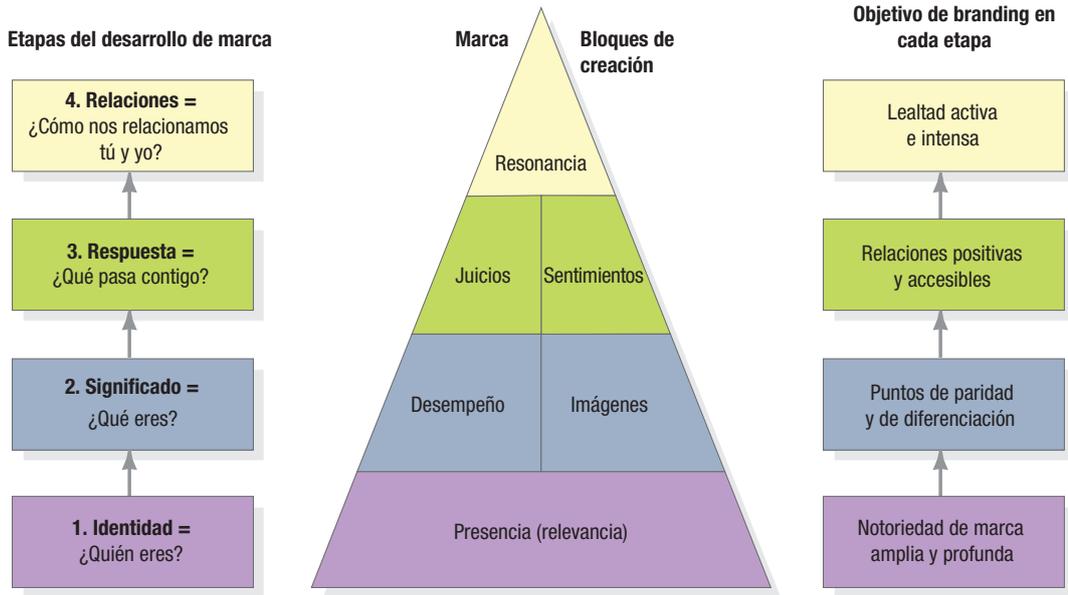
**Fuentes:** John Gerzema y Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It* (Nueva York: Jossey-Bass, 2008); John Gerzema y Ed Lebar, “The Trouble with Brands”, *Strategy+Business* 55 (verano de 2009).

Según este modelo, las cuatro fases suponen el establecimiento de una pirámide de seis “bloques en la creación de marcas”, como ilustra la  figura 9.4. El modelo hace hincapié en la dualidad de las marcas: la ruta racional en la creación de marcas se sitúa en la parte izquierda de la pirámide, mientras que la parte de la derecha representa la ruta emocional.<sup>22</sup>

MasterCard es un claro ejemplo de una marca con dualidad, puesto que hace énfasis tanto en las ventajas racionales de la tarjeta de crédito —por ser aceptada en establecimientos de todo el mundo—, como en sus ventajas emocionales, expresadas en la galardonada campaña publicitaria “No tiene precio” (“Hay cosas que el dinero no puede comprar; para todo lo demás, existe MasterCard”).

La creación de un brand equity significativo requiere alcanzar la cúspide de la pirámide de marca, lo cual sólo ocurrirá si los bloques de creación apropiados se colocan en el lugar que les corresponde.

- La **presencia (relevancia) de marca** se refiere a la frecuencia y facilidad con que se evoca la marca en las diferentes situaciones de compra o consumo.
- El **desempeño de marca** se refiere a qué tan bien satisface el producto o servicio las necesidades funcionales del consumidor.



[Fig. 9.4] ▲  
Pirámide de resonancia de marca

- La **imagen de marca** hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas con las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor.
- Los **juicios de marca** tienen que ver con las opiniones y valoraciones personales del consumidor.
- Los **sentimientos de marca** son las respuestas y reacciones emocionales del consumidor respecto de la marca.
- La **resonancia de marca** se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, y al grado de sincronía que tiene el consumidor con ella.

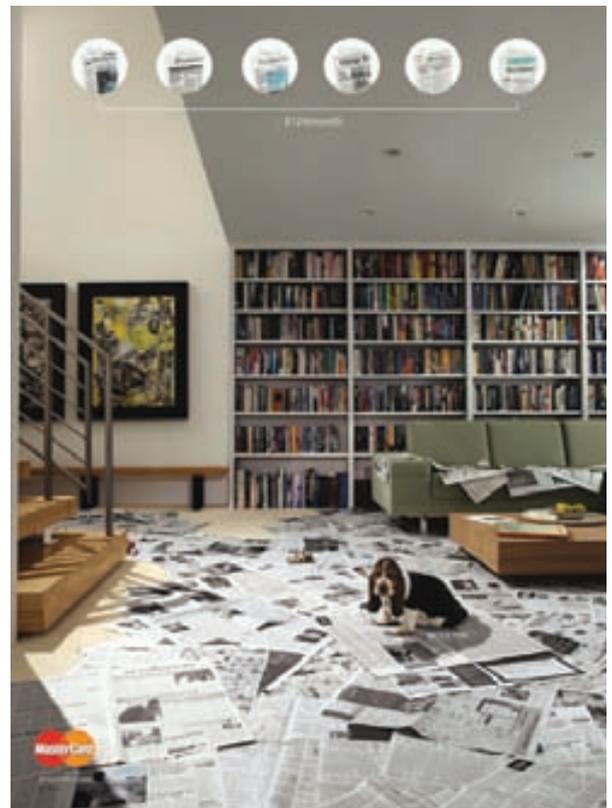
La resonancia es la intensidad de los vínculos psicológicos de los consumidores con la marca y el nivel de actividad que genera.<sup>23</sup> Algunos ejemplos de marcas con gran resonancia son Harley-Davidson, eBay y Apple. Fox News ha descubierto que si sus programas generan altos niveles de resonancia y compromiso, los anuncios publicitarios que se transmiten durante los mismos suelen tener más impacto en el recuerdo.<sup>24</sup>

La campaña “No tiene precio” de MasterCard refuerza las recompensas emocionales de la marca.

## Creación de brand equity

Los especialistas en marketing construyen brand equity mediante la creación de estructuras de conocimiento de marca apropiadas en los consumidores adecuados. Este proceso depende de *todos* los contactos que se establecen con la marca, ya sea que los inicie o no el especialista en marketing.<sup>25</sup> Sin embargo, desde la perspectiva de la dirección de marketing, existen tres conjuntos de *factores de impulso del brand equity*.

1. **La elección inicial de los elementos o identidades que conforman la marca** (por ejemplo, los nombres de marca, los URL, los logotipos, los símbolos, los personajes, los portavoces, los eslogan, los jingles publicitarios, los envases y los signos distintivos). Microsoft eligió el nombre Bing para su nuevo buscador, porque desde su punto de vista transmitía sin ambigüedades la sensación de satisfacción que se obtiene al encontrar algo que se está buscando (en inglés, el término *bingo* se utiliza para denotar sorpresa). Además es corto, atractivo, memorable, activo y efectivo en una amplia diversidad de culturas.<sup>26</sup>
2. **El producto o servicio y todas las actividades de marketing y los programas de refuerzo relacionados.** La marca de más rápido crecimiento de Liz Claiborne es Juicy Couture, una línea de ropa deportiva y accesorios contemporáneos con un fuerte atractivo para el estilo de vida de mujeres, hombres y niños. Posicionada como un lujo asequible, la marca crea su sello exclusivo a través de la distribución limitada, un nombre un poco subido de tono y una actitud rebelde.<sup>27</sup>





El nombre de la marca 42BELOW tiene —al mismo tiempo— un significado relacionado con el producto, y un significado relacionado con su origen neozelandés.

3. **Otras asociaciones transferidas indirectamente a la marca, mediante su vinculación con otra entidad (por ejemplo, una persona, un lugar o un objeto).** El nombre de la marca del vodka neozelandés 42BELOW se refiere tanto a la latitud geográfica en que está ubicada Nueva Zelanda ( $-42^\circ$ ) como al porcentaje de alcohol de la bebida. Su envase y otras señales visuales están diseñados para aprovechar la percepción de pureza del país y comunicar el posicionamiento de la marca.<sup>28</sup>

## Selección de los elementos de marca

Los **elementos de marca** son todos aquellos recursos que sirven para identificar y diferenciar la marca. Casi todas las marcas fuertes emplean múltiples elementos de marca. Por ejemplo, Nike tiene su logotipo distintivo (el *swoosh*, también conocido como pipa o ala), el eslogan “Just Do It”, y su mismo nombre, que hace referencia a la diosa alada griega de la victoria.

Los especialistas en marketing deben seleccionar con cuidado los elementos de marca para generar el mayor brand equity posible. La prueba para saber qué capacidad tienen esos elementos para lograr dicho propósito consiste en indagar qué pensarían o sentirían los consumidores sobre el producto *si sólo* conocieran los elementos de marca.

Por ejemplo, basándose únicamente en el nombre de la marca, un consumidor podría suponer que los productos SnackWell son refrigerios saludables, y que las computadoras (ordenadores) portátiles Toughbook de Panasonic son duraderas y confiables.

### CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE MARCA

Existen seis criterios que hay que tener en cuenta al seleccionar los elementos de marca. Los tres primeros (memorable, significativo y agradable) son considerados “creadores de marca”. Los tres últimos (transferible, adaptable, protegible) son más “defensivos” y contribuyen a apalancar y preservar el brand equity contra posibles desafíos.

1. **Memorable.** ¿Con cuánta facilidad recuerdan y reconocen los consumidores el elemento de marca, y en qué momentos de la compra y del consumo? Los nombres cortos, como Tide, Crest y Puffs son elementos de marca memorables.
2. **Significativo.** ¿El elemento de marca tiene sentido? ¿Sugiere la categoría a la que pertenece la marca, un ingrediente del producto, o el tipo de persona que podría utilizar la marca? Considere el significado inherente a nombres como DieHard (en referencia a larga duración) para baterías de coche, Mop & Glo (limpieza y brillo) para ceras limpiadoras, y Lean Cuisine (cocina ligera) para alimentos preparados y congelados bajos en calorías.
3. **Agradable.** ¿Qué tan estéticamente atractivo es el elemento de marca? Una tendencia reciente es utilizar nombres simpáticos que también puedan tener una URL fácilmente disponible, como Flickr para compartir fotos, la red social Wakoopa y los teléfonos móviles ROKR y RAZR, de Motorola.<sup>29</sup>
4. **Transferible.** ¿Puede utilizarse el elemento de marca para introducir nuevos productos en categorías similares o diferentes? ¿Contribuye al brand equity a través de las fronteras geográficas y de los segmentos de mercado? Aunque en un principio era un vendedor de libros online, Amazon.com fue lo suficientemente inteligente como para no llamarse a sí mismo “Libros Amazon”. El Amazonas es famoso por ser el río más grande del mundo, y el nombre sugiere el gran caudal de productos diversos que la empresa puede manejar y vender.
5. **Adaptable.** ¿Qué tan adaptable y actualizable es el elemento de marca? El rostro de Betty Crocker ha experimentado más de siete cambios de imagen a lo largo de 87 años, ¡y no aparenta más de 35!
6. **Protegible.** ¿Cómo se puede proteger legalmente el elemento de marca? ¿Cómo protegerlo de la competencia? Los nombres que se convierten en sinónimos de categorías de productos, como Kleenex, Kitty Litter, Jell-O, Scotch Tape, Xerox y Fiberglass, deben conservar sus derechos de marca registrada para no convertirse en genéricos.

**DESARROLLO DE ELEMENTOS DE MARCA** Los elementos de marca pueden desempeñar diversas funciones de creación de marca.<sup>30</sup> Si los consumidores no analizan demasiada información a la hora de tomar decisiones de compra, es conveniente que los elementos de marca sean fáciles de recordar, descriptivos y persuasivos. El atractivo de los elementos de marca también podría aumentar la notoriedad y las asociaciones.<sup>31</sup> Los duendes de Keebler refuerzan el toque casero de sus productos para hornear, y evocan un sentido de magia y diversión en su línea de galletas. Bibendum, el personaje de Michelin con forma de neumático, ayuda a transmitir una sensación de seguridad para la familia.

En general, cuanto menos concretos sean los beneficios de la marca, más importante resulta que los elementos de marca hagan referencia a las características intangibles de la misma. Muchas empresas aseguradoras utilizan símbolos de fuerza (el Peñón de Gibraltar de Prudential y el ciervo de Hartford), seguridad (las “manos amigas” de Allstate y el casco del Fireman’s Fund) o alguna combinación de ambos (el castillo de Fortis).



La gira Dew de Mountain Dew es un patrocinio con un alto nivel de energía, que refuerza la presencia de la marca en el mercado juvenil.

Al igual que los nombres de marca, los eslogan resultan muy eficaces para generar brand equity.<sup>32</sup> Pueden funcionar como “gancho” para ayudar a los consumidores a descubrir la marca y a comprender por qué es especial. Algunos ejemplos son: (compañía de seguros) “Como todo buen vecino, State Farm está para ayudarle”; (tractores y maquinaria agrícola) “Nada funciona tan bien como un Deere”; (servicios financieros) “Citi nunca duerme”; (joyería) “Todos los besos comienzan con Kay”, y (Avis, alquiler de automóviles) “Nos esforzamos más”. Por otra parte, elegir un nombre con un significado inherente puede hacer más difícil la adición de un significado diferente o la actualización del posicionamiento.<sup>33</sup>

## El diseño de actividades de marketing holístico

Las marcas no se crean sólo con publicidad. Los consumidores pueden llegar a conocer una marca mediante un sinfín de encuentros o puntos de contacto: observación y uso personal, promoción de boca en boca, interacciones con los empleados de la empresa, experiencias telefónicas u online, y transacciones de pago. Un **contacto con la marca** es cualquier experiencia cargada de información, ya sea positiva o negativa, que un consumidor actual o potencial tiene con la marca, su categoría de producto o su mercado.<sup>34</sup> La empresa debe poner en la gestión de estas experiencias el mismo esfuerzo que en la producción de sus anuncios.<sup>35</sup>

Como hemos enfatizado a lo largo de este libro, la estrategia y las tácticas de marketing han cambiado drásticamente.<sup>36</sup> Los especialistas en marketing crean contactos de marca y generan brand equity mediante nuevas formas, como clubes y comunidades de consumidores, ferias y exposiciones comerciales, eventos de marketing, patrocinios, visitas a fábricas, relaciones públicas, boletines de prensa y marketing comprometido con causas sociales. Mountain Dew estableció el Dew Tour —una gira por diferentes ciudades estadounidenses en la que los atletas compiten en diferentes eventos de patineta, BMX y motocross de estilo libre— para llegar al codiciado pero inconstante mercado meta conformado por consumidores de 12 a 24 años de edad.<sup>37</sup>

El **marketing integrado** es una mezcla y compaginación de estas actividades de marketing para maximizar sus efectos individuales y colectivos.<sup>38</sup> Para ponerlo en práctica, los especialistas en marketing requieren echar mano de una variedad de diferentes actividades de marketing que refuercen consistentemente la promesa de marca. Italianni’s se ha convertido en la cadena de restaurantes casuales de comida italiana más grande de México, con más de 47 sucursales en el territorio nacional y 11 en Filipinas. Este logro se debe, en parte, al establecimiento de un programa de marketing totalmente integrado.



**Italianni’s** Italianni’s es una cadena de restaurantes de alta cocina italiana, conocido en México por su ambiente “familiar”. La empresa ofrece los platillos típicos de los restaurantes más reconocidos de Italia, usando los ingredientes y recetas originales de la Italia tradicional. Italianni’s nace en Estados Unidos, con sucursales en las ciudades de Dallas y Detroit, llega a México en 1996, convirtiéndose en una empresa 100% mexicana. A partir de esa fecha la

empresa ha logrado un crecimiento impresionante, expandiéndose a lo largo de todo el territorio mexicano. Italianni’s ofrece a sus comensales una auténtica sensación de calidez, propia de los antiguos restaurantes italianos de corte familiar. Para lograrlo decora sus establecimientos con fotos familiares reales, maderas oscuras, manteles a cuadros y una iluminación tenue que, en conjunto con los aromas y sabores a la Italia hogareña, crean una atmósfera llena de referencias culturales y tradiciones características del mediterráneo. Su objetivo es continuar creciendo sin abandonar sus rasgos de identificación, y centrándose en la misión de promover la cultura y las tradiciones italianas en las áreas de la gastronomía, buen servicio y el entretenimiento.<sup>39</sup>



Italianni’s, la cadena de restaurantes de comida italiana de mayor reconocimiento en México, cumple su promesa de marca, basada en “la tradición de compartir”.

Podemos evaluar las actividades del marketing integrado en términos de la eficacia y la eficiencia con que influyen en la conciencia de marca y crean, mantienen o fortalecen las asociaciones de marca e imagen. Aunque Volvo podría invertir en investigación y desarrollo y emplear publicidad, promociones y otras comunicaciones para reforzar su asociación de marca de “seguridad”, también podría patrocinar eventos para asegurarse de generar una percepción de vigencia y actualidad. Los programas de marketing deben elaborarse de modo que el todo sea mayor que la suma de las partes. En otras palabras, es preciso que las actividades de marketing trabajen individualmente y en combinación.

### Creación de asociaciones secundarias

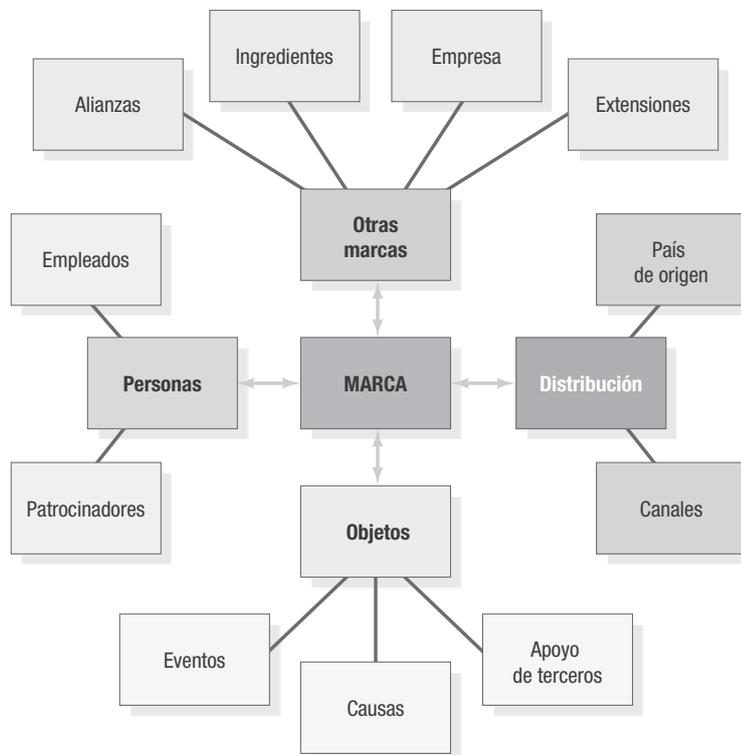
La tercera y última forma de crear brand equity consiste en una forma de “préstamo”. En otras palabras, vincular la marca con otra información almacenada en la memoria de los consumidores, que sea capaz de transmitirles un significado (vea la ▲ figura 9.5).

Estas asociaciones de marca “secundarias” pueden vincular a la marca con diversas fuentes, como la empresa en sí misma (mediante estrategias de marca), países o regiones geográficas (mediante la identificación del lugar de origen del producto), canales de distribución (mediante la estrategia de canal), otras marcas (compartiendo ingredientes o haciendo un branding conjunto), personajes (mediante la concesión de licencias), portavoces (mediante programas de apoyo), eventos deportivos o culturales (mediante patrocinios), y otras fuentes de terceros (mediante la obtención de galardones o reseñas).

Imaginemos que Burton, empresa fabricante de tablas y botas de snowboard y accesorios para esquiar, decidiera introducir una nueva tabla de surf llamada “Dominator”. Burton cuenta con más de un tercio del mercado de snowboard, gracias a que se ha acercado a esquiadores profesionales y ha creado una comunidad de aficionados a este deporte en Estados Unidos. Al elaborar el programa de marketing para respaldar la nueva tabla de surf Dominator, Burton podría intentar generar asociaciones secundarias de marca de distintas maneras:

- Creando asociaciones a la empresa, agregando al nombre de la tabla su reconocida firma (algo así como “Dominator por Burton”). De este modo, las consideraciones de los consumidores sobre el nuevo producto se verían influenciadas por sus experiencias previas con la empresa, lo cual les permitiría predecir la calidad de una tabla de surf fabricada por Burton.
- Hacer referencia a sus orígenes en Nueva Inglaterra, pero quizás esta asociación geográfica no tenga demasiada relevancia para el surf.
- Intentar vender sus tablas a través de tiendas de surf populares, con la esperanza de que la credibilidad de los demás productos comercializados en ellas se contagie a la marca Dominator.

[Fig. 9.5] ▲  
Fuentes secundarias de conocimiento de marca



- Hacer branding conjunto, identificando un componente de marca fuerte en relación con los materiales que utiliza, como la espuma o la fibra de vidrio (esto fue lo que hizo Wilson cuando incorporó caucho de neumáticos Goodyear a las suelas de sus tenis Pro Staff Classic).
- Buscar a uno o más surfistas profesionales para que apoyaran el lanzamiento de la tabla de surf, o patrocinar una competición de surf o incluso el Campeonato Mundial de la Asociación de Profesionales del Surf.
- Intentar garantizar y promover valoraciones positivas de terceros, como las revistas *Surfer* o *Surfing*.

De este modo, independientemente de las asociaciones creadas por la propia tabla de surf, el nombre de marca y los demás aspectos del programa de marketing, Burton podría crear brand equity al vincular la marca con otras entidades.

## Internal Branding

Los especialistas en marketing deben hacer todo lo posible por cumplir la promesa de marca. En este sentido, es preciso que adopten una perspectiva *interna* para considerar qué medidas es conveniente emprender para garantizar que tanto los empleados como los socios de marketing aprecien y comprendan los conceptos básicos de la marca, y de qué manera pueden reforzar (o dañar) el brand equity.<sup>40</sup> Las **estrategias internas de marca** se refieren al conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados.<sup>41</sup> Los especialistas en marketing holístico deben ir más allá, capacitando y alentando a los distribuidores y concesionarios a brindar el servicio adecuado a sus clientes. Los distribuidores mal capacitados pueden arruinar los mejores esfuerzos de crear una imagen fuerte de marca.

La *vinculación emocional con la marca* tiene lugar cuando los consumidores sienten que la empresa está cumpliendo sus promesas de marca. Para ello, todos los contactos entre los consumidores y los empleados, así como las comunicaciones emitidas por la empresa, deben ser positivos.<sup>42</sup> *Las promesas de marca no se cumplirán, a menos que todos los miembros de la empresa “vivan” la marca.* Las estrategias internas de marca de Disney tienen tanto éxito porque la compañía lleva a cabo seminarios sobre el “estilo Disney” para los empleados de otras empresas.

Cuando los empleados se preocupan por la marca y creen en ella, están motivados para trabajar más duro y sienten más lealtad hacia la empresa. Algunos de los principios fundamentales en la implementación de estrategias internas de marca son:<sup>43</sup>

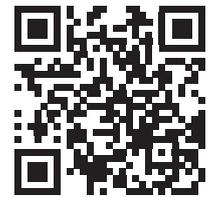
1. **Elegir el momento adecuado.** Los puntos de inflexión son oportunidades ideales para captar la atención y la imaginación de los empleados. Después de que llevó a cabo la campaña de estrategias internas de marca “Más allá del petróleo” para respaldar su reposicionamiento externo, British Petroleum descubrió que casi todos sus empleados tenían una opinión positiva de la nueva marca y pensaban que la empresa iba en la dirección correcta.
2. **Vincular el marketing interno y externo.** Los mensajes internos y externos deben coincidir. La campaña de negocios electrónicos de IBM no sólo contribuyó a cambiar la percepción pública de la empresa en el mercado, sino que también indicó a sus empleados la decisión de convertirse en líder en el uso de la tecnología de Internet.
3. **Hacer que la marca tenga sentido para los empleados.** La comunicación interna debe ser informativa y vigorizante. Miller Brewing ha aprovechado su larga tradición en la producción de cerveza para generar orgullo y pasión, y mejorar la moral de los empleados.

## Comunidades de marca

Gracias a Internet, las empresas están interesadas en colaborar con los consumidores para crear valor a través de las comunidades creadas en torno a sus marcas. Las **comunidades de marca** son grupos especializados de consumidores y empleados cuyas identidades y actividades giran en torno a la marca.<sup>44</sup> Existen tres características que identifican a las comunidades de marca:<sup>45</sup>

1. Una “conciencia de clase” o sensación de conexión con la marca, la empresa, el producto u otros miembros de la comunidad.
2. Rituales, historias y tradiciones compartidos, que ayudan a transmitir el significado de la comunidad.
3. Una responsabilidad moral o deber compartido, tanto para la comunidad en conjunto como para sus miembros individuales.

Las comunidades de marca adoptan muchas formas diferentes.<sup>46</sup> Algunas —como MGB, un club de conductores de Atlanta; Newton, un grupo de usuarios de Apple, y Rennlist, un grupo de discusión online de Porsche— surgen espontáneamente de los usuarios de la marca. Otras son patrocinadas y moderadas por la empresa, como el Club Green Kids (club oficial de niños aficionados a los Celtics de Boston) y el grupo de propietarios de Harley-Davidson (H.O.G.).



Escanea este código con tu smartphone o tablet.

Kevin Keler habla sobre comunidad de marca.

<http://goo.gl/00R3Y>

Harley-  
Davidson

**Harley-Davidson** Fundada en 1903 en Milwaukee, Wisconsin, Harley-Davidson estuvo a punto de caer en bancarrota en dos ocasiones, pero hoy es una de las marcas de motocicletas más reconocidas del mundo. Al atravesar una difícil situación financiera en la década de 1980, Harley prestó atención a un mal consejo y, en medio de la desesperación, licenció su nombre a empresas productoras de cigarrillos y refrigeradores de vino. Aunque los consumidores adoraban la marca, las ventas se vieron afectadas por problemas de calidad en los productos; en respuesta, Harley inició su retorno a la grandeza mejorando sus procesos de fabricación. Además, desarrolló una sólida comunidad de marca mediante la formación de un club de propietarios al que bautizó como Harley Owners Group (H.O.G.). El grupo, que actualmente cuenta con la participación de un millón de miembros, patrocina paseos en motocicleta y muchos otros eventos, incluyendo actividades filantrópicas. Los beneficios de pertenecer al H.O.G. incluyen la recepción de una revista llamada *Hog Tales* y una guía turística, el derecho a obtener servicios de emergencia en carretera, un programa de seguro especialmente diseñado, un servicio de recompensa contra robo, tarifas de descuento en hoteles y el programa Fly & Ride, que permite a los miembros alquilar motocicletas Harley en sus vacaciones. Asimismo, la empresa mantiene un extenso sitio Web dedicado a H.O.G., con información sobre las secciones del club, eventos y un espacio especial exclusivo para miembros.<sup>47</sup>

Una sólida comunidad de marca da como resultado una base de clientes más leales y comprometidos. Sus actuaciones y apoyos pueden sustituir, hasta cierto punto, aquellas otras actividades que —de otro modo— la empresa se vería obligada a realizar, lo cual genera una mayor eficacia comercial.<sup>48</sup> Las comunidades de marca también pueden ser una fuente constante de inspiración y retroalimentación para la mejora o innovación de los productos.

Para entender mejor cómo funcionan las comunidades de marca, un estudio exhaustivo examinó a las comunidades existentes en torno a marcas tan diversas como la empresa de productos cosméticos y farmacéuticos StriVectin, el automóvil BMW Mini, el programa de televisión *Xena: Warrior Princess*, la bebida carbonatada Jones, la banda de rock Tom Petty & the Heartbreakers, y los dispositivos GPS de Garmin.

**TABLA 9.2** Prácticas de creación de valor

<b>REDES SOCIALES</b>	
<b>Bienvenida</b>	Saludar a los nuevos miembros, “atraerlos al redil”, y ayudarlos en el aprendizaje de la marca y en la socialización con la comunidad.
<b>Empatía</b>	Dar apoyo emocional y/o físico a otros miembros, incluido el apoyo para pruebas de marca (como detección de fallos del producto o la personalización), y/o brindar ayuda en problemas de la vida sin relación con la marca (enfermedades, muerte, dificultades laborales, etcétera).
<b>Dirección</b>	Articular las conductas esperadas dentro de la comunidad de marca.
<b>GESTIÓN DE LA IMPRESIÓN</b>	
<b>Evangelizar</b>	Compartir las “buenas noticias” de la marca, inspirando a los demás a utilizarla y “predicando desde la cima de la montaña”.
<b>Justificar</b>	Desplegar justificaciones lógicas para que tanto la comunidad en general como quienes no son miembros de la misma y aquellos que están en una posición intermedia dediquen tiempo y esfuerzo a la marca.
<b>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>	
<b>Replantear</b>	Reconocer las discrepancias que existen entre los miembros de la comunidad de marca, e indicar las diferencias y similitudes que existen dentro del grupo.
<b>Registrar eventos con significación especial</b>	Tomar nota de los acontecimientos seminales relativos a la propiedad y el consumo de la marca.
<b>Categorizar</b>	Traducir los eventos con significado especial en símbolos y artefactos.
<b>Documentar</b>	Detallar de manera narrativa la trayectoria de las relaciones con la marca, muchas veces para reafirmarla y relacionarla con los eventos de significado especial.
<b>USO DE LA MARCA</b>	
<b>Capacitar</b>	Pulir, cuidar y mantener la marca, o sistematizar los patrones de uso óptimos.
<b>Personalizar</b>	Modificar la marca para adaptarla a las necesidades individuales o grupales. Esto incluye todos los esfuerzos por cambiar las especificaciones de fábrica del producto para mejorar su desempeño.
<b>Estandarizar</b>	Distanciarse del o acercarse al mercado, de manera positiva o negativa. Esto puede estar dirigido a otros miembros (por ejemplo: debes vender/no debes vender esto) o a la empresa, a través de un vínculo explícito o mediante el monitoreo del sitio (por ejemplo: debe corregir esto/hacer eso/cambiar aquello).

**Fuente:** Adaptado de Hope Jensen Schau, Albert M. Muniz y Eric J. Arnould, “How Brand Community Practices Create Value”, *Journal of Marketing* 73 (septiembre de 2009) pp. 30-51.

**TABLA 9.3** Mitos y realidades de las comunidades de marca

<b>Mito:</b> La comunidad de marca es una estrategia de marketing.	<b>Realidad:</b> La comunidad de marca es una estrategia de negocio. El modelo de negocio debe ser compatible con la comunidad de marca.
<b>Mito:</b> Las comunidades de marca se crean para servir al negocio.	<b>Realidad:</b> Las comunidades de marca se crean para servir a sus integrantes. Son un medio, no un fin en sí mismas.
<b>Mito:</b> Primero se debe crear la marca y luego la comunidad.	<b>Realidad:</b> Si la comunidad se cultiva, la marca crecerá; si la comunidad se diseña, la marca será fuerte.
<b>Mito:</b> Las comunidades de marca deben ser como un “festival de amor” para los defensores fieles de la marca.	<b>Realidad:</b> Las comunidades son inherentemente políticas, y esta realidad debe ser enfrentada con honestidad y autenticidad; las empresas inteligentes aprovechan los conflictos para impulsar la prosperidad de las comunidades.
<b>Mito:</b> Debe hacerse hincapié en la presencia de líderes de opinión para crear una comunidad fuerte.	<b>Realidad:</b> Las comunidades fuertes cuidan a todos sus miembros por igual; todos los integrantes de la comunidad desempeñan un papel importante.
<b>Mito:</b> Las redes sociales son el mejor vehículo para crear una comunidad.	<b>Realidad:</b> Las redes sociales constituyen una herramienta de la comunidad, pero la herramienta no es una estrategia.
<b>Mito:</b> Para tener éxito, las comunidades de marca deben contar una una dirección fuerte y un control estricto.	<b>Realidad:</b> El control es una ilusión; el éxito de la comunidad de marca requiere que haya apertura y libertad; las comunidades son de y para las personas, y desafían el control gerencial.

**Fuentes:** Susan Fournier y Lara Lee, *The Seven Deadly Sins of Brand Community*, Marketing Science Institute Special Report 08-208,2008; Susan Fournier y Lara Lee, “Getting Brand Communities Right”, *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 105-11.

Utilizando múltiples métodos de investigación, como la “netnografía” con los foros online, la observación naturalista y de participación en las actividades de la comunidad, así como entrevistas exhaustivas con los miembros de la comunidad, los investigadores encontraron que se realizaban 12 prácticas de creación de valor y las dividieron en cuatro categorías: redes sociales, participación comunitaria, gestión de la impresión y uso de marca. La tabla 9.2 resume estas categorías.

La creación de una comunidad de marca positiva y productiva demanda un análisis y una implementación cuidadosos. Las expertas en asignación de marca Susan Fournier y Lara Lee han identificado siete mitos comunes en torno a las comunidades de marca y sugieren la realidad en cada uno de esos mitos (vea la tabla 9.3).

## Cálculo del brand equity

¿Cómo se mide el brand equity? El enfoque *indirecto* calcula las fuentes potenciales de brand equity, identificando y controlando las estructuras de conocimiento de marca de los consumidores.<sup>49</sup> El enfoque *directo* calcula el impacto real del conocimiento de marca en las respuestas de los consumidores ante los distintos aspectos de marketing. “Marketing en acción: La cadena del valor de marca” describe cómo vincular estos dos enfoques.<sup>50</sup>



### La cadena del valor de marca

La **cadena del valor de marca** es un método para evaluar las fuentes y los resultados del brand equity, así como del modo en que las actividades de marketing generan valor de marca (vea la figura 9.6). Este método se basa en varias premisas básicas.

En primer lugar, el proceso de creación del valor de marca comienza cuando la empresa invierte en un programa de marketing dirigido a clientes actuales o potenciales para desarrollar la marca, incluida la investigación, el

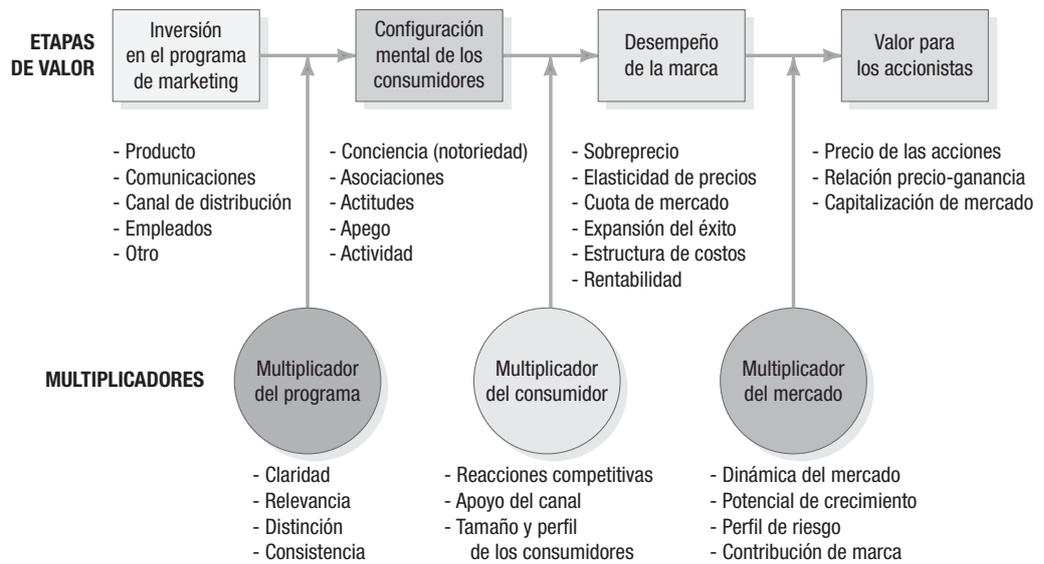
desarrollo y el diseño de productos, el apoyo de ventas o intermediarios y las comunicaciones de marketing. A continuación se asume que la mentalidad, el comportamiento de compra y la respuesta a los precios de los consumidores cambiarán como resultado del programa de marketing; la pregunta es cómo. Por último, la comunidad inversionista debe considerar el rendimiento en el mercado, el costo de reposición y el precio de compra en adquisiciones (entre otros factores), para llegar a una aproximación del valor para los accionistas en general, y del valor de cada marca en particular.

Este modelo también presupone que tres multiplicadores moderan la transferencia entre el programa de marketing y las tres etapas de valor siguientes:

- El *multiplicador del programa* determina la capacidad que tiene el programa de marketing para influir en la forma de pensar de los consumidores, y es una función de la calidad de la inversión realizada en el programa.
- El *multiplicador del consumidor* determina hasta qué punto el valor creado en la mente de los consumidores afecta al rendimiento en el mercado. El resultado depende de factores de superioridad competitiva (qué

Fig. 9.6 |   
La cadena del valor de marca

Fuente: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3a. edición (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2008). Impresión y reproducción electrónica autorizadas por Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nueva Jersey.



efectividad tienen la calidad y la cantidad de la inversión comercial de las marcas de la competencia), el respaldo del canal y de otros intermediarios (cuánto reforzamiento de marca y qué cantidad de esfuerzos de venta destina a la marca cada socio de marketing), y el volumen y el perfil de los consumidores (cuántos consumidores existen y de qué tipo, si son rentables o no, y si se sienten atraídos por la marca).

- El *multiplicador del mercado* determina el grado en que el valor que refleja el desempeño de una marca en el mercado se manifiesta como valor para los accionistas. Esto depende, en parte, de las medidas que tomen los analistas financieros y los inversionistas.

**Fuentes:** Kevin Lane Keller y Don Lehmann, "How Do Brands Create Value", *Marketing Management* (mayo y junio de 2003), pp. 27-31. Vea también Marc J. Epstein y Robert A. Westbrook, "Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2001), pp. 39-49; Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, "Market-Based Assets and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 62, núm. 1 (enero de 1998), pp. 2-18; Shuba Srinivasan, Marc Vanheule y Koen Pauwels, "Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach", *Journal of Marketing Research*, en preparación.

Estos dos enfoques generales son complementarios y los especialistas en marketing pueden hacer de ambos. Dicho de otro modo, para que el brand equity desempeñe una función estratégica útil y sirva de directriz en las decisiones comerciales, es importante que los especialistas en marketing comprendan a la perfección: (1) las fuentes generadoras de brand equity y sus principales consecuencias, y (2) de qué manera esas fuentes y consecuencias cambian con el paso del tiempo, si es que lo hacen. Para lo primero es importante elaborar auditorías de marca, mientras que para lo segundo es fundamental desarrollar un seguimiento de marca.

- Las **auditorías de marca** implican procedimientos enfocados en los consumidores e implican una serie de procedimientos para evaluar la salud de la marca, descubrir sus fuentes de brand equity, y sugerir maneras de mejorar y reforzar su capital. Los especialistas en marketing deben llevar a cabo una auditoría de marca cuando diseñan sus planes, y al realizar cambios en la dirección estratégica. Llevar a cabo auditorías de marca de forma regular —por ejemplo, cada año—, permite que los especialistas en marketing evalúen el pulso de sus marcas y puedan administrarlas de manera más proactiva y responsable.
- Los **estudios de seguimiento de marca** recopilan datos cuantitativos de los consumidores a lo largo del tiempo, con el propósito de proporcionar información de referencia consistente sobre cómo se están desempeñando las marcas y los programas de marketing. Los estudios de seguimiento nos ayudan a entender dónde, cuánto y de qué manera se está creando el valor de la marca, lo cual facilita la toma de decisiones cotidianas.

Es importante que los especialistas en marketing no confundan el brand equity con la **valoración de marca**, que consiste en calcular el valor financiero total de una marca. La  tabla 9.4 lista las marcas más valiosas de 2009, de acuerdo con una clasificación con bastante prestigio.<sup>51</sup> En el caso de estas empresas tan conocidas, el valor de marca equivale a más de la mitad de la capitalización bursátil total de la empresa. John Stuart, cofundador de Quaker Oats, afirmó: "Si este negocio se dividiera y ustedes se quedaran con la tierra, los ladrillos y el cemento, y yo me quedara con las marcas y las patentes, a mí me iría mucho mejor que a ustedes". Debido a la arbitrariedad de su cálculo, las empresas estadounidenses no incluyen el brand equity en sus balances. Sin embargo, algunas empresas del Reino Unido, Hong Kong y Australia sí lo hacen. "Marketing en acción: ¿Cuánto vale una marca?" analiza un popular enfoque de valoración.

TABLA 9.4 Las 10 marcas más valoradas del mundo en 2009

Puesto	Marca	Valor de marca en 2009 (miles de millones de dólares)
1	Coca-Cola	68.7
2	IBM	60.2
3	Microsoft	56.6
4	GE	47.8
5	Nokia	34.9
6	McDonald's	32.3
7	Google	32.0
8	Toyota	31.3
9	Intel	30.6
10	Disney	28.4

Fuente: Interbrand. Reproducción autorizada.



## ¿Cuánto vale una marca?

Interbrand, una importante empresa de valoración de marcas, ha desarrollado un modelo para calcular formalmente el valor monetario de una marca. Interbrand define el valor de una marca como el valor presente neto de los ingresos futuros que pueden atribuirse exclusivamente a la marca. Esta empresa considera que el marketing y los análisis financieros son igualmente importantes en la determinación del valor de una marca. Su proceso de valoración consta de cinco pasos (vea la  figura 9.7 para obtener una visión esquemática):

- 1. Segmentación de mercado.** El primer paso consiste en dividir el mercado o mercados en donde se vende la marca en segmentos mutuamente exclusivos, con el propósito de determinar mejor los diferentes grupos de consumidores.
- 2. Análisis financiero.** Interbrand evalúa el precio, el volumen y la frecuencia de compra como ayuda para calcular con exactitud los pronósticos de ventas e ingresos futuros de la marca. Una vez que se han establecido los ingresos de la marca se restan todos los costos de operación asociados para obtener las ganancias netas. También se deducen los impuestos correspondientes y un cargo por el capital empleado para operar el negocio, obteniendo como resultado las ganancias económicas, es decir, las ganancias atribuidas al negocio de la marca.
- 3. Papel del branding.** Interbrand atribuye a cada segmento de mercado un porcentaje de los ingresos económicos de la marca. Para ello, identifica en primer lugar los distintos operadores de la demanda. A conti-

nuación determina cuánto influye directamente la marca en cada uno de ellos. La evaluación del papel del branding se basa en investigaciones de mercado, así como en talleres y entrevistas con los clientes, y representa el porcentaje de los ingresos económicos que la marca genera. Si se multiplica el papel del branding por los ingresos económicos, el resultado son las ganancias de la marca.

- 4. Fortaleza de la marca.** Interbrand evalúa el perfil de la fortaleza de la marca para determinar la probabilidad de que ésta obtenga las ganancias previstas. Este paso se basa en la medición comparativa y en la evaluación estructurada de factores como la claridad, el compromiso, la protección, la receptividad, la autenticidad, la relevancia, la diferenciación, la consistencia, la presencia y la comprensión de la marca. Para cada segmento Interbrand aplica un sistema de medidas de la industria y del brand equity, para determinar la prima de riesgo de la marca. Los analistas de la empresa derivan la tasa de descuento general de la marca mediante la adición de una prima de riesgo de la marca a la tasa libre de riesgo, representada por el rendimiento de los bonos del gobierno. La tasa de descuento de la marca aplicada a los ingresos previstos de la marca produce el valor actual neto de las ganancias de la marca. Cuanto más fuerte sea la marca, menor es la tasa de descuento y viceversa.
- 5. Cálculo del valor de la marca.** El valor de la marca es el valor actual neto (VAN) de las ganancias previstas de la marca, descontado por la tasa de descuento de la marca. El cálculo del VAN comprende tanto el periodo de pronóstico como el periodo posterior, lo que refleja la capacidad de las marcas para seguir generando ganancias futuras.

Interbrand utiliza cada vez más las evaluaciones del valor de marca como una herramienta estratégica dinámica que permite identificar y maximizar el rendimiento sobre la inversión de la marca en una amplia diversidad de áreas.

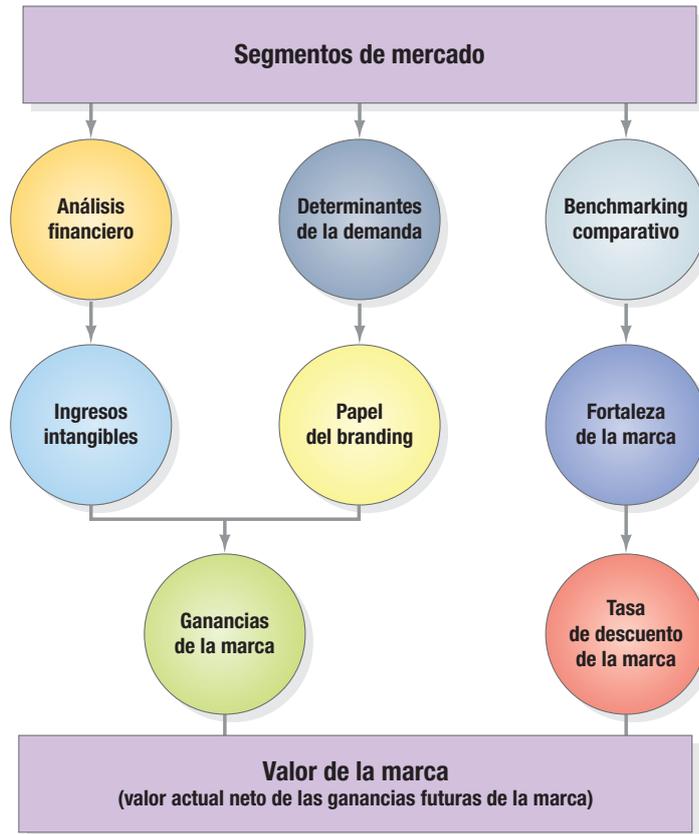
Fuentes: Interbrand, el glosario de marcas de Interbrand, y Nik Stucky y Rita Clifton, de la misma empresa.

(Continúa)

(Continuación)

[Fig. 9.7] ▲

Método de valoración de marca de Interbrand



## Dirección del brand equity

Como las respuestas de los consumidores a las actividades de marketing dependen de qué saben y qué recuerdan sobre una marca, las actividades de marketing a corto plazo aumentan o disminuyen el éxito de las actividades de marketing en el futuro.

### Reforzamiento de la marca

Puesto que la marca es el activo más duradero de la empresa, es necesario gestionarla adecuadamente para que su valor no decaiga.<sup>52</sup> Muchas empresas que eran líderes hace 70 años todavía lo son en la actualidad: Wrigley's, Coca-Cola, Heinz y Campbell Soup lo lograron esforzándose constantemente por mejorar sus productos, sus servicios y su marketing.

Los especialistas en marketing pueden reforzar el brand equity al transmitir de manera consistente el significado de la marca de forma a los consumidores, en relación con: (1) los productos que representa la marca, las ventajas que ofrece y las necesidades que satisface, y (2) cómo contribuye la marca a que estos productos sean superiores, y qué asociaciones de marca fuertes, favorables y exclusivas deberían existir en la mente de los consumidores.<sup>53</sup> NIVEA, una de las marcas europeas más fuertes, amplió el significado de su marca al extenderla desde una loción corporal a representar toda una línea de productos de higiene personal. Para ello diseñó y aplicó meticulosamente extensiones de marca, y reforzó la promesa ya conocida de Nivea —“suavidad”, “delicadeza” y “cuidado”— en un contexto más amplio.

El refuerzo del brand equity requiere que la marca vaya siempre hacia adelante, en la dirección correcta, con ofertas nuevas y convincentes, y con estrategias adecuadas de comercialización. En prácticamente todas las categorías de productos, marcas que una vez fueron destacadas y admiradas, como Fila, Oldsmobile, Polaroid y Circuit City, han atravesado por tiempos difíciles, o han desaparecido.<sup>54</sup>

Un elemento muy importante a considerar cuando se busca reforzar una marca es ofrecer un respaldo de marketing consistente. La consistencia no significa uniformidad o invariabilidad; si bien es cierto que no hay necesidad de introducir cambios si se ocupa una posición exitosa, es probable que se requiera realizar numerosos cambios tácticos para mantener el empuje y la dirección de la marca. Ahora bien, cuando el cambio *sí* es necesario, los especialistas en marketing deben esforzarse vigorosamente por mantener y defender las fuentes generadoras de brand equity.



## Discovery Communications

En el mercado altamente competitivo de los canales de televisión por cable, contar con una identidad clara pero en constante evolución resulta fundamental. Uno de los programadores de televisión por cable de mayor éxito, Discovery Communications, opera con 13 canales en Estados Unidos, y presenta programas tan distintivos como *Deadliest Catch* y *MythBusters* (Discovery Channel), *Whale Wars* (Animal Planet), y el otrora popular y actualmente desaparecido *Jon & Kate Plus 8* (TLC). Posicionándose como la empresa de medios de no ficción número uno en el mundo, Discovery Communications se dedica “a satisfacer la curiosidad de las personas y marcar una diferencia en sus vidas con contenidos, servicios y productos de la más alta calidad, que entretienen, atraen, informan e invitan a los espectadores a explorar su mundo”. Por ejemplo, reconociendo que la naturaleza y los animales inspiran misterio y peligro, Animal Planet se ha desarrollado como una marca agresiva y atractiva. Entre los planes de Discovery Communications está la presentación de un canal para mujeres —a cargo de Oprah Winfrey—, un canal para niños —en asociación con Hasbro—, y una posible serie de programas de ciencias, en colaboración con el director Steven Spielberg. Además, Discovery está aumentando su expansión mundial, que incluye a China e India; por lo pronto, su señal llega a más de 1 500 millones de suscriptores en 170 países, representando un tercio de los ingresos generados por la empresa fuera de Estados Unidos.<sup>55</sup>

Los especialistas en marketing deben distinguir entre las aportaciones derivadas de las actividades de marketing que fortalecen la marca y refuerzan su significado (como una mejora al producto bien recibida o una campaña publicitaria diseñada creativamente), y las que provienen del intento de tomar prestado el brand equity para cosechar beneficios financieros (como un descuento promocional a corto plazo).<sup>56</sup> En un momento dado, si no se logra reforzar la marca, la conciencia de marca disminuirá y la imagen de marca se debilitará.

## Revitalización de marca

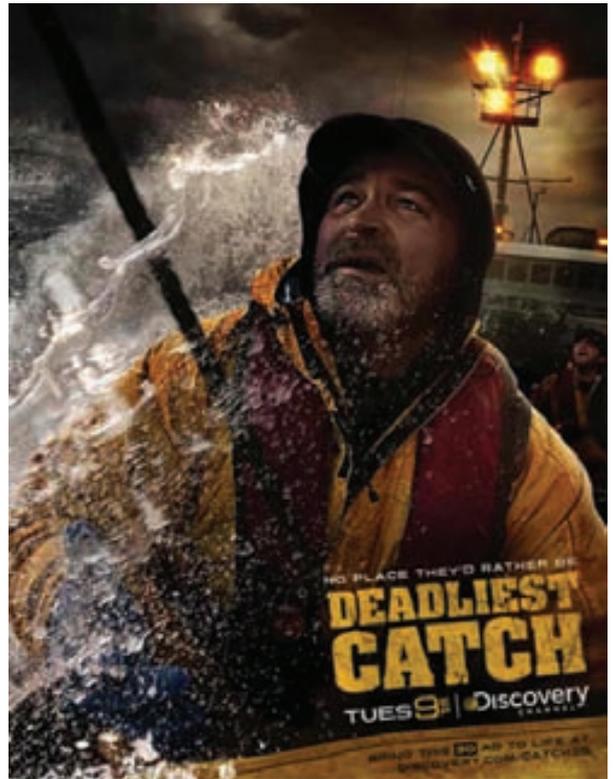
Cualquier cambio en el entorno de marketing puede afectar la trayectoria de una marca. No obstante, algunas marcas han experimentado recuperaciones impresionantes en los últimos años.<sup>57</sup> Después de pasar momentos difíciles, la trayectoria de las marcas Burberry, Fiat y Volkswagen ha mejorado en diversos grados.

Con frecuencia la primera consideración que debe hacerse para revitalizar una marca es cuáles fueron las fuentes de brand equity. ¿Las asociaciones positivas de marca han perdido fuerza o exclusividad? ¿La marca tiene alguna asociación negativa? Una vez definido lo anterior, habrá que decidir si conviene mantener el mismo posicionamiento o si es mejor repositionar la marca y, en este último caso, será necesario determinar cuál es el posicionamiento más adecuado.

A veces el posicionamiento de la marca sigue siendo apropiado, pero el origen del problema está en el programa de marketing, que no consigue transmitir las promesas de marca. En estos casos la estrategia más lógica sería “volver a lo básico”. Como se explicó anteriormente, Harley-Davidson recuperó su liderazgo en el mercado al implementar mejores estrategias para satisfacer las expectativas de los consumidores en lo tocante al desempeño del producto. Pabst Brewing Company lo hizo al regresar a sus raíces y aprovechar los activos clave de la marca.



**Pabst** El comienzo del siglo **XXI** no fue bueno para Pabst Brewing Company, una empresa cervecera con 165 años de antigüedad. Los ingresos de su portafolio de marcas clásicas, que incluyen a Pabst Blue Ribbon, Old Milwaukee, Lone Star, Rainier, Stroh's y Schlitz, se redujeron de un total de 9.5 millones de barriles vendidos en 2000, a 6.5 millones en 2005. En respuesta, la nueva administración redefinió la dirección de la empresa, incluyendo la instauración de contratos para la elaboración de la cerveza con socios cuidadosamente seleccionados, y un nuevo énfasis en su red de distribuidores. La dirección sentía que su activo estratégico más importante eran las marcas de la empresa: “Sin duda nuestro mayor activo son nuestras marcas, que cuentan con una fuerte conciencia residual, cuentan con brand equity, y son auténticas. Tenemos marcas que han superado la prueba del tiempo. Las nuevas marcas carecen de raigambre en las calles, algo que sí tienen nuestras marcas. Se trata [por lo



*Deadliest Catch* se ha convertido en uno de los programas insignia de Discovery Channel.

La cerveza Pabst Blue Ribbon se ha revitalizado al explorar las raíces auténticas de la marca a través de un creativo marketing tipo *grassroots*.



tanto] de aprovechar el poder de nuestras marcas frente a un consumidor meta con un mensaje de marca único". Así, la nueva estrategia de marketing tipo *grassroots* para la cerveza Pabst Blue Ribbon hizo hincapié en sus cualidades genuinas y sin pose en lugares inusuales, como salones de tatuaje, lugares para practicar el snowboard y tiendas especializadas en ese deporte, así como en establecimientos de música *underground*. La recomendación positiva boca a boca —prácticamente no hubo publicidad— dio a la marca una auténtica imagen "retro-chic". PBR, como es conocida la marca, de repente estaba de moda. Su resurgimiento estuvo marcado por un aumento del 25% en sus ventas de 2009, cantidad que superó por mucho la venta de otras cervezas del segmento "de precio medio".<sup>58</sup>

En otros casos, sin embargo, el posicionamiento inicial ya no resulta viable y es necesario aplicar una estrategia de "reinención". Mountain Dew dio un giro completo a su imagen de marca, para convertirse en un gigante de las bebidas refrescantes. Como se desprende de su historia, en ocasiones es relativamente fácil revivir una marca existente, pero que ha caído en el olvido. Otro ejemplo es el de Doritos.

Doritos

**Doritos** Es una marca de frituras (chips) de maíz elaborada por la multinacional Frito Lay y licenciada a diversas empresas locales alrededor del mundo. El producto fue inventado por Arch West en 1964, y constituyó la primera marca de frituras distribuida en todo el territorio estadounidense. Su nombre se debe a la apariencia dorada del producto. La marca es líder en el sector de frituras de maíz a nivel mundial, y ha sido una de las más rentables en la historia de Frito Lay: en la década de 1990 representó un tercio de los ingresos totales del grupo. A partir de 1995, Doritos ha sufrido varios cambios, y actualmente su posicionamiento ha sido redefinido para un segmento de mercado más juvenil, utilizando una serie de promociones caracterizadas por el lenguaje coloquial, informal y alegre que usan sus nuevos consumidores. "Doritos abre la boca", una de las campañas más recientes de la marca, fue finalista de los premios EFFIE (concedidos a las mejores comunicaciones de marketing). La campaña involucraba a sus consumidores, pidiéndoles que sugirieran un nombre para el nuevo sabor del producto, envasado en ese momento en una bolsa blanca sin identificación. Además, los interesados en participar debían subir un anuncio comercial a la página Web de Doritos, en donde la comunidad sería responsable de votar para elegir al ganador, quien recibiría como premio un reconocimiento monetario y la transmisión de su comercial en distintos medios.<sup>59</sup>

Desde luego, las posibilidades de revitalización van desde el "retorno a lo básico" hasta la total "reinención" de la marca. En muchos casos se combinan elementos de estas dos estrategias. El desafío suele ser cambiar lo suficiente para atraer nuevos clientes, pero no tanto como para alejar a los clientes antiguos. En general, cualquier revitalización de marca comienza con el producto.<sup>60</sup> El giro que dio General Motors a su decadente marca Cadillac dio inicio con la presentación de nuevos diseños que redefinieron su apariencia y estilo, como el CTS Sedan, el XLR Roadster y el vehículo todo terreno ESV.<sup>61</sup> Por su parte, Paul Stuart, un minorista de ropa sofisticada, presentó su primera submarca, la más audaz y elegante Phineas Cole, para actualizar su imagen conservadora y atraer un público más joven y moderno.<sup>62</sup>

## Concepción de la estrategia de marca

La **estrategia de marca**, también conocida como **arquitectura de marca**, expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos. Las decisiones en torno a la asignación de marca a nuevos productos tienen especial importancia. Cuando una empresa lanza un producto nuevo, tiene tres opciones:

1. Desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto.
2. Utilizar algunos de sus elementos de marca existentes.
3. Combinar tanto elementos de marca nuevos como existentes.

Cuando la empresa utiliza una marca consolidada para lanzar un nuevo producto, éste se conoce como **extensión de marca**. Cuando los especialistas en marketing combinan una marca nueva con otra existente —como en el caso de los chocolates Kisses de Hershey, del software Adobe Acrobat, de los automóviles Toyota Camry, y de la tarjeta de crédito American Express Blue— la extensión de marca se denomina **submarca**. Cuando una marca existente da lugar a una extensión de marca o a una submarca, nos referimos a ella como la **marca madre/marca de origen**. Si la marca madre/marca de origen ya está asociada a diversos productos mediante extensiones de marca, también se puede denominar **marca principal o marca de familia**.

Las extensiones de marca se clasifican en dos categorías generales.<sup>63</sup> En el caso de una **extensión de línea**, la marca de familia se utiliza para un nuevo producto destinado a un nuevo segmento de mercado dentro de una categoría de productos que ya está cubierta por la marca de familia, por ejemplo, con sabores, colores, formas, ingredientes o tamaños de envase diferentes. A lo largo de los años, Danone ha introducido diversos tipos de yogur (con trozos de fruta, sabores naturales, para niños o con frutas batidas) mediante extensiones de línea. En una **extensión de categoría**, los especialistas en marketing utilizan la marca de familia para

entrar en una categoría de producto diferente, estrategia utilizada, por ejemplo, por los relojes Swiss Army. Honda utiliza su nombre de marca para diferentes productos, como automóviles, motocicletas, máquinas removedoras de nieve (quitanieves), podadoras y vehículos náuticos (anfibia). Esto le permite anunciarse diciendo que es capaz de “introducir seis Hondas en una cochera con capacidad para dos automóviles”.

Una **línea de marca** está formada por todos los productos (tanto los originales como las extensiones de línea y las extensiones de categoría) que se venden bajo una marca determinada. Una **mezcla de marcas** (o surtido de marcas) es el conjunto de todas las líneas de marca que un vendedor específico pone a disposición de los compradores. Por otro lado, muchas empresas están introduciendo **variantes de marca**, que son líneas de marca ofertadas a minoristas o canales de distribución. Esta iniciativa es resultado de la presión que ejercen los minoristas sobre los fabricantes para que les proporcionen ofertas exclusivas. Un ejemplo es el de una empresa de fotografía, que podría ofrecer sus cámaras más comunes a los canales masivos y los artículos de mayor precio a tiendas especializadas en fotografía. Otro ejemplo sería el de un diseñador de ropa, que podría diseñar y ofrecer diversas líneas a diferentes tipos de minoristas.<sup>64</sup>

Los **productos bajo licencia (o con licencia)** son aquellos cuyo nombre de marca se ha concedido, mediante un convenio de licencia, a los fabricantes que realmente los manufacturan. Las corporaciones han aprovechado la concesión de licencias para promover su nombre e imagen mediante una gran variedad de productos, desde ropa de cama hasta calzado, convirtiendo la concesión de licencias en un negocio de miles de millones de dólares.<sup>65</sup> El programa de concesión de licencias de Jeep, que ahora pone a disposición de los interesados 600 productos y 150 licencias, incluye toda clase de productos, desde cochecitos para niños (diseñados para la longitud de brazo de los padres) hasta ropa (con teflón como componente del tejido). El único criterio a cumplir es que el producto coincida con el posicionamiento de la marca, “Vive sin límites”. A través de más de sus 400 tiendas exclusivas y 80 tiendas independientes diseminadas en todo el mundo, los ingresos generados por Jeep por concesión de licencias superan los 550 millones de dólares en ventas al por menor. Sus nuevas áreas de interés incluyen equipos para viaje y para actividades al aire libre, productos juveniles y artículos deportivos.<sup>66</sup>

## Decisiones de branding

**ESTRATEGIAS DE MARCA ALTERNATIVAS** En la actualidad el branding tiene tanto poder que difícilmente existe algo que carezca de marca. Sin embargo, si una empresa decide asignar una marca a sus productos o servicios, debe seleccionar con cuidado qué nombre o denominación utilizará. Por lo general se utilizan tres estrategias para este propósito:

- **Nombres de marca de familia individuales o separados.** Las empresas de productos envasados de consumo tienen una larga tradición en la asignación de diferentes marcas a productos distintos. General Mills utiliza ampliamente nombres de marca individuales, como en el caso de la harina para panqueques (tortitas) Bisquick, la harina Gold Metal, las barras de granola Nature Valley, la comida mexicana Old El Paso, las sopas Progresso, los cereales Wheaties y los yogures Yoplait. Si una empresa fabrica productos muy diferentes, por lo general no es recomendable que use un nombre genérico. Swift and Company desarrolló nombres de familia separados para sus jamones (Premium) y sus fertilizantes (Vigoro). Una ventaja importante de los nombres de marca de familia individuales o separados es que si un producto fracasa o parece ser de baja calidad, la empresa no habrá vinculado su reputación a él. Las empresas suelen utilizar diferentes nombres de marca para líneas de calidad diversa dentro de la misma clase de productos.
- **Marca paraguas o nombre de marca corporativo.** Muchas empresas, como Heinz y GE, utilizan su marca corporativa como una marca paraguas para toda su gama de productos.<sup>67</sup> Los costos de desarrollo son más bajos en este caso, porque no hay necesidad de realizar una investigación sobre el “nombre” ni gastar mucho en publicidad para crear reconocimiento. Campbell Soup introduce nuevas sopas bajo su nombre de marca con extrema sencillez, y logra un reconocimiento instantáneo. Por otro lado, es probable que las ventas del nuevo producto sean altas si el nombre del fabricante es reconocido. Se ha demostrado que las asociaciones de la imagen corporativa con la innovación, experiencia, y confiabilidad, influyen directamente en las evaluaciones de los consumidores.<sup>68</sup> Por último, una estrategia de marca corporativa puede generar un mayor valor intangible para la empresa.<sup>69</sup>
- **Nombres de submarca.** Las submarcas son una combinación de dos o más marcas corporativas, marcas de familia o marcas individuales de los productos. Kellogg emplea una submarca o estrategia de marca híbrida al combinar la marca corporativa con marcas individuales de productos, como en los casos de Rice Krispies de Kellogg’s, Raisin Bran de Kellogg’s y Corn Flakes de Kellogg’s. Muchos fabricantes de bienes duraderos, como Honda, Sony y Hewlett-Packard, utilizan submarcas para sus productos. El nombre corporativo o de la empresa legítima al nuevo producto, y el nombre individual lo distingue.

**CASA DE MARCAS O MARCA DE LA CASA** El uso de nombres de marcas de familia individuales o separados se conoce como estrategia de “casa de marcas”, mientras que el uso de una marca corporativa o general se ha denominado como estrategia de “marca de la casa”. Estas dos estrategias de branding repre-

sentan dos extremos. Las estrategias de submarca se ubican en algún lugar intermedio de dicho continuo, dependiendo del componente de la submarca en el que se haga mayor hincapié. Un buen ejemplo de una estrategia de casa de marcas es United Technologies.



**United Technologies** El portafolio de marcas de United Technologies (UTC) incluye los ascensores Otis, los calentadores y aires acondicionados Carrier, los equipos aeroespaciales e industriales Hamilton Sundstrand, los helicópteros Sikorsky, los motores de reacción Pratt & Whitney, y los sistemas de seguridad UTC Fire & Security. Casi todas sus marcas hacen referencia al nombre de los inventores del producto o de los creadores originales de la empresa, personas con gran poder y mucho reconocimiento en el mercado de compra empresarial. La marca de familia, UTC, se anuncia únicamente entre audiencias pequeñas pero influyentes: la comunidad financiera y los líderes de opinión de Nueva York y Washington, D.C. Después de todo, los empleados son más leales a las empresas individuales propiedad de UTC. “Mi filosofía siempre ha sido utilizar el poder de las marcas comerciales de las filiales para mejorar el reconocimiento, la aceptación, la notoriedad y el respeto por la marca de la propia empresa matriz”, dijo en cierta oportunidad George David, uno de los directores ejecutivos que han estado al frente de la empresa.<sup>70</sup>



El portafolio de marcas de United Technologies consiste en un conjunto de diversas empresas, productos y marcas.

Los dos elementos clave de prácticamente cualquier estrategia de branding son las extensiones de marca y los portafolios (o carteras) de marcas. (El capítulo 12 analiza el co-branding o branding conjunto y los ingredientes de marca, así como la ampliación de línea a través de extensiones verticales).

## Portafolios de marcas

Todas las marcas tienen límites: llega un momento en que una marca ya no se puede expandir más. Una marca en particular no recibe la misma opinión favorable de todos los segmentos a los que la empresa le gustaría atender. Es por eso que muchas veces los especialistas en marketing necesitan varias marcas para llegar a todos los segmentos. Entre las razones que existen para lanzar marcas diferentes en una misma categoría se encuentran las siguientes:<sup>71</sup>

1. Aumentar la presencia en los lineales de las tiendas y la dependencia de los minoristas.
2. Atraer a los consumidores que buscan variedad y que, de no obtenerla, cambiarían a otra marca.
3. Aumentar la competencia interna dentro de la empresa.
4. Potenciar las economías de escala en publicidad, ventas, comercialización y distribución física.

El **portafolio de marcas** es el conjunto de marcas y líneas de marca que ofrece una empresa concreta a los compradores de una categoría o segmento de mercado específico.

Starwood  
Hotels &  
Resorts

**Starwood Hotels & Resorts** Una de las principales empresas de hotelería y actividades de ocio en el mundo, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, tiene 850 propiedades en más de 95 países y 145 000 empleados en las propiedades que posee y que administra. En su intento por cambiar la marca para ir “más allá de las camas”, Starwood ha diferenciado sus hoteles usando líneas emocionales y experienciales. Sus hoteles, los operadores de su centro de atención telefónica y sus campañas publicitarias

transmiten diferentes experiencias para las distintas cadenas de la empresa. Esta estrategia surgió de un importante proyecto de posicionamiento con duración de 18 meses que se inició en 2006, con la intención de encontrar nichos que permitieran establecer una conexión emocional entre su portafolio de marcas y los consumidores. La investigación de los consumidores sugirió los siguientes nichos para algunas de sus marcas:<sup>72</sup>

- *Sheraton*. Con el eslogan “Usted no sólo se hospeda aquí; ésta es su casa”, Sheraton (la marca más grande) pretende comunicar calidez, confort e informalidad. Sus valores principales se centran en las “conexiones”, una imagen apoyada por la alianza del hotel con Yahoo!, que cofundó los quioscos Yahoo! Link@Sheraton en los vestíbulos y cibercafés de los hoteles.
- *Four Points by Sheraton*. Para el viajero autosuficiente, Four Points se esfuerza en mostrar una imagen de honestidad, sencillez y comodidad. El interés de la marca se centra en proporcionar a sus clientes un alto nivel de comodidad y algunos bene-

ficios adicionales, como acceso gratuito a Internet de alta velocidad y agua embotellada. Algunos de sus anuncios presentan la fotografía de un pastel de manzana, acompañado por la promesa de ofrecer a sus clientes “las comodidades del hogar”.

- *W.* Con una personalidad de marca que busca destacar atributos como la coquetería, el intimismo, y libertad, *W* ofrece a sus huéspedes experiencias únicas, cálidas, y despreocupadas.
- *Westin.* El énfasis de *Westin* en lo “personal, instintivo y renovador”, ha dado lugar a un entorno dominado por la fragancia de té blanco, música, iluminación tenue y toallitas refrescantes. Todas las habitaciones cuentan con las exclusivas camas “Heavenly Beds” de *Westin*, de venta exclusiva en el mercado minorista a través de *Nordstrom*, con lo cual la imagen de lujo de la marca se incrementa. ■

Un portafolio de marcas óptimo es aquel que maximiza el capital de cada marca en combinación con las demás marcas que lo integran. En términos generales, los especialistas en marketing deben evaluar las ventajas de la cobertura de mercado tomando en consideración los factores de costo y rentabilidad. Un portafolio será demasiado grande si los beneficios aumentan al abandonar marcas y será insuficiente si los beneficios se incrementan al añadir nuevas marcas. El principio básico a la hora de diseñar portafolios es maximizar la cobertura de mercado, de modo que ningún cliente potencial pase inadvertido, y minimizar las coincidencias, de modo que las marcas del portafolio no compitan entre sí por los mismos consumidores. Cada marca debe estar claramente diferenciada y atraer a un segmento de mercado lo suficientemente grande para justificar los costos de marketing y producción.<sup>73</sup>

Los especialistas en marketing deben revisar sus portafolios de marcas con regularidad para identificar las marcas más débiles y suprimir las que sean poco rentables.<sup>74</sup> Las líneas de marca con poca diferenciación se caracterizan por un elevado grado de “canibalismo”, y casi siempre necesitan recortes.<sup>75</sup> Existen decenas de cereales, bebidas y bocadillos, y miles de fondos de inversión. Los estudiantes pueden elegir entre cientos de escuelas de negocios. Para el vendedor esto significa una competencia excesiva; para el comprador, demasiadas opciones entre las cuales elegir.

Las marcas también pueden desempeñar diversas funciones específicas dentro de un portafolio.

**DEFENSORAS** Las marcas defensoras o “luchadoras” se posicionan respecto de las marcas competidoras de tal manera que las marcas más importantes (y más rentables), las marcas *buques insignia*, pueden conservar su posicionamiento deseado. *Anheuser-Busch* comercializa *Busch Bavarian* para defender el posicionamiento más exclusivo de su cerveza *Budweiser*; por su parte, *Celeron*, después de un difícil lanzamiento de producto, contribuyó a que *AMD* pudiera luchar contra el reto competitivo que le imponían los microprocesadores de primer nivel *Pentium* de *Intel*.<sup>76</sup> Al diseñar estas marcas defensoras, los especialistas en marketing se ven obligados a caminar sobre la cuerda floja. Las marcas defensoras no deben ser tan atractivas como para arrebatar ventas a las marcas de mayor precio o referentes, ni tan baratas como para reflejar una imagen negativa de sí mismos.

**VACAS LECHERAS** Es conveniente conservar algunas marcas porque, a pesar de que sus ventas hayan disminuido, todavía atraen a un número de consumidores importante, y siguen siendo rentables a pesar de los escasos esfuerzos de marketing que se les dedican. Las empresas pueden “ordeñar” estas marcas “vacas lecheras” de manera efectiva si aprovechan su reserva de brand equity. *Gillette* sigue vendiendo sus marcas más antiguas, *Trac II*, *Atra*, *Sensor* y *Match III*, porque retirarlas no supone que los consumidores optarían necesariamente por otra marca *Gillette*.

**MARCAS DE ENTRADA A MENOR PRECIO** Contar con una marca de precio relativamente bajo en el portafolio casi siempre tiene por objetivo atraer clientes a la franquicia de la marca. A los minoristas les gusta ofrecer estas marcas “generadoras de tráfico” porque les permite redireccionar a los clientes hacia marcas de precio más elevado. *BMW* lanzó varios modelos para su serie 3 con el fin de atraer nuevos clientes a la franquicia de la marca y, más adelante, cuando éstos quisieran cambiar su automóvil, animarlos a adquirir modelos más caros.

**GRAN PRESTIGIO** La función que desempeña una marca relativamente cara dentro del portafolio de marcas consiste en sumar prestigio y credibilidad a todas las demás. Cierta analista afirmó que, para *Chevrolet*, el valor real de los magníficos automóviles deportivos *Corvette* radica en “su capacidad para atraer a consumidores curiosos a los concesionarios y, al mismo tiempo, usarlos como base para mejorar la imagen de los demás modelos *Chevrolet*. Aunque no aportan mucha rentabilidad a *GM*, no cabe duda de que impulsan el negocio”.<sup>77</sup> La imagen tecnológica y el prestigio del *Corvette* se concibieron para crear un halo en torno a toda la línea *Chevrolet*.

## Extensiones de marca

Conscientes de que uno de sus activos más valiosos son las marcas, muchas empresas deciden sacar provecho de ellas mediante el lanzamiento de productos nuevos bajo el nombre de sus marcas más fuertes. De hecho, casi todos los productos nuevos son extensiones de línea (por lo general entre el 80 y 90% cada año). Es más, según varias fuentes, la mayoría de los productos nuevos de más éxito son extensiones. Entre las

extensiones de marca de nuevos productos con mejor comportamiento que aparecieron en los supermercados estadounidenses en 2008, están el café Dunkin' Donuts, las sopas Progresso Light, y los alimentos preparados para microondas Hormel Compleats. En cualquier caso, muchos productos son introducidos cada año con marcas nuevas. En 2008 también se dio el lanzamiento de Zyrtec, un medicamento contra alergias, la bebida refrescante G2 y las limas para pies Ped Egg.

**VENTAJAS DE LAS EXTENSIONES DE MARCA** Las dos principales ventajas de las extensiones de marca son que facilitan la aceptación del producto nuevo, y que ofrecen retroalimentación positiva para la marca original y para la empresa.

**Mejores probabilidades para el éxito de los productos nuevos.** Los consumidores se forman expectativas sobre un nuevo producto basándose en lo que saben sobre la marca y en el grado en que perciben que tal información es relevante.<sup>78</sup> Cuando Sony lanzó Vaio, su nueva PC diseñada especialmente para ejecutar aplicaciones multimedia, probablemente los consumidores se sintieron más confiados respecto del funcionamiento del equipo como consecuencia de su experiencia y conocimiento previo de otros productos Sony.

Al generar expectativas positivas, las extensiones reducen el riesgo.<sup>79</sup> Como es probable que el lanzamiento de un producto nuevo mediante una extensión genere un aumento potencial de la demanda, suele resultar más sencillo convencer a los minoristas de que promuevan y comercialicen la extensión de marca. Las campañas de presentación de una extensión de marca no necesitan crear conciencia sobre la marca y el producto, así que pueden centrarse exclusivamente en el producto nuevo.<sup>80</sup>

En consecuencia, las extensiones reducen los costos de la campaña inicial de lanzamiento, algo muy importante si se tiene en cuenta que consolidar una nueva marca en el mercado estadounidense de bienes envasados de distribución masiva puede costar ¡hasta 100 millones de dólares! Además, las extensiones evitan la dificultad y los costos de encontrar un buen nombre. Por otra parte, también resulta más eficaz desde el punto de vista del envasado y etiquetado: si se utilizan envases y etiquetas prácticamente idénticos para las diferentes extensiones, los costos de producción se reducirán de forma drástica y, si todo se coordina de manera adecuada, es posible lograr una presencia más destacada en los establecimientos minoristas, con un efecto de “valla publicitaria”.<sup>81</sup> Por ejemplo, Stouffer's ofrece una gama de alimentos congelados con un envase similar de color naranja, que aumenta su visibilidad cuando los productos se colocan en los congeladores de los supermercados. Al ofrecer a los consumidores una gama de variantes de marca dentro de la misma categoría de productos, los consumidores a los que les apetece un cambio pueden elegir otro tipo de producto sin necesidad de abandonar la marca.

**Efectos de retroalimentación positivos.** Además de facilitar la aceptación de nuevos productos, las extensiones de marca pueden proveer beneficios, como la retroalimentación.<sup>82</sup> Las extensiones contribuyen a clarificar el significado de una marca y de sus valores centrales, o a mejorar la percepción de credibilidad de la empresa en general por parte de los consumidores.<sup>83</sup> Así, por ejemplo, mediante las extensiones de marca, Crayola expresa “arte colorido para niños”, Aunt Jemima “alimentos para el desayuno”, y Weight Watchers “pérdida y mantenimiento de peso”.

Las extensiones de línea permiten renovar el interés y los vínculos de la marca, y benefician a la marca extendida al ampliar su cobertura de mercado. La división de pañuelos desechables Kimberly-Clark se fijó el objetivo de colocar sus productos en todas las habitaciones de la casa. Con esta idea en mente, la empresa elabora todo tipo de tejidos y envases para ofrecer pañuelos perfumados ultra suaves impregnados de loción, coloridas cajas con dibujos de dinosaurios y perros para las habitaciones infantiles, diseños que combinan con la decoración del hogar, y un paquete de pañuelos tamaño extra (hasta 50% más grandes de lo normal) para hombres.

Al definir su promesa de marca como “arte colorido para niños”, Crayola se ha extendido más allá de los lápices de colores para introducir con éxito una amplia gama de productos diferentes.



Una extensión exitosa también puede generar extensiones posteriores.<sup>84</sup> Durante las décadas de 1970 y 1980, Billabong consolidó la credibilidad de su marca entre la comunidad de jóvenes surfistas como diseñador y fabricante de ropa deportiva de buena calidad. Este éxito le permitió extender su marca a otros ámbitos juveniles, como el sector del snowboard o de la patineta (skating).

**DESVENTAJAS DE LAS EXTENSIONES DE MARCA** En el extremo opuesto nos encontramos con que las extensiones de línea pueden hacer que la marca no esté identificada fuertemente con ningún producto.<sup>85</sup> Al Ries y Jack Trout denominan esta situación como “la trampa de las extensiones de línea”.<sup>86</sup> Al vincular su marca a productos alimenticios comunes como puré de papa (patata), leche en polvo, sopas y bebidas, Cadbury corrió el riesgo de perder el significado específico de su marca de chocolates y dulces.<sup>87</sup> La **dilución de marca** tiene lugar cuando los consumidores dejan de asociar una marca con un producto específico o con productos muy similares y, en consecuencia, piensan menos en la marca.

Si una empresa lanza extensiones que los consumidores juzgan inapropiadas, éstos podrían cuestionar la integridad de la marca, confundirse o incluso frustrarse: ¿qué versión del producto es la “adecuada” para ellos? Los minoristas rechazan muchos nuevos productos y marcas porque no tienen espacio suficiente en las estanterías para ellos. Hasta la misma empresa podría sentirse abrumada.

El peor caso posible no sólo es que la extensión falle, sino que además en el proceso empañe la imagen de la marca origen. Por fortuna, esto no constituye la norma. Los “fracasos de marketing”, en los que la marca no logra atraer a un número suficiente de consumidores, suelen ser menos perjudiciales que los “fracasos de producto”, que tienen lugar cuando la marca simplemente no logra cumplir sus promesas. Incluso en estos casos, los fracasos de producto sólo diluyen el brand equity cuando la extensión es muy similar a la marca origen que se extiende. El Audi 5 000 recibió una oleada de publicidad adversa y comentarios negativos a mediados de la década de 1980 cuando se descubrió un supuesto problema de “aceleración repentina”. La publicidad negativa también contagió al modelo 4 000. Sin embargo, el Quattro quedó a salvo de estas repercusiones dañinas porque su marca y su estrategia publicitaria se distanciaban bastante de las del modelo 5 000.<sup>88</sup>

Incluso si las ventas de una extensión de marca son elevadas y cumplen los objetivos previstos, es posible que se deba a que los consumidores abandonaron las ofertas de producto iniciales a favor de una de las extensiones, lo que representa una especie de canibalismo de la marca original. El hecho de que los consumidores cambien a otro producto de la misma marca no necesariamente es indeseable, si se le entiende como una forma de *canibalismo preventivo*. En otras palabras, los consumidores podrían haber pasado a una marca de la competencia y no a la extensión de línea si ésta no se hubiese lanzado en esa misma categoría de productos. El detergente Tide cuenta hoy con la misma participación de mercado que hace 50 años, gracias a la contribución que sus diferentes extensiones de línea (detergente en polvo, perfumado, en pastillas, líquido y otras presentaciones) hacen a sus ventas.

Otra desventaja de las extensiones de línea que suele pasarse por alto consiste en que la empresa deje de lado la oportunidad de crear una nueva marca con su propia imagen y su *equity* distintivo. Considere las ventajas que tuvo Disney al introducir las películas para adultos Touchstone, o las de Levi’s al crear los pantalones casuales Dockers, y las de Black & Decker al presentar las herramientas eléctricas de alta calidad DeWALT.

**CARACTERÍSTICAS DE ÉXITO** Los especialistas en marketing deben valorar cada extensión de marca potencial por la eficacia con que transmite el brand equity existente de la marca original a la extensión de marca y por la forma en que la extensión, por su parte, contribuye al capital de la marca original que se extiende.<sup>89</sup> Crest Whitestrips trasladó la gran reputación en el cuidado de la higiene bucal de Crest al campo del blanqueamiento dental, a la vez que reforzó su imagen como autoridad en la materia.

Los especialistas en marketing deben plantearse una serie de preguntas como las siguientes cuando tratan de evaluar el éxito potencial de una extensión:<sup>90</sup>

- ¿Posee la marca que se extiende un fuerte brand equity?
- ¿Existe una base sólida de adecuación?
- ¿La extensión tendrá puntos de paridad y puntos de diferencia óptimos?
- ¿Qué podrían hacer los programas de marketing para mejorar el capital de la extensión?
- ¿Qué consecuencias tendrá la extensión en el brand equity de la marca que se extiende y en la rentabilidad?
- ¿Cómo podrían manejarse mejor los efectos de la retroalimentación?

Para ayudar a los especialistas en marketing a responder estas preguntas, la  tabla 9.5 presenta un modelo de tarjeta de puntuación con los puntos y dimensiones específicos que se pueden ajustar para cada aplicación.

La  tabla 9.6 enumera una serie de resultados de estudios académicos sobre las extensiones de marca.<sup>91</sup> Un error fatal a la hora de valorar las oportunidades de una extensión radica en tomar en cuenta las estructuras de conocimiento de marca de *todos* los consumidores en lugar de concentrarse, en cambio, en una o varias asociaciones de marca como base potencial de ajuste.<sup>92</sup>

**TABLA 9.5** Resultados de la extensión de marca

Los puntos se asignan en función de cómo el concepto del producto nuevo es valorado en las dimensiones específicas de las siguientes áreas:

**Perspectivas de los consumidores: Deseabilidad**

10 puntos. \_\_\_\_ Atractivo de la categoría de producto (tamaño, potencial de crecimiento).

10 puntos. \_\_\_\_ Transferencia de brand equity (ajuste percibido de la marca).

5 puntos. \_\_\_\_ Ajuste percibido del consumidor meta.

**Perspectivas de la empresa: Facilidad de entrega**

10 puntos. \_\_\_\_ Aprovechamiento de activos (tecnología del producto, capacidad de organización, eficacia del marketing a través de los canales y las comunicaciones).

10 puntos. \_\_\_\_ Potencial de ganancias.

5 puntos. \_\_\_\_ Viabilidad de lanzamiento.

**Perspectivas de la competencia: Diferenciación**

10 puntos. \_\_\_\_ Atractivo comparativo (muchas ventajas; pocas desventajas).

10 puntos. \_\_\_\_ Respuesta competitiva (probabilidad; inmunidad o invulnerabilidad).

5 puntos. \_\_\_\_ Barreras legales/regulatorias/institucionales.

**Perspectivas de la marca: Retroalimentación del brand equity**

10 puntos. \_\_\_\_ Fortalece el brand equity de la marca que se extiende.

10 puntos. \_\_\_\_ Facilita nuevas oportunidades de extensión de marca.

5 puntos. \_\_\_\_ Mejora la base de activos.

**TOTAL** \_\_\_\_ puntos.

**TABLA 9.6** Resultados de estudios sobre extensiones de marca

- Las extensiones de marca tienen éxito cuando la marca que se extiende tiene asociaciones favorables y hay una percepción de ajuste o de compatibilidad entre la marca que se extiende y el producto extendido.
- Existen diferentes bases para que la extensión y la marca original que se extiende se ajusten entre sí: atributos y ventajas relacionados con el producto, atributos y beneficios no relacionados con el producto, y beneficios relacionados con situaciones de uso o clases de usuarios comunes.
- En función del conocimiento de los consumidores acerca de las categorías, las percepciones de ajuste podrían basarse en aspectos técnicos o de fabricación comunes, o en consideraciones más superficiales como el complemento necesario o situacional de la marca original y la extensión.
- Las marcas de gran calidad se extienden más que las de calidad media, aunque todas tienen sus límites.
- Una marca considerada prototipo de una categoría de productos es difícil de extender a otras categorías.
- Las asociaciones de atributos concretos tienden a ser más difíciles de extender que las asociaciones de beneficios abstractos.
- Los consumidores pueden transferir asociaciones que resultan positivas en el producto original a la extensión y éstas tornarse negativas en el nuevo contexto.
- Los consumidores pueden inferir asociaciones negativas sobre una extensión, incluso a partir de asociaciones positivas.
- Una extensión que parece sencilla tal vez resulte complicada.
- Una extensión exitosa no sólo contribuye a la imagen de la marca que se extiende, sino que también permite extender la marca aún más.

- Una extensión fallida sólo perjudica a la marca madre/marca de origen cuando existe una gran base de ajuste entre las dos.
- Una extensión fallida no impide que la empresa “dé marcha atrás” e introduzca una extensión más adecuada.
- Las extensiones verticales resultan complicadas y suelen requerir estrategias de submarca.
- La estrategia publicitaria más eficaz para una extensión debe centrarse en la extensión (y no en recordatorios sobre la marca de origen).

**Fuente:** Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2008). Impresión y reproducción electrónica autorizadas por Pearson Education inc., Upper Saddle River, N.J.

**Bic** A finales de la década de 1950, la empresa francesa Société Bic logró crear mercados para bolígrafos no recargables al hacer hincapié en productos baratos y desechables; más adelante, a principios de la década de 1970, volvió a conseguirlo al introducir encendedores desechables, y maquinillas de afeitarse desechables a principios de la década de 1980. En 1989 intent  utilizar la misma estrategia de marketing para los perfumes Bic en Estados Unidos y en Europa, pero no tuvo éxito. Los perfumes (“Nuit” y “Jour” para mujer, y “Bic” y “Bic Sport” para hombre) venían en frascos de cristal de 7.5 mililitros con atomizador, que parecían encendedores regordetes y se vendían a cinco dólares cada uno. Los productos se colocaron en los estantes de las cajas registradoras de los numerosos canales de distribución de Bic. Por aquel entonces, un portavoz de la empresa describió el nuevo producto como una extensión del patrimonio Bic: “artículos de gran calidad a precios accesibles, fáciles de comprar y cómodos de usar”. La extensión de marca se lanzó con una campaña publicitaria y de promoción de 20 millones de dólares, con imágenes de personas disfrutando el perfume y con el eslogan: “París en el bolsillo”. A pesar de todo, Bic fue incapaz de superar su falta de diferenciación y las asociaciones de imagen negativas, por lo que la extensión fue un fracaso.<sup>93</sup>

## Customer equity

Alcanzar el brand equity debe ser una prioridad para cualquier organización. “Apuntes de marketing: El branding en el siglo XXI” ofrece algunas perspectivas contemporáneas respecto del liderazgo de marca duradero.

Por último, podemos relacionar el brand equity con otro concepto de marketing importante, el **customer equity** o **capital de clientes**. El objetivo de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es producir

### Apuntes de marketing

#### El branding en el siglo XXI

Uno de los especialistas en marketing más famosos de las últimas dos décadas, Scott Bedbury, desempe n  una función crucial en el auge de las empresas Nike y Starbucks. En su libro, *A New Brand World*, presenta los principios de branding que se reproducen a continuación:

1. **Basarse en el conocimiento de la marca hoy en día es insuficiente.** Las empresas de éxito se preocupan más por la relevancia y la resonancia de marca.
2. **Hay que conocerla antes de hacerla crecer.** Muy pocas marcas saben quiénes son, dónde han estado y hacia dónde van.
3. **Siempre hay que recordar la norma Spandex de la expansión de marca.** Poder no es sinónimo de deber.
4. **Las grandes marcas establecen relaciones duraderas con los clientes.** Esto tiene más que ver con las emociones y la confianza que

con la comodidad del calzado o con el modo en que se tuestan los granos de café.

5. **Todo importa.** Hasta los sanitarios.
6. **Todas las marcas necesitan buenas familias.** Por desgracia, casi todas las marcas provienen de hogares conflictivos.
7. **Ser grande no es pretexto para ser malo.** Las marcas verdaderamente grandes utilizan su enorme poder para hacer el bien, y anteponen las personas y los principios a las ganancias.
8. **Relevancia, sencillez y humanidad.** En lugar de la tecnología, éstos son los factores que diferenciarán a las marcas en el futuro.

**Fuente:** Scott Bedbury, *A New Brand World* (Nueva York: Viking Press, 2002). Derechos de autor   2001 por Scott Bedbury. Reproducción autorizada por Viking Penguin, una división de Penguin Group (USA) Inc.

un alto customer equity, o capital de clientes.<sup>94</sup> A pesar de que se puede calcular de diferentes maneras, una de sus definiciones es “la suma del valor de vida de todos los clientes”.<sup>95</sup> Como se analizó en el capítulo 5, el valor de por vida del cliente se ve afectado por los ingresos y por los costos de adquisición, retención y venta cruzada de los clientes.<sup>96</sup>

- La **adquisición** depende del número de clientes potenciales, de la probabilidad de adquisición de un cliente potencial, y del gasto de adquisición de cada cliente potencial.
- La **retención** se ve influenciada por la tasa de retención y por el nivel de gastos de retención.
- El **gasto agregado** es una función de la eficiencia de la venta agregada, la cantidad de ofertas de venta agregada que se da a los clientes existentes, y la tasa de respuesta a nuevas ofertas.

El brand equity y el customer equity comparten, indudablemente, muchos aspectos.<sup>97</sup> Ambos hacen hincapié en la importancia de la lealtad de los clientes y en la idea de que el valor se crea al tener el mayor número posible de clientes dispuestos a pagar el mayor precio posible que puedan.

En la práctica, sin embargo, las dos perspectivas hacen énfasis en aspectos diferentes. La perspectiva del customer equity se centra en el valor financiero. El más evidente de sus beneficios está constituido por sus medidas cuantificables de rendimiento financiero. No obstante, ofrece una guía limitada para las estrategias de penetración en el mercado, e ignora en gran medida algunas de las ventajas de la creación de una marca fuerte, como la capacidad de atraer a los empleados de mayor calidad, obtener un mayor apoyo de los socios del canal y de la cadena de suministro, crear oportunidades de crecimiento a través de extensiones de línea y categoría, y conceder licencias. El enfoque del customer equity puede pasar por alto que las marcas son también una “opción de valor” así como su potencial para influir en los ingresos y costos futuros. Además, no siempre considera los movimientos y contraataques de la competencia, o los efectos de la red social, la recomendación verbal y las recomendaciones de cliente a cliente.

El brand equity, por el contrario, tiende a enfatizar los aspectos estratégicos de la gestión de las marcas y la creación y el aprovechamiento de la conciencia de marca e imagen con los clientes, y proporciona una guía práctica para actividades de marketing específicas. En vista de que se enfoca en las marcas, sin embargo, los directivos no siempre desarrollan análisis detallados de los clientes en lo que se refiere al brand equity que producen o la rentabilidad a largo plazo que generan.<sup>98</sup> Los enfoques de brand equity podrían beneficiarse con esquemas de segmentación más incisivos que ofrezcan análisis a nivel cliente, y una mayor consideración sobre cómo deben desarrollarse programas de marketing personalizados para los clientes individuales, ya sean personas u organizaciones (por ejemplo, los minoristas). En general existen menos consideraciones financieras en juego con el brand equity que con el customer equity.

Sin embargo, tanto el brand equity como el customer equity son importantes. No hay marcas sin clientes y no hay clientes sin marcas. Las marcas son como el “cebo” que los minoristas y otros intermediarios de canal utilizan para atraer a los clientes, de quienes obtienen el valor. Los clientes son el motor de los beneficios tangibles para materializar monetariamente el valor de las marcas.

## Resumen

1. Una marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o cualquier combinación de tales elementos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. Los distintos componentes de una marca (nombre, logotipo, símbolos, diseños de envase, entre otros) se denominan elementos de marca.
2. Las marcas son activos intangibles muy valiosos que presentan una serie de ventajas tanto para los clientes como para las empresas, y que deben manejarse con cuidado. La clave para un branding adecuado radica en que los consumidores perciban las diferencias existentes entre las distintas marcas de una misma categoría de productos.
3. El brand equity se define en relación con los efectos de marketing atribuibles exclusivamente a una marca. Es decir, el brand equity está relacionado con los resultados de comercialización que tendría un producto o servicio por su marca, en comparación con los resultados del mismo producto o servicio si no se identificara con la marca.
4. La creación de brand equity depende de tres factores principales: (1) la selección inicial de elementos de marca o identidades que conformarán la marca; (2) el modo en que se integra la marca dentro del programa de marketing de apoyo, y (3) las asociaciones que se transmiten indirectamente a la marca mediante su vinculación con otras entidades (por ejemplo, la empresa, el país de origen, el canal de distribución u otra marca).
5. Las auditorías de marca miden “dónde ha estado la marca”, en tanto que los estudios de seguimiento evalúan “dónde se encuentra ahora la marca” y si los programas de marketing están surtiendo los efectos deseados.
6. La estrategia de marca de una empresa identifica los elementos de marca que la empresa decide aplicar a todos

los productos que vende. En una extensión de marca, la empresa utiliza un nombre de marca consolidado para lanzar un nuevo producto. Las extensiones potenciales se valoran por la eficacia con la que trasladan el brand equity existente al nuevo producto, y por la forma en que la extensión, por su parte, contribuye al capital de la marca origen.

- Las marcas pueden ampliar la cobertura, ofrecer protección, extender una imagen o cumplir una serie de fun-

ciones diferentes para la empresa. Cada producto de la marca debe tener un posicionamiento bien definido para maximizar la cobertura y minimizar la coincidencia, lo que optimiza el portafolio de marcas.

- El customer equity (capital de clientes) es un concepto complementario del brand equity, que refleja la suma de los valores de por vida de todos los clientes para una marca.

## Aplicaciones

### Debate de marketing

¿Las extensiones de marca son buenas o malas?

Algunos críticos denuncian enérgicamente la práctica de las extensiones de marca, puesto que consideran que muchas veces las empresas pierden la orientación y confunden a los consumidores. Otros expertos sostienen que las extensiones de marca son estrategias de crecimiento fundamentales, y que constituyen una fuente de ingresos muy valiosa para la empresa.

**Asuma una posición:** Las extensiones de marca ponen en peligro a las marcas *versus* las extensiones de

marca son una estrategia importante para el crecimiento de la marca.

### Discusión de marketing

Modelos de brand equity

¿Cómo se relacionan entre sí los diferentes modelos de brand equity presentados en el capítulo? ¿En qué se parecen? ¿En qué se diferencian? ¿Podría elaborar un modelo de brand equity que incorporara los mejores aspectos de cada modelo?

## Marketing de excelencia

>>Procter & Gamble



Procter & Gamble (P&G) fue fundada en 1837, cuando William Procter y James Gamble, cuyas esposas eran hermanas, formaron una pequeña empresa productora de velas y jabones. A partir de ese momento, P&G innovó y lanzó decenas de productos revolucionarios de calidad y valor superiores, incluyendo el jabón Ivory en 1882, el detergente Tide en 1946, la pasta dental con fluoruro Crest en 1955, y los pañales desechables Pampers en 1961. P&G también adquirió una serie de empresas para abrir la puerta a nuevas categorías de pro-

ductos, entre los que se encontraban Richardson-Vicks (fabricante de artículos para el cuidado personal, como Pantene, Olay y Vicks), Norwich Eaton Pharmaceuticals (fabricante de Pepto-Bismol), Gillette, Noxell (fabricante de Noxzema), Old Spice de Shulton, Max Factor y The Iams Company.

Hoy en día, P&G es uno de los especialistas en marketing más hábiles en el sector de productos de consumo envasados en el mundo, y posee uno de los portafolios de marcas de confianza más poderosos. La empresa emplea a 138 000 personas en más de 80 países, y genera ventas mundiales totales de más de 79 000 millones de dólares al año. Es líder en 15 de las 21 categorías de productos en las que compite, tiene marcas globales valoradas en 23 000 millones de dólares, gasta más de 2 000 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo, y atiende a más de 4 millones de personas en 180 diferentes países. Su liderazgo sostenido en el mercado se basa en una serie de capacidades y filosofías como:

- Conocimiento de los consumidores.** P&G estudia a los consumidores, incluyendo tanto a sus clientes finales como a sus socios comerciales, mediante investigaciones de marketing y recopilación de información que realiza continuamente. Gasta más de 100 millones de dólares en más de 10 000 proyectos formales de investigación del consumidor cada año y genera más de 3 millones de contactos con los consumidores a través de su centro telefónico y de correo electrónico. También hace hincapié en enviar a sus especialistas en marketing e investigadores al campo, donde pueden interactuar con los consumidores y los minoristas en su entorno natural.

- *Perspectiva a largo plazo.* P&G se toma el tiempo necesario para analizar escrupulosamente cada oportunidad de negocio y para preparar el mejor producto. A continuación se compromete a convertir el producto en un éxito total. Por ejemplo, en el caso de las patatas fritas Pringles, la empresa luchó durante casi 10 años antes de alcanzar el éxito. Recientemente P&G se ha centrado en aumentar su presencia en los mercados en desarrollo, concentrándose en la accesibilidad, la conciencia de marca y la distribución a través del comercio electrónico y las “tiendas de alta frecuencia” (tiendas de barrio).
- *Innovación de productos.* P&G es un innovador de productos, que dedica 2 000 millones de dólares al año a la investigación y el desarrollo, una cantidad impresionante para una empresa de productos envasados. Emplea a más doctores en ciencias que Harvard, Berkeley y MIT juntos, y solicita alrededor de 3 800 patentes cada año. Parte de su proceso de innovación es el desarrollo de marcas que ofrecen nuevas ventajas al consumidor. Algunas de sus innovaciones más recientes, que han creado categorías totalmente nuevas, incluyen Febreze, un aerosol que elimina olores en las telas; Dryel, un producto que ayuda a “lavar en seco” la ropa, y Swiffer, un sistema de limpieza que elimina de forma más efectiva polvo, suciedad y pelo de los pisos y otras superficies duras.
- *Estrategia de calidad.* P&G diseña productos con una calidad superior al promedio, y los mejora constantemente en formas que son importantes para los consumidores, incluyendo el detergente concentrado Tide, Pampers Rash Guard (un pañal diseñado para tratar y prevenir las rozaduras), y champús y acondicionadores mejorados dos-en-uno para Pantene, Vidal Sassoon y Pert Plus.
- *Estrategia de extensión de marca.* P&G produce sus marcas en diversos tamaños y formatos. Con esta estrategia logra más espacio en los estantes y evita que los competidores entren en su mercado para cumplir necesidades insatisfechas. P&G también utiliza sus nombres de marca fuertes para lanzar nuevos productos con reconocimiento instantáneo y mucho menor gasto en publicidad. La marca Mr. Clean se ha extendido de limpiador para el hogar a limpiador de baños, e incluso a un sistema de lavado de automóviles. Old Spice extendió su marca de perfumes para hombre a desodorantes. Crest se extendió con éxito a un sistema de blanqueamiento dental llamado Crest Whitestrips, que elimina las manchas superficiales de los dientes en 14 días.
- *Estrategia multimarca.* P&G comercializa varias marcas en la misma categoría de producto como los pañales Luvs y Pampers, y los cepillos de dientes Oral-B y Crest. Cada marca satisface un deseo diferente de los consumidores y compite con marcas específicas de la competencia. Al mismo tiempo, P&G tiene cuidado de no vender demasiadas marcas, y en los últimos años ha reducido su amplia gama de productos, tamaños, sabores y variedades para ensamblar un portafolio de marcas más fuerte.
- *Pionero en comunicaciones.* Con la adquisición de Gillette, P&G se convirtió en el mayor anunciante estadounidense, con un gasto de más de 2 300 millones de dólares al año, o casi el doble del gasto del segundo ma-

yor anunciante del país, General Motors Corp. P&G fue pionero en utilizar el poder de la televisión para crear conciencia de marca y preferencias en los consumidores. En los últimos años, la empresa ha destinado una mayor parte de su presupuesto publicitario a esfuerzos de marketing online y redes sociales como Facebook, Twitter y los blogs. Estos esfuerzos ayudan a infundir un atractivo emocional más fuerte en sus comunicaciones y crear conexiones más profundas con los consumidores.

- *Fuerza de ventas agresiva.* La revista *Sales & Marketing Management* designó a la fuerza de ventas de P&G como una de las 25 mejores. Una de las claves del éxito de P&G es la vinculación tan estrecha que crea entre sus vendedores y los minoristas, especialmente con Walmart. El equipo de 150 personas que atiende a este gigante de la venta minorista colabora con Walmart para mejorar tanto los productos que van a las tiendas como el proceso a través del cual llegan allí.
- *Fabricación eficiente y reducción de costos.* La reputación de P&G como una gran empresa de marketing es igualada por su excelencia como empresa de fabricación. P&G invierte cantidades importantes en el desarrollo y la mejora de las operaciones de producción para mantener sus costos entre los más bajos del sector, lo que le permite reducir los precios más elevados a los que se venden algunos de sus productos.
- *Sistema de gestión de marcas (brand management).* P&G creó el sistema de gestión de marcas en el que un ejecutivo es responsable de cada marca. Muchos competidores han imitado este sistema, pero sin conseguir el éxito de P&G. Recientemente P&G modificó su estructura directiva general, de modo que hoy cada categoría de marca está en manos de un gerente de categoría, encargado tanto del volumen como de la rentabilidad. Aunque esta nueva organización no sustituye al sistema de gestión de marcas, sí contribuye a afinar la concentración estratégica en las necesidades de los consumidores y en la competencia dentro de una misma categoría.

Los logros de P&G en los últimos 173 años han provenido de la orquestación exitosa de los múltiples factores que contribuyen a su liderazgo en el mercado.

### Preguntas

1. El impresionante portafolio de P&G incluye algunas de las marcas más fuertes del mundo. ¿Cuáles son algunos de los retos y riesgos asociados con ser el líder del mercado en tantas categorías?
2. Con los medios sociales tomando cada vez más importancia y menos personas viendo anuncios en la televisión tradicional, ¿qué tiene que hacer P&G para mantener sus fuertes imágenes de marca?
3. ¿Qué riesgos cree que P&G enfrentará en el futuro?

**Fuentes:** Robert Berner, “Detergent Can Be So Much More”, *BusinessWeek*, 1 de mayo de 2006, pp. 66-68; “A Post-Modern Proctoid”, *The Economist*, 15 de abril de 2006, p. 68; *P&G Fact Sheet* (diciembre de 2006); John Galvin, “The World on a String”, *Point* (febrero de 2005), pp. 13-24; Jack Neff, “P&G Kisses Up to the Boss: Consumers”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2005, p. 18; [www.pg.com](http://www.pg.com); “The Nielsen Company Issues Top Ten U.S. Lists for 2008”, *The Nielsen Company press release*, 12 de diciembre de 2008.

## Marketing de excelencia

### >>McDonald's



McDonald's es el líder mundial de las cadenas de comida rápida que venden hamburguesas, con más de 32 000 restaurantes en 118 países. Más del 75% de los restaurantes de McDonald's son de su propiedad y están manejados por franquiciatarios, lo que disminuye el riesgo que conlleva la expansión, y asegura contratos a largo plazo para la empresa. McDonald's atiende a 58 millones de personas cada día, y promete a sus clientes una experiencia de comida sencilla, fácil y agradable.

La historia de McDonald's Corporation se remonta a 1955, cuando Ray Kroc, un vendedor de máquinas para procesar de alimentos, obtuvo la franquicia de un restaurante de hamburguesas de los hermanos McDonald, la llamó McDonald's y ofreció alimentos sencillos, como la famosa hamburguesa de 15 centavos de dólar. Kroc contribuyó a diseñar las instalaciones, que tenían costados rojos y blancos y un arco dorado para atraer la atención local. Diez años más tarde, había 700 restaurantes McDonald's en todo Estados Unidos, y la marca estaba en camino a convertirse en un nombre familiar.

Durante las décadas de 1960 y 1970, Kroc dirigió el crecimiento de McDonald's a nivel nacional e internacional, enfatizando la importancia de la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Expandió el menú para incluir la Big Mac, la Quarter Pounder, la Cajita Feliz, el Filet-O-Fish y alimentos para el desayuno, como el Egg McMuffin. Además, Kroc comprendió desde el principio que su público principal eran los niños y las familias. Por lo tanto, dirigió los esfuerzos de publicidad de McDonald's a estos grupos e introdujo el personaje Ronald McDonald en 1965, durante un comercial de 60 segundos. Al poco tiempo, personajes como Grimace, Hamburgler y Mayor McCheese hicieron su debut en las campañas de publicidad de McDonald's, y ayudaron a atraer a los niños a sus restaurantes de comidas simples y sabrosas, y experiencias divertidas.

Fue también durante esa época cuando McDonald's creó la Ronald McDonald House, que fue inaugurada en 1974 para ayudar a niños con leucemia. Desde entonces se ha convertido en un esfuerzo filantrópico global, llamado Ronald McDonald House Charities, que se esfuerza por mejorar la vida, la salud y el bienestar de los niños a través de tres programas principa-

les: Ronald McDonald House, Ronald McDonald Family Room y Ronald McDonald Care Mobile.

McDonald's se expandió agresivamente al extranjero durante la década de 1980 mediante la apertura de restaurantes en toda Europa, Asia, Filipinas y Malasia. Sin embargo, esta rápida expansión le produjo muchos problemas durante las décadas de 1990 y principios de 2000. La empresa perdió el enfoque y la dirección, abriendo hasta 2 000 nuevos restaurantes por año. Los nuevos empleados no fueron capacitados adecuada y rápidamente, lo cual dio como resultado un mal servicio al cliente y restaurantes más sucios. Aparecieron nuevos competidores, y la empresa adquirió las empresas no dedicadas al negocio de hamburguesas Chipotle y Boston Market (que al final vendió en 2006 y 2007, respectivamente). Los gustos de los consumidores cambiaron, y nuevos productos como la pizza, el Arch Deluxe y los sándwiches no pudieron conectar con ellos; los ajustes al menú, que incluyeron varios cambios en la salsa especial de la Big Mac, también fracasaron. Jim Skinner, director ejecutivo de McDonald's, explicó: "Nos distrajimos de lo más importante: brindar comida caliente de alta calidad por un precio bajo, a la velocidad y conveniencia de McDonald's".

En 2003, McDonald's puso en marcha un esfuerzo estratégico denominado "Planear para ganar". Este marco, que todavía existe hoy en día, ayudó a los restaurantes McDonald's a volver a centrarse en ofrecer una experiencia de mayor calidad a los consumidores, en lugar de proporcionarles únicamente una opción de comida rápida barata y veloz. El "manual de estrategias" del programa Planear para ganar proporcionaba una visión estratégica sobre cómo mejorar las "5 P" de la empresa: personas, productos, promociones, precios y plazas, y sobre cómo permitir que los restaurantes locales se adaptaran a diferentes entornos y culturas. Por ejemplo, McDonald's introdujo el sándwich para el desayuno Bacon Roll en el Reino Unido, la M Burger en Francia y el McPuff de huevo, tomate y pimientos en China. Los precios también variaban ligeramente en Estados Unidos para reflejar mejor los diferentes gustos en las distintas regiones.

Por lo que se refiere a la comida, algunos de los aciertos que ayudaron a la empresa a dar un giro incluyeron ofrecer más opciones de pollo cuando el consumo de la carne comenzó a disminuir, vender leche en una botella en lugar de hacerlo en un envase de cartón, y eliminar las opciones "Super Size" después de que el documental *Super Size Me* se centró en McDonald's y su relación con la obesidad. McDonald's respondió a las tendencias de salud y comenzó a ofrecer ensaladas, así como rebanadas de manzana en lugar de patatas fritas en la Cajita Feliz, y McNuggets de carne blanca. Si bien muchas de las opciones más saludables estaban dirigidas a las madres y tenían un precio más alto, McDonald's también introdujo el menú de un dólar, que estaba dirigido a los jóvenes y a los sectores de bajos ingresos. Otras respuestas incluyeron mejorar la atención en las ventanillas de servicio en el automóvil (ya que el 60% de los negocios de McDonald's en Estados Unidos provenía de ese sistema), introducir más opciones de bocadillos, y renovar los restaurantes con asientos de piel, pintura de colores más cálidos y televisores de pantalla plana. Los primeros resultados fueron asombrosos: de 2003 a 2006, el precio de sus acciones aumentó un 170%. Las ventas continuaron aumentando hasta finales de la década de 2000, y llegaron a los 23 500 millones

de dólares en 2008, convirtiendo a McDonald's en una de las empresas en el índice Promedio Industrial Dow Jones, cuya cotización se elevó en 2008.

McDonald's continuó floreciendo en 2009 con sus hamburguesas Angus y su línea de cafeterías McCoffee, dirigidas específicamente a enfrentar competidores como Starbucks, con bebidas de café de especialidad más baratas. McDonald's también inició una campaña mundial de renovación de sus envases como resultado de una exhaustiva investigación de los consumidores. Los nuevos envases tenían como propósito cumplir varias funciones, incluyendo mostrar a los consumidores la conciencia de la empresa en materia de salud y su uso de productos agrícolas cultivados localmente. Los envases incluían además textos prominentes y fotografías a todo color de los ingredientes utilizados por la compañía, como papas reales, vegetales, quesos y utensilios de cocina. Mary Dillon, la directora global de marketing de McDonald's, explicó que el objetivo era "crear personalidades únicas para los elementos del menú, mediante el relato de una historia sobre cada uno de ellos".

A lo largo de los años, McDonald's ha creado una serie de exitosas campañas de marketing con sus eslogan, como:

"Hoy te mereces un descanso", "Es un buen momento para el gran sabor de McDonald's" y "La comida, la gente y la diversión". Su actual campaña, "Me encanta", parece seguir el camino de las demás, logrando que la empresa alcance ventas récord y crezca a pesar de los difíciles tiempos económicos.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales valores de marca de McDonald's? ¿Han cambiado con el paso de los años?
2. A McDonald's le fue muy bien durante la recesión de finales de la primera década del siglo XXI. En una economía que está mejorando, ¿debería cambiar su estrategia? ¿Por qué?
3. ¿Qué riesgos cree que enfrentará McDonald's en el futuro?

**Fuentes:** Andrew Martin, "At McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits", *New York Times*, 10 de enero de 2009; Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2009; Matt Vella, "McDonald's Thinks About the Box", *BusinessWeek*, 8 de diciembre de 2008; Jessica Wohl, "McDonald's CEO: Tough Economy, but Some 'Thawing'", *Reuters*, 17 de abril de 2009; "McDonald's Rolls Out New Generation of Global Packaging", comunicado de prensa de *McDonald's*, 28 de octubre de 2008.

