MITOS DE BRANDING

Una *marca* es solo un logotipo y otros **conceptos erróneos** populares

Simon Bailey / Andy Milligan

Para Carito con todo
el cariño del mundo

19-04-2023

Mitos de *branding**

Una marca es solo un logo y otros errores populares

* N. de la T. *branding* es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca. En este libro se utilizará indistintamente la palabra *branding* o la expresión "creación de marca".

Para papá, KP y *Caffeine*.
Simplemente los mejores.
Simon

Mitos de *branding*

Una marca es solo un logo y otros errores populares

Simon Bailey
Andy Milligan

Traducción de Yolanda Enciso

3R Editores

Bailey, Simon
Mitos de branding / Simon Bailey, Andy Milligan ; traducción Yolanda Enciso. -- Bogotá : Panamericana Editorial, 2020.
300 páginas ; 16 x 22 cm.
Título original : Myths of branding
ISBN 978-958-30-6168-4
1. Marcas de fabrica 2. Posicionamiento de marcas 3. Mercadeo - Toma de decisiones 4. Competitividad 5. Éxito en los negocios I. Milligan, Andy, autor II. Enciso, Yolanda, traductora III. Tít.
658.827 cd 22 ed.

Primera edición en Panamericana Editorial Ltda., bajo el sello editorial 3R Editores, mayo de 2021
Título original: *Myths of Branding*
© 2019, Simon Bailey y Andy Milligan
Esta traducción de *Myths of Branding* es publicada en acuerdo con Kogan Page.
© 2020, Panamericana Editorial Ltda., de la versión en español
Calle 12 No. 34-30
Tel.: (57 1) 3649000
www.panamericanaeditorial.com
Tienda virtual: www.panamericana.com.co
Bogotá D.C., Colombia

Editor
Panamericana Editorial Ltda.
Edición
César A. Cardozo Tovar
Traducción
Yolanda Enciso
Diagramación
Rafael Rueda Ávila
Diseño de carátula
Diego Martínez Celis
Imagen de carátula
Shutterstock

ISBN 978-958-30-6168-4

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio sin permiso del Editor.

Impreso por Panamericana Formas e Impresos S.A.
Calle 65 No. 95-28
Tel.: (57 1) 4302110 – 4300355. Fax: (57 1) 2763008
Bogotá D.C., Colombia
Quien solo actúa como impresor
Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Contenido

Acerca de los autores 11

Prefacio 13

Introducción 19

Mito 1
Las marcas solo sirven para cobrar más por el mismo producto 25

Mito 2
Una vez perdida, la confianza no se recupera 37

Mito 3
Una marca fuerte sirve para apuntalar una mala empresa 48

Mito 4
La tecnología está afectando el poder de las marcas 57

Mito 5
La creación de marca solo se refiere a logotipos y publicidad 68

Mito 6
Las marcas no tienen valor económico 83

Mito 7
La diferenciación ha muerto; lo que importa es la distintividad 97

Mito 8
El cliente siempre tiene la razón 113

Mito 9
Se necesitan varias décadas para construir una marca verdaderamente global 122

Mito 10
El departamento de mercadeo es el "dueño" de la marca 130

Mito 11
El propósito de las empresas es simplemente la responsabilidad social empresarial con otro nombre 139

Mito 12
Los clientes desean establecer una relación personal con nuestra empresa 152

Mito 13
La creación de marca es subjetiva; solo rimbombancia y arte, sin rigor ni método científico 163

Mito 14
En algunas empresas, la marca en realidad no importa 185

Mito 15
La creación de marcas no tiene nada que ver con la experiencia del cliente 195

Mito 16
La creación de marca solo se refiere al producto 209

Mito 17
Es fácil crear el nombre de una marca 219

Mito 18
Las marcas son simplemente bienes de consumo 231

Mito 19
Las marcas solo se refieren a lo que sucede en el exterior 253

Mito 20
No existe fidelidad frente a las marcas 265

Conclusión 277

Índice 287

Acerca de los autores

Simon y Andy se conocen desde hace más de veinte años. Mucho de ese tiempo lo han pasado viajando por el mundo, trabajando para ayudar a líderes de negocios impacientes a crecer a partir de sus marcas. Simon ha estado a cargo de varias consultorías sobre marcas reconocidas y Andy es cofundador de la Sociedad de la Cafeína (*The Caffeine Partnership).* Ambos se presentan con regularidad en los medios, escribiendo y haciendo comentarios sobre marcas. Andy también ha publicado varios libros sobre la creación de marca y cómo ofrecer a los clientes la mejor experiencia relacionada con la marca, entre ellos, *Bold* y *On Purpose.*

Prefacio

Existen muchos libros, teorías y enfoques sobre la creación de marca. Al final, sin embargo, la mayoría son esencialmente iguales y llegan a las mismas conclusiones sobre la importancia del *branding* y los principios clave que sustentan las marcas exitosas. Todas coinciden en que las marcas son activos importantes del negocio, que los consumidores las valoran, y que se basan en reglas esenciales de consistencia, claridad, relevancia y diferenciación.

Sin embargo, a pesar de que existe un amplio acuerdo sobre el valor y significado de las marcas, subsisten muchos mitos acerca de su papel exacto, su naturaleza y su valor. Probablemente estos mitos persisten por dos razones. Una es que, a pesar de que la disciplina del *branding* está bien establecida, no es una práctica muy formalizada ni forma parte legal integral de la gobernanza corporativa, cuyas normas y reglas han sido establecidas, acordadas e instituidas mediante agencias regulatorias en el mundo. De esta

manera, existe una entendible variedad en la manera de interpretar y desarrollar la creación de marca. Y la segunda es que la naturaleza del *branding* se compara con, digamos, la contaduría o el derecho en que es altamente visible y transversal en nuestras vidas. Todos estamos diariamente expuestos a las marcas y a la creación de marca. Las consumimos, las rechazamos y las admiramos según nuestra actitud personal y las experiencias cotidianas. Esto significa que casi todos tenemos una opinión acerca de las marcas y el *branding*. Y algunas de esas opiniones se forman a partir de unas pocas voces en los medios que se preocupan por los efectos perniciosos que el consumismo tiene sobre nuestra sociedad y por el papel global de las empresas que acumulan enormes ganancias. Hay quienes ven las marcas como el paradigma de la economía capitalista explotadora. Naomi Klein ofrece probablemente la mejor articulación de este punto de vista.[1]

Nosotros, los autores de este libro, hemos dedicado nuestra vida al campo de las marcas y del *branding*. Hemos visto marcas buenas, marcas malas y marcas notoriamente mediocres y anodinas. Siempre hemos pensado que las marcas tienen valor. Desarrolladas y administradas adecuadamente, son bienes económicos y sociales, aportan al crecimiento de las empresas, estimulan la creación de riqueza, el empleo y pago de impuestos y ayudan a la gente a encontrar más rápidamente lo que está buscando, lo que valora y a menudo necesita, llámense vehículos o computadores, leche o hipotecas, viajes o telecomunicaciones. Por el contrario, es más fácil castigar una empresa rechazando una marca que no presta buen servicio o se relaciona con y pertenece a una compañía cuyas prácticas son antisociales o, de otra manera, faltas de ética. Tal poder del consumidor puede forzar cambios en las prácticas corporativas y así

mejorar el mundo en que vivimos. La creciente demanda de productos con la marca *Fairtrade* (Comercio justo) o de productos y empaques amables con el ambiente evidencia este hecho.

Este libro ha sido escrito desde la perspectiva que dan tantos años de experiencia trabajando con marcas y con propietarios de marcas en todo el mundo y en diversas industrias. Surge de la apreciación positiva del impulso que las marcas pueden dar al logro de empresas y consumidores. Finalmente, por supuesto, está escrito desde nuestra perspectiva como los consumidores de marcas que somos, igual que todo el mundo.

Mitos de branding busca retar parte de los conocimientos recibidos y también actualizar la práctica de la creación de marca. Trataremos no solo de refutar algunos mitos arraigados (que la creación de marca se refiere exclusivamente a la identidad, que las marcas no tienen valor real, que las marcas existen únicamente para incrementar los precios), sino que veremos cómo la tecnología realmente afecta las marcas, si la fidelidad a las marcas en verdad ha disminuido, hasta dónde el cliente siempre tiene la razón y qué sucede cuando perdemos la confianza. También analizaremos algunos de los mitos alrededor de los profesionales, como por ejemplo, que las marcas no son importantes para la empresa, que no existen herramientas reales que ayuden a administrar las marcas o que los clientes necesitan entablar una conversación con su marca. Adicionalmente exploraremos otros mitos, pero esperamos que esto les dé una idea de lo que viene.

Este libro representa nuestras opiniones informadas y expertas; sin embargo, no son más que eso: opiniones. Habrá quienes discrepen de las conclusiones a las que hemos llegado y están consignadas en este libro. Otros pensarán que

hemos ignorado algunos mitos. Nos encantaría escuchar a quienes tienen un punto de vista diferente del nuestro o piensan que existen otros postulados que deben ser cuestionados o que pueden ser demostrados.

A fin de cuentas, las marcas se construyen primordialmente sobre conceptos personales, sobre la opinión de una persona que decide preferir una marca o a quien le gusta una marca más que otra. Luego, lo correcto es que animemos a todos a compartir lo que piensan.

Hemos incluido un breve capítulo introductorio sobre la naturaleza de las marcas en general y la diferencia entre marcas y *branding*. Como ya lo mencionamos, existen muchos trabajos que cubren estos temas en detalle, por lo que consideramos superfluo escribir acerca de ellos. Por el contrario, incluimos referencias a los libros sobre marcas que pueden resultar prácticos y útiles.

A lo largo del libro explicamos el contexto del mito en particular que estamos discutiendo, qué son las marcas, cómo funcionan, cuál es su valor, cómo las vemos desde nuestra óptica de clientes o consumidores, y cómo se manejan en la actualidad por empresas y personajes relevantes. Pensamos que es una manera mejor y más pertinente de abordar tales temas.

Elegimos los veinte mitos que consideramos más comunes y persistentes en torno a las marcas y al *branding*. Algunos de ellos nos han acompañado durante todo el tiempo que hemos trabajado en este campo, es decir, casi treinta años. Otros, más recientes, tal vez son el resultado de la creciente importancia y, por ende, creciente escrutinio académico y cuasi académico al que se someten las marcas. Tratamos de describir cada mito y explicar razonablemente cómo se originó. En la mayoría de los capítulos hacemos una exposición de los asuntos relevantes relacionados con

los mitos y los rechazamos o, por el contrario, presentamos alguna aclaración benévola sobre ellos.

Este libro no está escrito como narrativa lineal y no esperamos que sea leído de esa manera. Queremos que el lector se sienta feliz entrando y saliendo de él. Es posible leer acerca de uno o más de los mitos que más le interesen sin leer los demás. O pueden leerse todos en cualquier orden. Si se leen todos los capítulos, se encontrarán referencias o ejemplos que se repiten, aunque de manera sutilmente diferente para sustentar distintos puntos de vista.

Hemos escrito el libro pensando en el lector promedio y no en el profesional del mercadeo, para quien muchos de los conceptos y ejemplos serán familiares.

Por esta razón, también intentamos, hasta donde fue posible, mantener un lenguaje sencillo, claro y comprensible. En los campos del mercadeo y los negocios en general y específicamente en la creación de marca, muy a menudo existe el deseo de utilizar palabras largas y complicadas para lo que de por sí son conceptos abstractos. Más bien tratamos que los asuntos complejos sean tan fáciles de entender como sea posible. Como a menudo decimos a nuestros colegas, clientes y amigos, "la creación de marca no es ciencia astronáutica. Es aun más complicada".

Esperamos que disfruten el libro y aprecien el ánimo con el que fue escrito.

Nota

1 Naomi Klein, *No Logo*, Vintage, 1999.

Introducción

Sobre mitos y marcas

Según el diccionario Oxford, un mito es "una historia tradicional, especialmente aquella relacionada con la historia temprana de un pueblo, o que explica un fenómeno natural o social, y que típicamente involucra seres o eventos sobrenaturales". En este libro no prometemos nada sobrenatural, ni siquiera exploramos fenómenos naturales, pero sí prometemos analizar las historias y experiencia ganada alrededor de los temas de marcas y *branding*.

Antes de avanzar probablemente valga la pena reafirmar la diferencia entre "marcas" y *"branding"*. Las marcas se tienen tradicionalmente como una mezcla de activos tangibles e intangibles que constituyen un marcador o diferenciador y, en términos legales, "separan los negocios de una empresa de los de otra". Las marcas pueden protegerse como marcas registradas y, a lo largo de los años, se ha hecho

posible proteger nombres, identidades, colores y sonidos de las marcas y hasta las formas de empaque. Inclusive Harley-Davidson ha logrado proteger legalmente el rugido sin igual de sus motores.

Los propietarios de las marcas, a su vez, han buscado revestir sus activos con un significado distintivo que los haga sobresalir y ser atractivos frente a sus clientes. Este proceso de crear y manejar las marcas a menudo se conoce como *branding:* la combinación única y exigente que es el arte y la ciencia de crear una marca.

MARCAS Y *BRANDING*

Las marcas se encuentran por todas partes. Además de agregar color, interés y diversión, ayudan a los consumidores a realizar su elección. Pueden actuar como un atajo, acelerando la toma de decisiones; ayudan a crear afinidad y significado e incluso ayudan a construir nuestra propia identidad personal (el centro de la noción de que "somos lo que compramos").

Sin embargo, muchas sospechas circundan la ciencia y el arte de crear una marca, como si de alguna manera se tratara de un ejercicio deshonesto, algo diseñado para decepcionar y confundir, algo que inclina la balanza a favor de las empresas a expensas del consumidor. Y todo eso antes de que lleguemos a la idea frecuentemente pregonada de que las marcas globales y las empresas, que son sus titulares, son las únicas responsables de la globalización y de la muerte del comercio minorista.

Las marcas existen porque, de hecho, son la razón de ser de la condición humana. Nos gusta resaltar las propiedades, nos gusta dotar de significado a las cosas que nos rodean, nos gusta aquello que reduce el riesgo y funciona

como garante de calidad, nos gustan las cosas que nos hacen sentir diferentes y especiales y adoramos las cosas que hacen volar nuestra fantasía, nos entretienen y entusiasman.

Las marcas existen porque nosotros existimos.

CÓMO COMENZÓ TODO

En realidad, nunca podremos señalar con total certeza cuándo comenzó la práctica del *branding,* pero parece bastante seguro suponer que, mientras la humanidad ha estado produciendo bienes para venta o intercambio, los ha avalado y ha dejado su marca en ellos. Históricamente, las marcas nacieron como sello de propiedad (por ejemplo, en el ganado), así como forma de garantía primitiva para certificar la calidad y procedencia. Con el paso de los siglos, las marcas han evolucionado para llegar a convertirse en una mezcla compleja de lo tangible y lo intangible.

Hasta hace muy poco, en la década de 1960, si se hubiera pedido a los clientes, por ejemplo, del Reino Unido que hablaran sobre sus marcas favoritas, probablemente habrían mencionado series de marcas de consumo, por ejemplo, Heinz, Cadbury's, Hoover y Mars. Las marcas como las conocemos estaban indisolublemente ligadas al *boom* de la posguerra y estrechamente asociadas con un mejor nivel de vida y una prosperidad creciente. Las marcas existían simplemente para facilitar la elección y dar garantía de calidad y procedencia. Algunos propietarios de marcas experimentaban con maneras de incorporar significado a sus productos, como el muy famoso VW con su "Limón" publicitando el Escarabajo, pero en la gran mayoría de los casos las marcas todavía se tenían como identificadores: un nombre, una identidad, un lema, un anuncio publicitario.

El ascenso de la marca de servicio

En realidad, no fue sino hasta finales de los años 1970 y comienzos de los años 1980 cuando el concepto de marca comenzó a extenderse a todas las áreas del negocio. A medida que se privatizaron las empresas, los mercados fueron desregulados y la competencia se tornó más agresiva; la necesidad de diferenciar los negocios se hizo mayor. Servicios públicos, proveedores de telecomunicaciones, bancos, compañías de seguros y aerolíneas abrazaban con fervor el poder del *branding*. Mientras los propietarios de las marcas luchaban por ganar un espacio en nuestra mente, la publicidad se volvió un elemento de increíble influencia. El enfoque se hacía en impregnar los productos y servicios con un significado para que nosotros, como consumidores, pudiéramos rodearnos de las marcas que mejor nos representaran; era la cruda noción de la compra como forma de expresión personal. Aun las empresas que prestaban servicio a otras empresas comenzaron a darse cuenta de que tener una marca era una palanca de negocios importante. Hasta los cínicos fueron testigos del poder de la expresión "nadie perdió su empleo por contratar a IBM".

Entonces, las marcas se consideraron más que un logotipo o un lema: se veían como oportunidades para crear significado.

La economía de la experiencia

Durante la década de 1990 y a comienzos de la década de 2000 vimos cómo las marcas ampliaron su significado para incluir la economía de la experiencia. En la medida en

que acumulábamos más cosas, se hizo más interesante buscar experiencias únicas o atrayentes. Virgin Atlantic ayudó a los clientes a sentirse como estrellas de rock; las cafeterías ofrecieron un "tercer espacio" entre el hogar y el trabajo; Apple desarrolló un ecosistema digital completo, y redes de gimnasios prometieron transformar nuestro cuerpo y estilo de vida. Ahora podría moldearse un mundo de marcas y hasta sumergirnos en él.

La economía digital

Nos encontramos en medio de una revolución digital que sigue acelerando. La capacidad de hallar de manera inmediata, comparar y compartir información, ha tenido un efecto transformador sobre las empresas y las marcas. Cada vez es más difícil separar la marca y la empresa que la respalda: efectivamente, se han convertido en una sola cosa. Cuando nos es posible comparar al instante precios y atributos del producto, cuando podemos averiguar quién es dueño de la compañía y cómo trata a sus empleados, cuando podemos revisar y publicar nuestros comentarios en línea, cuando podemos comunicarnos directamente con una empresa por medio de las redes sociales, cuando el boca-a-boca es más importante que nunca, las marcas pasan a estar inexorablemente ligadas a la manera en que se comporta la empresa.

Esa es la razón por la que a los clientes ya no solo les interesa quiénes somos y qué hacemos; también están interesados en por qué lo hacemos. La noción de propósito se hace más y más importante. ¿Lo que decimos a nuestros empleados es congruente con lo que decimos a los clientes? ¿Nos comportamos de manera auténtica? ¿Tratamos de mitigar el

efecto negativo que nuestra empresa puede tener? ¿Operamos sobre la base de principios claros?

En la medida en que cambian las marcas también cambia la práctica del *branding*. Lo que comenzó como asignación de nombres, diseño gráfico y publicidad se ha convertido en un conjunto más amplio de actividades. Si la creación de marca comenzó como un medio de ayudar a los propietarios de las marcas a crear atributos claros ha evolucionado para abarcar un sistema operativo, un proceso para encontrar una idea auténtica, distintiva y con potencial para convertirse en propiedad, que unifique empleados y clientes y luego alinee detrás de esa idea todos los aspectos del comportamiento de la empresa.

Sin importar nuestro punto de vista en torno a marcas y *branding*, sea que las veamos como una fuerza positiva o como la antesala de la decadencia del capitalismo, seguramente encontraremos algo en este libro que confrontará nuestras perspectivas y maneras de pensar.

No debemos sorprendernos si averiguamos que somos defensores de las marcas; las vemos como parte integral de la libre expresión y de la libre empresa. También son un modo cada vez más importante de pedir cuentas a la empresa. Pero más allá de eso, también las vemos como íntimamente conectadas con aquello que significa ser humano.

Mito 1

Las marcas solo sirven para cobrar más por el mismo producto

"Nosotros" los clientes, en últimas, decidimos qué comprar y cuánto estamos dispuestos a pagar. Las personas compran marcas por otras razones, además del producto mismo.

UNA DE LAS CRÍTICAS MÁS comunes que se hacen a las marcas es que son una estafa del mercadeo, una manera de etiquetar un producto o servicio relativamente genérico y cobrar más por él. ¿Cuántas veces hemos escuchado a alguien decir: "Usted paga por el *branding*"?

En efecto, la marca generalmente no es la manera de cobrarnos más por el mismo producto, porque el producto es solo una parte de lo que se paga al comprar la marca. Es importante tener en cuenta que el valor de una marca reside en la mente del consumidor. Como se atribuye a Jeff Bezos: "Marca es lo que la gente dice de nosotros cuando no estamos presentes". Puede tenerse la propiedad de los identificadores, pero no de las marcas en su forma más auténtica.

Cada marca es única. Es cierto que algunas marcas no son especialmente distintivas y a veces no representan un valor positivo. Pero como un todo, por definición, dos

marcas que operan en la misma categoría no pueden ser exactamente iguales. Una marca es el resultado de todas las acciones tomadas para crearla y mantenerla y la impresión subsiguiente que tal actividad forma en la mente del consumidor, para bien o para mal.

La verdadera razón por la que una empresa invierte en la creación de marca es que, si se hace adecuadamente, una marca efectiva genera demanda y, en diferente grado, sustenta la fidelidad que, a su vez, genera ingresos y utilidades. Las buenas marcas también ayudan a reducir los riesgos. Una marca bien establecida y manejada (especialmente una que se ha mantenido durante varias décadas) tiene mucha oportunidad de sortear ciclos económicos volátiles. De hecho, comienza con una ventaja intrínseca.

Por supuesto, hay muchos ejemplos de marcas que buscan sacar ventaja del consumidor, pero, salvo excepciones, tales marcas rara vez perduran. Gerald Ratner descubrió en los años 90, a un costo muy elevado, que a los consumidores no les gusta que los manipulen con cinismo; destruyó su propia marca de joyería cuando, al parecer, admitió durante una conferencia que los productos de Ratner (y, por extensión, del resto de su grupo) eran "basura". Después de esa revelación, aparentemente no había vuelta atrás para Gerald y los almacenes de su nombre, no porque no hubiera podido solucionar la calidad de los productos, sino porque, de la noche a la mañana, la marca se convirtió en un sinónimo fatal de embaucador. Poco tiempo después, Gerald fue despedido.

Siempre habrá intentos de no tratar bien a los consumidores, desde el reetiquetado fraudulento de un producto de calidad inferior (falsificación) hasta la más cínica explotación del valor de una marca existente (reetiquetado), pero ninguno de estos escenarios es sostenible en el largo

plazo. Aun los elementos mejor falsificados requieren que paguemos menos por menos y los consumidores rápidamente se ponen alerta frente a tales insultos a su inteligencia.

Las marcas que pretenden obtener un precio más elevado o que tratan a los consumidores de manera descarada no tienden a prosperar. Y ese es el punto crucial que desvirtúa este mito.

La verdad es que "nosotros", los consumidores, somos quienes finalmente decidimos hasta cuánto estamos dispuestos a pagar.

Marlboro Friday sirve para ilustrar este punto. En 1993, Philip Morris decidió, de la noche a la mañana, reducir en un 20 % el precio de los cigarrillos Marlboro. La empresa se había dado cuenta de que su participación en el mercado se veía afectada por marcas más baratas y que, en efecto, habían alcanzado un precio tope. Muchos analistas vieron esto como la "muerte de las marcas" y el resultado de esta reducción fue que el precio de la acción de Philip Morris cayó un 26 %. Otras grandes marcas también se vieron afectadas. Por supuesto, esta situación no presagió el final de los precios elevados. Philip Morris continuó haciendo grandes inversiones en la creación de marca. Pero esto demuestra que, finalmente, son los consumidores quienes deciden cuánto están dispuestos a pagar.

PAGAMOS POR UNA REALIZACIÓN PSICOLÓGICA Y NO POR LA SATISFACCIÓN QUE NOS BRINDA EL PRODUCTO

La noción de lo que sustenta un precio elevado probablemente no es tan sencilla como parece. En muchos casos, un precio elevado puede mantenerse frente a un competidor a

pesar de que, dentro de una categoría específica, la calidad del producto o servicio es comparable. Mientras un producto o servicio ofrezca un umbral aceptable de calidad, un consumidor puede estar preparado para pagar más por la marca que percibe como de mejor calidad o simplemente como más exclusiva o atractiva.

Apliquemos esta idea a una categoría específica; un consumidor que busca un maletín de lujo con excelente diseño o una maleta exclusiva, quizá no tenga el conocimiento especializado para profundizar en la calidad intrínseca de los productos que tiene en mente. ¿Sabrá en realidad cómo evaluar la calidad del cuero y de las costuras? ¿Conocerá los diferentes métodos de producción o las técnicas aplicadas por artesanos independientes? ¿Sabrá qué aspectos serán garantía de durabilidad? La respuesta objetiva a la mayoría de estas preguntas es "no". Lo que importa es que el producto cumpla con un margen de calidad que pueda (a primera vista) sustentar el precio elevado; la elección se hará en torno a una combinación de colores, diseños y preferencia de marcas. En relación con los puntos atrás anotados, también vale la pena reflexionar sobre el hecho de que tanto el diseño del maletín como la marca misma han requerido una inversión considerable. Estos son elementos que mueven la demanda en esta categoría: la exclusividad del diseño, la relativa escasez del maletín, la calidad de la publicidad, la recomendación de celebridades y subsiguiente campaña publicitaria, el tan peleado aval editorial, la experiencia de compra (en la tienda o en línea) y hasta la calidad del empaque. Comprar un maletín exclusivo nos lleva a alinearnos con una clase muy específica de asociaciones con marcas. Compramos un beneficio psicológico o emocional más que un producto. Compramos la reafirmación de nuestra propia valía o identidad.

Exactamente lo mismo sucede en el mercado automotor: por ser productos de ingeniería, podríamos pensar que las decisiones de compra son altamente racionales. Parecería razonable suponer que la calidad, confiabilidad y durabilidad de los autos aumenta proporcionalmente a su precio. Cuanto más costoso sea el automóvil, mayor será su calidad; en este contexto, también se esperaría que las marcas de autos más baratos tuvieran que hacer grandes esfuerzos para vender sus automóviles, pero esto no es así. Debido a que la calidad y confiabilidad han mejorado mucho en toda la categoría, estos factores no tienen la incidencia directa que uno esperaría. Fabricantes de lujo como BMW, Mercedes y Land Rover a menudo se sitúan significativamente detrás de sus competidores asiáticos en cuanto a confiabilidad, pero este hecho no tiene un efecto negativo observable sobre su éxito generalizado en ventas. La categoría está muy influenciada por el diseño, el desempeño, el precio y, sobre todo, la imagen.

TODOS TENEMOS GRADOS DIFERENTES DE SENSIBILIDAD FRENTE A LOS PRECIOS

Diferentes grupos de consumidores tenderán a valorar aspectos diferentes. Mientras un consumidor puede resistirse a pagar a Apple mil dólares por el privilegio de comprar su último teléfono celular, otro hará cola toda la noche fuera de la tienda solo para hacerlo. Todo dependerá de lo que el cliente considere importante. Si el consumidor valora una interfaz intuitiva, conectividad sin interrupciones, diseño elegante y el prestigio que trae ser propietario de la última generación de tecnología inteligente, seguramente pensará que los precios de Apple son justificados; comparémoslo

con un consumidor a quien le importa menos el diseño de la interfaz y en cambio aprecia la libertad, flexibilidad y precios más asequibles de alguno de los fabricantes alternativos de dispositivos. Para este cliente, Apple automáticamente parecerá menos atractivo y tal vez demasiado costoso.

Una encuesta reciente de Deloitte mencionada en un artículo de Kantar Millward Brown demostró que no todos los clientes tienen el mismo grado de sensibilidad frente a los precios. Por ejemplo, el 32 % de los participantes en la encuesta conformó un grupo llamado "compradores acaudalados", y este grupo tendía a ser el más fiel a la marca y menos sensible a los precios.

Cuán importante es un tipo de bienes para las personas determinará en general cuán sensibles son a los precios, pero, en cualquier categoría, diferentes clases de clientes mostrarán diferentes grados de sensibilidad frente a los precios.

Los precios de Apple le permiten hacer grandes inversiones en innovación y diseño, pero por otro lado reafirma a sus clientes que están comprando calidad auténtica. Lo mismo es aplicable a otras categorías de productos. Stella Artois pudo cobrar un precio elevado por su cerveza rubia porque había invertido mucho dinero en hacer que su marca se viera como ambiciosa; este mismo enfoque funcionó para la cerveza mexicana Dos Equis. Parece que, con frecuencia, nos reafirmamos con lo "reafirmantemente caro".

LOS PRECIOS ELEVADOS SE MANTIENEN MIENTRAS EXISTA UNA JUSTIFICACIÓN PERMANENTE

La idea de que las marcas son solo una manera de cobrar más por el mismo producto puede ser más convincente en instancias donde la marca desempeña un rol menos

importante en la decisión de compra. Sería de esperar que esto sucediera en categorías que se consideran masificadas en mayor o menor grado como, por ejemplo, combustibles al detal. Si bien podemos tener un "sitio" preferido para llenar el tanque o cambiar el aceite, es muy probable que esta preferencia obedezca más a la ubicación que a la marca. Es muy difícil para el conductor promedio evaluar el desempeño relativo de diferentes marcas de combustibles (el motor funciona o no funciona, simplemente). Este ejemplo ayuda a sustentar la noción de que todos los combustibles son básicamente iguales y que existe un acuerdo entre los grandes distribuidores (marcas proveedoras) para mantener el precio de un producto masificado más elevado de lo necesario.

Las cadenas de supermercados identificaron esta situación y decidieron dejar de vender al detal combustibles de marca BP, Esso, etc. A finales de los años 1980, cuando comenzaron a vender combustibles de marca propia (Tesco, Sainsbury's, etc.), se hizo posible llenar el tanque al hacer el mercado semanal y pagar menos de lo que se pagaría a un proveedor de marca. Excepto que no fue tan simple como parece. Mientras los grandes proveedores de marca podían controlar y garantizar la calidad de sus combustibles, los supermercados no podían decir lo mismo. Los supermercados compraban el combustible a varios proveedores bajo parámetros de un mínimo de desempeño. Esto, a su vez, llevó a situaciones en las que, sin querer, los supermercados vendieron combustibles de baja calidad que afectaron el desempeño de los motores y, en algunos casos, causaron daño permanente a los vehículos de sus clientes. A comienzos de 2007, la revista *Autocar* informó acerca de miles de clientes afectados por el combustible de baja calidad que se vendía en las estaciones Tesco y Morrison. Se informó que, al hacer

seguimiento al problema, este se originaba en una única terminal en Essex. Por supuesto, estas cuestiones se sortearon y los problemas se solucionaron, pero se extendió un manto de duda. Unos pocos centavos más por galón bien valen la pena, especialmente si cuidamos nuestro vehículo o si este es de alto desempeño.

Las marcas proveedoras tampoco se han dormido en sus laureles. Han seguido invirtiendo fuertemente en nuevos aditivos y derivados. Lanzaron productos capaces de cuidar el motor y mejorar el ahorro en el combustible. Sí, los beneficios pueden ser marginales y no detectables a simple vista, pero por lo menos pueden ser sustentados por la ciencia.

También pudieron ofrecer combustibles prémium con la garantía implícita de que, al comprar de un proveedor de marca, estaríamos haciendo lo mejor por nuestro vehículo. Y eso no fue todo. Tal vez vislumbrando el futuro, los proveedores de marca y sus franquiciados comenzaron a invertir en experiencias minoristas: no nos importa pagar un poco más por el combustible si, al mismo tiempo, podemos comprar algunos víveres y tomar una buena taza de café.

De manera que, aun en una categoría aparentemente masificada como la compra al por menor de combustibles, una mezcla poderosa de ingenuidad y competencia ha garantizado que no haya dos combustibles que sean iguales.

CON FRECUENCIA ESTAMOS PREPARADOS PARA PAGAR POR LA DIFERENCIA

Aun cuando una marca parezca o se sienta similar a la de un competidor, a menudo podemos pagar más porque una marca ha decidido comportarse de manera diferente. Una de las

cosas que con frecuencia se pasa por alto es que las marcas muy grandes a menudo están sometidas a un mayor escrutinio que aquellas menos conocidas. De hecho, se convierten en los portaestandartes de la categoría. Cuando compramos un par de zapatillas Nike pagamos por la inversión en diseño, materiales, imagen y financiación, pero también pagamos por la inversión en la cadena de suministro. Para continuar expandiendo su negocio, Nike ha tenido que enfrentar algunas de sus más grandes responsabilidades sociales. Ha tenido que reglamentar a sus proveedores, garantizar que los contratistas cumplan determinadas condiciones y paguen lo justo a sus empleados. Las marcas globales saben que deben incorporar el buen comportamiento en su modelo de negocios, porque así lo esperan cada vez más (y con razón) sus consumidores. Nike también sabe que sus productos son codiciados por algunos clientes que luchan por poder pagarlos; por eso invierte en las comunidades locales. No puede ni debe dar por sentado que tiene sus clientes garantizados.

A medida que la tecnología facilita a los rivales duplicar las ventajas de un producto o servicio, las marcas buscan diferenciarse cada vez más por medio del poder de las experiencias. Las marcas que ofrecen experiencias memorables o diferentes sobresalen y hacen que se hable de ellas. Es más difícil para un competidor duplicar una experiencia de marca única, especialmente una que haya sido impulsada por la cultura individual de una empresa rival. Virgin Atlantic, Metro Bank, giffgaff, Starbucks, Apple y Amazon son apenas algunos ejemplos de empresas que buscaron construir de esta manera su ventaja competitiva. Entendiendo lo que sus clientes de verdad aprecian, estas empresas han podido desarrollar algunos sellos distintivos que colectivamente ayudan a una experiencia de marca

única. Haciendo elecciones discretas y propositivas, en muchos casos, han logrado no solo construir marcas poderosas, sino mantener la competitividad de sus precios.

Es cierto que algunas empresas ofrecerán el mismo producto bajo más de un nombre comercial, pero rara vez en el mismo país o territorio. Los fabricantes de automóviles, por ejemplo, ocasionalmente cambiarán el nombre de la línea de sus vehículos para diferentes países, pero esto generalmente está relacionado con el contexto de un mercado específico como cuando se ha invertido mucho dinero en la adquisición de una marca. Rara vez se trata de un intento de engaño.

EN LAS MARCAS CONFIAMOS

Sin embargo, hay una categoría de productos en los cuales —por lo menos, a primera vista— las marcas se utilizan para cobrar más por el mismo producto (o por uno muy similar): los productos farmacéuticos. Cuando un medicamento se licencia inicialmente, la empresa que lo desarrolló recibe la patente válida durante determinado tiempo. Este acuerdo (dependiendo de la clase de medicamento) permite a la compañía explotar comercialmente el medicamento (libre de competencia directa durante ese tiempo), recuperar su inversión en investigación y desarrollo y obtener utilidades. Al final, sin embargo, la patente expira y los competidores fabrican versiones genéricas del medicamento. Tomemos el ibuprofeno (antiinflamatorio no esteroideo). Nació en 1969 en el Reino Unido como medicamento para venta bajo fórmula médica, pero posteriormente fue licenciado e incorporado a varias marcas ampliamente conocidas de venta libre, siendo una de ellas Nurofen, marca cuyo

valor actual es de mil millones de dólares. Al final, el ibuprofeno se hizo accesible a todos los fabricantes de genéricos para llegar a la situación actual donde, dependiendo de dónde compremos, podemos pagar hasta tres veces más por el mismo medicamento.

Por supuesto, podría argumentarse que algunos consumidores comprenden este intercambio: ¿Es quizá el precio que decidimos pagar para garantizar que las compañías farmacéuticas sigan invirtiendo en investigación y desarrollo? Adicionalmente, muchos de los medicamentos de marca contienen otros ingredientes que ayudan a mejorar su acción y eficacia y, para regresar al punto que tratamos al comienzo de este capítulo, cuando compramos la marca farmacéutica líder, también compramos tranquilidad; una garantía de calidad y eficacia que realmente importa en una industria donde hasta el 50 % de la efectividad de los medicamentos puede atribuirse directamente al efecto placebo.

Al final, son los consumidores quienes deciden el precio que están dispuestos a pagar por una marca. Más que dejarnos engañar gastando dinero adicional, a menudo actuamos en connivencia con las empresas para pagar un extra, muchas veces porque adquirimos mucho más que un simple producto o servicio.

Otras lecturas

Ben Goldacre, *Bad Science*, HarperCollins Publishers, 2009.

Kantar Millward Brown, How smart brands command a price premium: www.millwardbrown.com/Insights/Point-of-View/How_Smart_ Brands_Command_a_Premium_Price/default.aspx

Alvin J Silk y Bruce Isaacson, Philip Morris: Marlboro Friday (A).

Harvard Business School Case 596-001, septiembre 1995 (Revisado diciembre 1997).

Mito 2

Una vez perdida, la confianza no se recupera

Si se tiene una marca fuerte y el deseo de tomar acciones reparadoras, es posible recuperar la confianza, en todo o en parte.

LAS MARCAS, COMO LAS PERSONAS, pueden equivocarse. La mayoría de las veces, estos errores son inocentes, del día a día, y afectan a unos pocos consumidores, lo normal en el negocio; es desafortunado y frustrante para el cliente, pero relativamente fácil de rectificar y solucionar a satisfacción del consumidor. Pero, de vez en cuando, todo puede salir terriblemente mal. Son errores tan grandes y sistémicos que tienen el potencial de amenazar la existencia de la marca y de la empresa que la sustenta.

Lo que tiende a esconderse detrás de estos errores es el comportamiento equivocado (en sus formas más variadas) y la razón por la que suelen ser tan dañinos es que afectan directamente la confianza. Si los clientes no creen que la empresa es confiable, las consecuencias pueden llegar a ser dramáticas.

Entonces, si la confianza es tan difícil de ganar y tan fácil de perder, ¿realmente puede recuperarse? Y si bien es

cierto que algunas marcas han desaparecido por completo como resultado de su comportamiento, ¿por qué algunas parecen recuperarse mientras otras nunca lo hacen?

Pues tenemos una buena noticia (especialmente si nos encontramos en medio de un grave problema): generalmente se puede recuperar la confianza, pero primero debemos comprender la naturaleza tanto de la fractura como de las acciones necesarias para solucionar el problema.

¿INTENCIONAL, NEGLIGENTE O ABIERTAMENTE INDIFERENTE?

La única cosa que determina el resultado de estos eventos es la naturaleza de la falta cometida. ¿La falta fue intencional o "solamente" producto de la negligencia? ¿Fue el resultado de una instrucción directa de la cabeza de la organización o de un empleado deshonesto? ¿La falta es el resultado de una grave indiferencia o inclusive de un abierto desdén hacia los clientes? También ayuda tener grandes reservas de efectivo y un enorme *goodwill*.

Al comienzo del libro mencionamos a Gerald Ratner y el posterior colapso de su marca. Su exitosa marca sucumbió a comienzos de los años 90 tras una tormenta en los medios, después de que en una conferencia abiertamente admitió (con mucha arrogancia) que sus propios productos eran "basura". Esta admisión fue fatal para la marca porque mostró un abierto desdén tanto hacia su producto como, más importante, hacia sus propios clientes. A nadie le gusta ser embaucado, especialmente cuando se trata de elementos que con frecuencia se adquieren como expresiones de amor o ternura. La marca de Ratner se rompió por debajo de la línea de flotación.

Deepwater Horizon[1]

Comparémoslo con el escándalo de Deepwater Horizon de la BP, que comenzó el 20 de abril de 2010. Parece razonable suponer que nadie en BP intencionalmente originó un desastre ambiental, pero Deepwater terminó siendo el más grave derrame de crudo accidental en la historia de la industria petrolera. Un pozo en el lecho marino fluyó sin supervisión durante 87 días y descargó un estimado de 4,9 millones de barriles de crudo en el golfo de México. Once personas murieron y algunos cuerpos nunca fueron recuperados. Los operadores Transocean y Halliburton también se vieron implicados en el escándalo y finalmente se declaró la negligencia grave de BP. Sin embargo, a pesar de las críticas a los dirigentes de aquel entonces y al daño potencial a las incipientes credenciales sobre energía verde de BP (recordemos "Beyond Petroleum[2]"), BP aún nos acompaña.

El punto clave es que no existió intención de provocar el desastre. Aunque se declaró la negligencia grave de BP y presumiblemente pudo haber previsto la posibilidad del accidente, el suceso fue justo eso: un terrible accidente. La mayoría de nosotros entiende que la exploración petrolera es una actividad sucia, peligrosa y necesaria (al menos por ahora). Cada vez es más difícil encontrar petróleo y más difícil extraerlo. Sí: hubo evidentes falencias y seguramente problemas sistémicos en juego, pero nadie en BP "intencionalmente" provocó la fuga. No hay duda, sin embargo, de que una empresa menos capitalizada y estratégicamente importante no hubiera sobrevivido. BP también preparó un hash[3] bien documentado de sus primeros intentos para manejar la situación y esto llevó a la salida de su CEO, Tony Hayward. El costo para BP del desastre de la Deepwater Horizon se estima en 65 000 millones de dólares. La complejidad del

accidente y las causas que contribuyeron a él, junto con la capacidad de BP de pagar enormes reparaciones económicas, han ayudado a garantizar la supervivencia de la marca, pero el impacto ambiental todavía se siente: la confianza se recupera lentamente, aunque entre ciertos grupos podría tomar toda una vida.

Dieselgate

El reciente escándalo "Dieselgate" de VW sirve para ilustrar varios puntos importantes. Para quienes no conocen los detalles de la historia, se demostró que VW había instalado secretamente dispositivos "de manipulación" en más de 500 000 vehículos diésel vendidos en los Estados Unidos. El objetivo del dispositivo era garantizar que, bajo determinadas condiciones de prueba, el vehículo emitiera menos polución de la que emitiría en el "mundo real" de las condiciones de conducción. Esto permitió a los vehículos superar aparentemente las estrictas pruebas de emisiones en los Estados Unidos cuando en realidad estaban excediendo el límite especificado. Los vehículos podían determinar cuándo eran sometidos a prueba y activar automáticamente el dispositivo durante ella. En este ejemplo existió la clara intención de engañar tanto a los clientes como a las entidades de control y se dio un duro golpe a todo el sector automotor. La situación fue especialmente impactante porque VW era (hasta entonces) altamente valorada y regularmente recibía las más altas calificaciones de confianza entre todos los fabricantes integradores.

Durante algún tiempo parecía que esta crisis tendía a destruir a VW, pero finalmente todo comenzó a estabilizarse. Probablemente varios factores ayudaron a VW. Si bien este fue claramente un gran problema y existió la

indudable intención de engañar, el impacto pareció (por lo menos, inicialmente) limitado a un cierto número de vehículos en un territorio determinado. Antes del escándalo, VW se consideraba un gigante global que producía vehículos seguros y confiables y, aunque no fue bueno para VW, el escándalo no minó determinantemente su reputación en cuanto a competencia en ingeniería y excelencia. También ayudó la falta de conexión aparente (sin instrucción directa) entre la alta gerencia y el sistema de pruebas globales que podría bien describirse como muy deficiente. La confianza en VW se deterioró seriamente (los resultados de la empresa fueron los peores en ochenta años), pero la compañía se las arregló para reagruparse. Al igual que en el caso de BP, la renuncia del CEO ayudó a mitigar el incendio, pero también ayudó el tener grandes bolsas de dinero. La UBS estima que el costo para VW en la región fue de 42 000 millones de dólares. Desde el escándalo, VW ha trabajado durísimo para recuperar la confianza y mientras inicialmente el escándalo afectó las ventas, en 2017 pasó a ser la empresa automotriz más grande del mundo. El precio de su acción también ha mejorado, aunque más lentamente: en julio de 2018 se cotizaba aproximadamente a € 143, mucho menos que su precio de € 240 en 2015, pero superior a los € 136 de 2016.

Lo que tanto BP como VW demostraron es que las marcas pueden sobrevivir a eventos catastróficos, pero mucho depende de la fortaleza de la marca antes de la crisis, así como de la naturaleza de la falta: ¿Cómo y en qué medida se afectó la confianza?

Mas este no es el final de la historia; suponiendo que nos enfrentemos a un evento de supervivencia, ¿cómo comenzamos a recuperar la confianza?

Corregir las equivocaciones

Entre 2006 y 2009, algunos clientes comenzaron a informar acerca de incidentes de aceleración no deseada en una gama de modelos de Toyota y Lexus (la marca prémium de Toyota). Por la misma época, algunos conductores de Toyota se vieron involucrados en accidentes fatales que fueron atribuidos por la Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en Carreteras de los Estados Unidos directamente a episodios de aceleración no deseada como consecuencia de un acelerador defectuoso. Este evento tenía el potencial para generar un impacto catastrófico en uno de los mayores fabricantes de automóviles del mundo, especialmente en uno que había construido su reputación global con base en la confiabilidad y durabilidad de sus vehículos. Sin embargo, una vez Toyota se dio cuenta de la seriedad de la situación, rápidamente tomó acciones decisivas. Terminó recogiendo y rectificando más de nueve millones de vehículos, inicialmente para reemplazar tapetes defectuosos (que originalmente se pensó serían la fuente del problema) y posteriormente para reemplazar los aceleradores defectuosos. Más tarde también se identificó el *software* defectuoso como un problema en los aceleradores defectuosos. El costo total de la recogida se estimó en 5 000 millones de dólares, pero tanto la disposición para enfrentar el problema como la escala de la recogida ayudaron a reforzar la confianza de los clientes. Este incidente demostró lo que podía lograrse cuando una marca estaba preparada para apropiarse de la situación y ser proactiva.

Samsung hizo algo parecido cuando sus clientes comenzaron a informar acerca de cómo muchos de sus últimos teléfonos móviles, los Galaxy Note 7, se incendiaban y en algunos casos explotaban. Para una prestigiosa marca

global, cada vez más identificada con la última tecnología móvil, este evento tenía el potencial de causar daños significativos a su reputación y deteriorar la confianza del consumidor en su marca. Cuando la empresa dimensionó la gravedad del problema, así como el riesgo de que el dispositivo explotara, tomó acciones sin precedentes. Inicialmente, Samsung recogió 2,5 millones de dispositivos y los cambió por otros con baterías diferentes, creyendo que así solucionaba el problema. Cuando esto no sucedió (supuestamente uno de los teléfonos reemplazados se incendió en un avión estando apagado), Samsung recogió todos los Note 7 y además dio un paso poco común deshabilitando todos los dispositivos en circulación para que no pudieran utilizarse. Al reconocer el problema, realizar verificaciones exhaustivas y no cesar en su empeño para solucionarlo, Samsung pudo recuperarse rápidamente y seguir adelante. Los clientes mantuvieron la confianza en Samsung y la marca continúa fortaleciéndose.

Sea que el problema constituya una enorme crisis o simplemente un incidente embarazoso, el grado de deterioro de la confianza depende de: a) la fortaleza de la marca antes del incidente, b) la naturaleza de la falta, y c) la reacción de la marca.

Samsung decidió actuar rápidamente en interés de sus clientes. Cometió un error, se disculpó, tomó acciones concretas para solucionar el problema y las implementó de manera consistente con su marca, incluido el afrontar en su totalidad el impacto financiero de su error. Esto contrasta con BP y VW, a las que les tomó más tiempo ser conscientes de la gravedad y de la culpabilidad de sus respectivas situaciones. ¿Es posible que el tamaño relativo y la estructura de sus organizaciones les impidiera actuar de manera más ágil? Sin embargo, al final, estas marcas comprendieron lo grave de la situación y asumieron su responsabilidad.

De manera que, evidentemente, es posible recuperar la confianza (o, al menos, restaurarla parcialmente), pero la reacción de la marca tiene un enorme impacto en el resultado final. Aunque una falla es mucho menos grave, aplica la misma táctica. La tecnología y los medios tienen el poder de amplificar cualquier pequeña transgresión. Lo que importa es cómo los dueños de la marca deciden responder. La velocidad y agilidad son increíblemente importantes. Actuar de manera rápida y creativa frente a una situación puede convertir un perjuicio potencial en una ventaja. Virgin Trains lo hizo de manera brillante en un tren interurbano Pendolino. Luego de utilizar el inodoro, un pasajero descubrió que no había papel higiénico disponible. El pasajero tuiteó su molestia y, medio en broma, pidió ayuda. Virgin recibió el tuit, identificó la ubicación precisa e hizo los arreglos para que el papel higiénico llegara a la puerta de su baño. El pasajero quedó encantado y la historia se hizo viral en múltiples redes sociales. Al reaccionar rápidamente frente a un único cliente, Virgin pudo convertir un pequeño lunar en una oportunidad positiva en los medios.

La misma lógica aplica a los negocios tecnológicos de veloz desarrollo como Uber. Rápidamente están descubriendo que lo que lleva al primer destino u objetivo comercial no necesariamente es suficiente para el siguiente. Manejar la confianza no se trata solamente de reaccionar frente a circunstancias potencialmente dañinas; en primera instancia, también se trata de dar pasos para evitarlas de manera proactiva. Se puede ofrecer un gran servicio a los clientes, pero eso no significa que sea posible eludir las consecuencias de una cultura institucional mediocre. En el actual ambiente de negocios, la manera de comportarse con los empleados es tan importante como la manera de tratar a los clientes. Como mencionamos atrás, cuanto más conocida

sea la marca, más esperan los clientes que la empresa observe elevados estándares de buena conducta. Cuando una marca tiene consecuencias sociales negativas, no es posible ignorarlas. Es factible no estar de acuerdo con la importancia relativa de la situación o hasta con la manera en que se observa el problema, pero no se puede meter la cabeza en la arena. Si Uber parece ignorar las acusaciones de que está llevando a sus conductores de la India a una relación comercial insostenible, levanta sospechas de que no le importa el sufrimiento de los demás o es ciego ante él.

La confianza y el buen nombre son de especial importancia en un ambiente regulatorio. El flujo constante de opiniones negativas de la prensa alrededor de la conducta de Uber ha levantado suficientes sospechas en el alcalde de Londres y en los entes de control para suspenderle su licencia de operación. Sea que tenga motivaciones políticas o no, el alcalde ha expresado inquietudes de seguridad importantes y serias dudas acerca de la legitimidad de Uber. Al momento de escribir este libro, la compañía ha recuperado su licencia "condicionalmente", pero la falta de manejo proactivo de los problemas de confianza ha llevado a afectar lo que muchos clientes ven como un servicio enormemente innovador y práctico.

Como repetidamente hemos visto, si se tiene una marca fuerte y el deseo de tomar acciones decididas y reparadoras, en la mayoría de los casos (con tiempo) es posible recuperar la confianza, totalmente o de forma parcial. Ello no significa que las marcas puedan dormirse sobre sus laureles. Muchos de los escándalos de alto perfil podrían haber sido fatales de haber afectado a empresas más pequeñas con estados financieros menos sólidos. La confianza se gana duramente, se pierde fácil y a menudo cuesta mucho recuperarla.

Los problemas de confianza tampoco pueden dejarse al arbitrio de la gestión de crisis. La gestión de la confianza es parte integral de la gestión de la empresa. Es una actividad cotidiana; el goteo constante de opiniones negativas tiene el poder de erosionar la confianza desde la base, aun en el caso de compañías reconocidas e innovadoras.

Para concluir: si alguna vez nos vemos involucrados en una grave (pero potencialmente superable) pérdida de confianza, sigamos estos pasos:

1 Actuar con rapidez; el negocio, como la naturaleza, aborrece el vacío.

2 Asumir responsabilidad; ofrecer disculpas inequívocas y sin reserva.

3 Desarrollar un plan definido para mitigar y resolver los problemas que se presentan.

4 Comunicar el plan a todos los representados.

5 Cumplir lo prometido en un estilo consistentemente identificable con la marca.

Sin embargo, si directamente hemos insultado a los clientes, mostrado cínico desinterés frente a nuestra propia empresa, ordenado a los empleados hacer algo completamente deshonesto o se nos ha desenmascarado como un fraude total, el resultado puede ser que la confianza nos abandone por completo.

Por supuesto, lo mejor que podemos hacer, en primer lugar, es evitar tales incidentes, pero si se presenta alguno, cuanto más grande sea el *goodwill* de la marca antes del suceso, mayor será la probabilidad de que los clientes nos perdonen y nos den oportunidad de rectificar.

Otras lecturas

VW the scandal explained: www.bbc.co.uk/news/business - 34324772

VW reports biggest annual loss in 80 years: www.ft.com/ content/ d777afa0-0893-11e6-b6d3-746f8e9cdd33

Samsung Note 7: www.forbes.com/sites/maribellopez/ 2017/01/22/ samsung-reveals-cause-of-note-7-issue-turns-crisis-into-opportunity/#1818d30924f1

Virgin: www.mirrorco.uk/news/weird-news/man-saved -lack-of-loo-4928118?ICID=FB_mirror_main

What Uber's troubles tell us about the importance of company values: www.ft.com/content/95cebf4a-76d7-11e7-a3e8-60495fe6ca71

Uber problems in London are Uber' s problems everywhere: https://mashable.com/2017/09/22/uber -london-tfl-lost-license/? europe=true

Notas

1 *N. de la T.:* Deepwater Horizon era una plataforma petrolera semisumergible de posicionamiento dinámico de aguas ultraprofundas situada en el golfo de México que se hundió en abril de 2010.

2 *N. de la T.:* Más allá del petróleo.

3 *N. de la T.:* Hash: algoritmo matemático que transforma cualquier bloque arbitrario de datos en una nueva serie de caracteres con una longitud fija.

Mito 3

Una marca fuerte sirve para apuntalar una mala empresa

Una marca no se aprecia como separada o diferente de la empresa a la que está ligada. Cada una de ellas es, de hecho, parte integral de la otra.

CON FRECUENCIA SE ATRIBUYEN A las marcas poderes que simplemente no tienen. Es campeona la idea de que una marca fuerte puede cubrir las deficiencias de una mala empresa. Pudo existir una época en que una marca fuerte (o una publicidad agresiva) se veía como un distintivo o parche adhesivo que podía "aplicarse" a una empresa para tapar múltiples enfermedades, pero, sin importar la situación histórica, ciertamente ese no es el caso hoy en día.

La revolución digital de la última década en efecto ha dejado los "malos" negocios sin lugar para esconderse. Si una empresa es un desastre, es probable que esta situación se conozca rápidamente. El gran crecimiento del comercio electrónico se ha combinado con el poder de las redes sociales para ofrecer a los clientes un sinfín de foros donde compartir sus puntos de vista y experiencias. Nada resulta tan poderoso como la recomendación de terceros. Una calificación positiva en Amazon puede transformar su éxito

comercial. Los sitios web y las publicaciones especializadas ofrecen mediciones semanales de las mejores experiencias en productos y servicios para múltiples categorías. Es posible comparar precios al instante y los proveedores compiten por el hábito de los consumidores en medios programáticos.

En este escenario, se hace obvio por qué una marca no puede ser solo un logotipo atractivo o un producto exquisitamente empacado. En el mundo actual juzgamos las marcas por lo que hacen. Esto trae profundas consecuencias, no menores para los presidentes de las empresas. Si una marca es la sumatoria de todo lo que hace la empresa, ¿eso no hace que el CEO sea, en última instancia, el guardián de la marca?

LA IMAGEN YA NO ES SUFICIENTE

Aun las empresas que operan en categorías donde la "imagen" tiene gran influencia sobre la decisión de compra (moda, tecnología, artículos de lujo, etc.) deben poder referenciar atributos distintivos e interesantes de sus productos. El operador de telefonía celular Orange (a menudo proclamado como el ejemplo pedagógico de lo que puede lograrse con una marca fuerte) se fundó sobre una visión democratizadora que incluía modificar la manera de facturar a los clientes. Orange fue el primer operador de telefonía móvil en facturar por segundos (y no por minutos) y esta fue la base para su afirmación de ser la primera red personal del Reino Unido.

Entonces, ¿qué queremos decir con una mala empresa? Pues bien, "mala", en este contexto, describe una empresa que no les cumple a sus clientes, una empresa que ofrece calidad deficiente, una empresa que ofrece poco valor,

una empresa que ofrece pocas alternativas o no está en línea con lo que sus clientes desean. "Mala" también se extiende a la manera en que una marca (o el propietario de una marca) se comporta, así como la manera en que trata a sus empleados. Nada de esto puede ocultarse bajo un buen diseño gráfico o comunicaciones elocuentes.

LA IMPORTANCIA DE MANTENER UNA POSICIÓN RELEVANTE

Un ejemplo interesante lo constituye Woolworths en el Reino Unido. Una marca querida y (durante la mayor parte de su historia) respetada, Woolworths estuvo muy ligada al crecimiento del capitalismo occidental. Tenía una serie de distintivos de marca, incluido el famoso Pic'n' Mix (tan famoso que terminó incorporado al lenguaje cotidiano), pero nada de esto logró mantener a Woolworths en el mercado del Reino Unido. Un comercio al detal de cien años se hundió porque dejó de ser relevante. No pudo ofrecer lo que sus clientes deseaban. El contexto había cambiado; lo que fue una mezcla encantadora y ecléctica de productos para el hogar, ropa, música, juguetes, caramelos y entretenimiento, ahora podía adquirirse a mejor precio y más cómodamente en otras partes. Una marca poderosa no pudo salvar una mala empresa.

Tomemos a la finlandesa Nokia, una vez líder mundial en tecnología móvil y creadora de los teléfonos celulares más apetecibles e innovadores. Nokia no detectó con suficiente antelación el cambio hacia los teléfonos inteligentes. Era una marca enormemente respetada y, sin embargo, ello no bastó para evitar que cediera su supremacía y liderazgo a otras marcas como Apple y Samsung. Hace poco,

Microsoft vendió Nokia por 350 millones de dólares (en la cima de su dominio fue avaluada en cerca de 300 000 millones de dólares). Una buena marca no siempre garantiza los resultados futuros.

Más recientemente hemos visto la caída de empresas como BHS y Austin Reed porque dejaron de ofrecer suficiente de lo que los clientes deseaban. Antes de su colapso, BHS había sido catalogada como la joya del imperio de sir Philip Green, enormemente exitosa y generadora de efectivo; sin embargo, en el lapso de pocos años dejó de ser relevante. Nuevos participantes en el mercado como Primark se evidenciaron como mejor ajustados a las exigencias de una moda más rápida y económicamente alcanzable. Los supermercados se movían hacia esa categoría y demostraron su efectividad en la comercialización de ropa infantil. El comercio electrónico ofrecía nuevas y mejores maneras de comprar en línea. BHS se vio rodeada y su ventaja competitiva rápidamente se erosionó. De manera parecida, Austin Reed, otro ícono de las principales marcas del Reino Unido, simplemente no logró encontrar su nicho. Atrapada entre la nueva generación de detallistas de la moda al por menor y las más renombradas marcas de lujo, la mezcla de moda conservadora de Austin Reed, aunada a la buena calidad, simplemente dejó de emocionar. Todo lo que queda de Austin Reed es un sitio web y representación en algunas tiendas *outlet*.

La minorista de ropa Gap descubrió en 2010, a un alto costo, que simplemente utilizar la identidad de la marca como medio de renovar el negocio tenía el potencial de causar problemas con los clientes. El error de Gap fue tratar de introducir un nuevo logo sin explicar por qué el cambio era necesario. Los clientes sospecharon; creyeron que Gap intervenía una identidad icónica porque ya no tenía ideas

acerca de qué hacer con el resto de su negocio. El error salió muy caro, pues al final se vio obligada a volver a su logo original, lo que constituyó un reversazo vergonzoso y perjudicial.

EL INTERIOR IMPORTA TANTO COMO EL EXTERIOR

Una buena marca no puede ocultar una cultura interna deficiente. Algunas de las más reconocidas empresas de tecnología como Amazon y Uber descubren rápidamente que vale la pena tratar bien a los empleados. Una cultura deficiente puede traer varias consecuencias negativas, que van desde baja productividad hasta un mal servicio al cliente y afectación de las relaciones públicas, pero también puede generar graves problemas en el ámbito regulatorio y de la sociedad. Aun si, como en el caso de Uber, la mayoría de los clientes nos aman, cada pequeño detalle hace la diferencia cuando las agencias de control no confían y sospechan de nuestra cultura y valores, especialmente cuando el regulador tiene la facultad de revocar la licencia de operación. Los clientes y las entidades de control vigilan cada vez más cómo se comportan las empresas y cómo tratan al personal, así como el propósito y los valores que sustentan la organización.

En la actual economía, una "marca" realmente es el resumen de la manera en que opera la totalidad de la empresa. ¿Cuál es la idea sobre la que se cimenta el negocio? Y ¿cómo se hace evidente en la manera de tratar al personal, a los clientes y a los inversionistas?

Rolls-Royce (tanto en el negocio automotor como en el de la aeronáutica) no sería la marca bien respetada y altamente valorada que es hoy sin la gran inversión de sus

respectivos propietarios en el desarrollo de productos y servicios. Los clientes piensan que Rolls-Royce (en todas sus encarnaciones) es sinónimo de calidad y excelencia en ingeniería, pero eso no duraría si los automóviles se dañaran continuamente, si las turbinas comenzaran a fallar, o si los clientes recibieran continuamente un mal servicio. El buen nombre puede construirse y hasta mejorarse, pero no puede falsificarse (por lo menos, durante mucho tiempo). Metro Bank, el primer nuevo banco en fundarse en el Reino Unido en más de cien años, puede ofrecer una marca distintiva de servicio al cliente porque trata bien a su personal y ha implementado sistemas diseñados para empoderar (en contraposición a forzar) un gran servicio. Metro Bank garantiza que todo lo que hace está enfocado a entregar una experiencia de servicio que es única.

Utilizar una marca como parche adhesivo para ocultar una mala empresa generalmente resulta contraproducente. Lo que funciona es apalancarse en una buena empresa para sanear una marca mala (o en problemas). Si se sanea la marca, a menudo será posible ampliar y acelerar el crecimiento. El sector automotor ofrece muchos excelentes ejemplos de estas acciones. Comencemos con uno de los más audaces: Skoda.

Sanear marcas en problemas

Skoda Auto era una empresa checa privada fundada en 1895. Para 1925 se había convertido en empresa estatal (bajo el régimen comunista) y para 1980 exportaba a Europa varios vehículos económicos. También es justo decir que, por aquel entonces, la mayoría de los mercados de Europa Occidental veían a Skoda como representativa de todo lo malo del comunismo. Los automóviles, si bien eran baratos

y asequibles, eran terribles, según los estándares de comparación: de baja calidad, pasados de moda, poco confiables y lentos; tal vez su única cualidad era su mantenimiento mecánico relativamente sencillo; por supuesto, para algunas familias, Skoda ofrecía movilidad asequible. Pero hacia finales de 1980, aun este diferenciador se vio afectado por el ingreso de modelos de mejores fabricantes. La gente generalmente se burlaba de los Skoda y en el Reino Unido eran algo así como el chiste nacional. Entonces, en el año 2000, Skoda se convirtió en una subsidiaria de propiedad del grupo Volkswagen y todo comenzó a cambiar rápidamente.

VW quería una marca que pudiera competir en el segmento de precios, pero sin afectar su imagen de productos de lujo. También quería una marca que fuera conocida en toda Europa Central y del Este. VW se dio cuenta de que podía explotar la reputación de asequibilidad de Skoda y aplicar su experiencia para solucionar directamente los problemas del producto y de su fabricación. La estrategia fue enormemente exitosa. VW comenzó a utilizar plataformas y herramientas más antiguas de su propio portafolio y en unos pocos meses el producto se transformó. VW solo respaldó a Skoda superficialmente, pero los clientes inteligentes sabían lo que estaba sucediendo. En el curso de pocos años (nada, en términos automovilísticos), Skoda pasó de ser un chiste a una decisión de compra de quienes buscan un buen precio y están bien informados. Entonces, representó un trato justo, con ingeniería y diseño confiables, que utilizaba tecnología reconocida a un precio asequible y altamente competitivo.

VW hizo algo similar con SEAT, el fabricante español de automóviles. SEAT comenzó con una reputación similar a la de Skoda, pero cuando VW adquirió la empresa pudo utilizar su robustez y sus recursos para mejorar tanto la calidad como el atractivo general de los vehículos. SEAT, de por sí impregnado con cierto encanto latino, fue el medio para llegar a clientes y mercados alejados de la marca VW por encontrarla demasiado teutona o falta de emoción.

En ninguno de los casos VW hizo aspavientos sobre su nueva propiedad. Calladamente entró y saneó estas empresas. Dejó que los productos (los vehículos) hicieran la mayor parte del trabajo pesado y no pasó mucho tiempo antes de que el mercado se diera cuenta de que habían tenido lugar algunos cambios drásticos. Una buena empresa había ofrecido un nuevo contexto en el que estas marcas establecidas, pero de bajo rendimiento, pudieran ser revaluadas. Ahora son prósperas y desempeñan un papel estratégicamente importante en el portafolio más amplio de las marcas VW.

El mismo patrón se repitió con Ducati, el fabricante italiano, con frecuencia consideradas como el Ferrari de las motocicletas. Ducati tenía fama por el diseño único de sus motores poderosos y carismáticos, así como por la belleza de sus motocicletas, pero eran también notoriamente frágiles. El bajo volumen de ventas y los reducidos presupuestos para investigación y desarrollo dieron como resultado motocicletas poco confiables y "muy nerviosas". Todo cambió cuando Ducati pasó a formar parte de la subsidiaria de VW, Audi. Se utilizaron dinero y experiencia para solucionar los problemas de confiabilidad y el negocio se expandió mediante la introducción de nuevos modelos dirigidos a nuevos nichos explotables.

DE REGRESO AL EDITOR JEFE

Algunas veces solo se necesita el regreso de un fundador para revitalizar la que una vez fuera una marca exitosa. Esto se debe a que la marca y la empresa no deben separarse.

Apple y Starbucks son empresas que se revitalizaron con el regreso de sus fundadores. El regreso de Steve Jobs a Apple trajo consigo el regreso a la forma. Jobs pronto se dio cuenta de que, para ser exitosa, la empresa tenía que concentrarse en unos pocos productos innovadores y liderar una experiencia de usuario intuitiva. Esto, combinado con su odio a la mediocridad, fue suficiente para rediseñar la que ahora es una de las compañías más valiosas del mundo. De manera similar, el regreso de Howard Schultz, en 2008, realmente hizo que Starbucks redirigiera efectivamente su negocio. Demasiado extendida y poco diferenciada, Starbucks estaba deteriorando sus negocios y su marca. Con el cierre de los establecimientos no rentables y al volver su atención a lo que originalmente distinguía a Starbucks, tanto para los empleados como para los clientes, la empresa comenzó a recuperarse.

En los mercados de hoy, una marca no se aprecia como separada o diferenciada de la empresa a la que pertenece. De hecho, cada una es parte de la otra. Los intentos por usar una identidad y publicidad de la marca a manera de guiño para inducir a los clientes a tomar malas decisiones de compra muy seguramente serán insostenibles y contraproducentes. Al mismo tiempo, si la nuestra es una buena empresa y podemos aplicar esta virtud a un negocio y marca de bajo desempeño, seguramente podremos acelerar el crecimiento y el valor de nuestra empresa.

Una marca es lo que la marca hace.

Otras lecturas

Skoda has the last laugh: www.telegraph.co.uk/motoring/columnists/neil-lyndon/7922478/Skoda-has-the-last-laugh.html

Mito 4

La tecnología está afectando el poder de las marcas

La tecnología no está cuestionando el poder de las marcas, sino que está irrumpiendo en los mercados, transformando las empresas y cambiando a fondo la práctica de la creación de marcas.

A MENUDO SE ALEGA QUE la tecnología rápidamente está minando el poder de las marcas. La tesis es que la tecnología está socavando nuestra necesidad de conectarnos o identificarnos con las marcas que preferimos y que en tanto la tecnología siga acelerándose, quedará poco espacio o baja necesidad para la existencia de las marcas. Ya no necesitamos que las marcas simplifiquen nuestras elecciones; la tecnología puede hacerlo por nosotros.

Es fácil ver por qué este argumento llama la atención. Después de todo, las marcas existen para facilitar las elecciones. Históricamente, las marcas han actuado como atajos, una representación de productos o servicios muy valorados. Ahora que es posible utilizar la tecnología, específicamente Internet, para comparar al instante productos y servicios, ¿qué función real desempeña una marca? Ya no necesitamos las marcas para simplificar nuestras elecciones; los clientes pueden hacerlo con unos pocos clics.

En una situación donde los clientes pueden fácilmente comparar precios, características, calidad, desempeño y confiabilidad, ¿las marcas se habrán debilitado? Después de todo, miremos lo que sucede en las calles. Marcas detallistas bien establecidas y a menudo muy queridas desaparecen de la noche a la mañana. Hace una década habría sido impensable imaginar que una marca global como Toys R Us desapareciera, al ser incapaz de encontrar la manera de hacer del suyo un negocio rentable y tambalear frente a una nueva ola de arribistas digitales.

Quienes creen en la desaparición de las marcas dan la bienvenida a lo que consideran el renacimiento del producto como rey. Ahora que los clientes están realmente empoderados, dice la teoría, lo que importa es la integridad del producto y el deseo (o no) que tiene el cliente de defenderlo.

Tan interesante como pueda parecer, es básicamente equivocado.

Las marcas como forma de autoexpresión

Como lo hemos indicado en los capítulos anteriores, las marcas existen porque a las personas fundamentalmente les gusta identificarse con ellas. Comprar algo en una economía moderna sigue siendo una forma de autoexpresión; gústenos o no, cuando adquirimos un producto o servicio estamos discriminando, favorecemos la elección de una cosa por encima de otra, damos a conocer a los demás nuestras preferencias personales y la gente hará suposiciones sobre quiénes piensan que somos. Como consecuencia, nuestra relación con las marcas es emocional. Su poder reside en su capacidad de ocupar un espacio único en nuestra mente. Ese espacio puede ser más pequeño de lo que una

vez fue, pero sigue siendo increíblemente valioso. Un conjunto evidente de asociaciones positivas que reside únicamente en la mente del cliente es a la vez difícil de desplazar y de copiar.

La continua necesidad de relevancia y singularidad

Tal vez haya pocas dudas acerca del hecho de que la tecnología está haciendo a los mercados más competitivos y alterando muchos modelos de negocios establecidos, pero existe poca evidencia de que esté destruyendo las marcas. Quienes resaltan la desaparición de nombres que alguna vez fueron reverenciados como prueba de la veloz disminución del poder de las marcas en realidad están resaltando que una marca (sin importar cuán fuerte o ilustre fue su pasado) no puede salvar una empresa en problemas. Compañías como Woolworths, Toys R Us, BHS y Maplin son ejemplos de negocios que tuvieron dificultades para cambiar con suficiente rapidez frente a una veloz desorganización y una pléyade de nuevos competidores. En contraste, las marcas son tan importantes y relevantes como siempre lo han sido. Los detractores dirán que, como el papel de la marca es diferenciar el producto o servicio que ofrece una compañía del de sus competidores, la tecnología está erosionando las bases mismas sobre las que se construyen las marcas. La facilidad con que estas pueden compararse, junto con la enorme demanda de tiempo que la tecnología requiere de nosotros, deja poco tiempo para que hagan valer su singularidad. Lo mejor a lo que puede aspirar una marca es ser original. En esta era de promiscuidad marcaria, donde las marcas continuamente nos incentivan a cambiar, todo lo que pueden

hacer es tratar de que sean fáciles de encontrar y fáciles para hacer negocios con ellas.

Tan lógico como suena, en realidad no soporta un gran escrutinio. A lo largo de muchas clases de productos y servicios, es discutible si los clientes alguna vez han invertido mucho tiempo en meditar profundamente acerca de las diferencias relativas que existen entre las marcas (cuando compran una lata de fríjoles, una barra de chocolate o deciden dónde tomar un café, los clientes siempre tienden a gravitar alrededor de marcas que encuentran singulares y familiares). Por el contrario, cuando consideran un producto de alta gama o una compra programada, como un vehículo o un equipo de sonido costoso, invierten más en el proceso, puesto que las consecuencias de una decisión equivocada serán más dolorosas. De aquí que generalmente se tomarán el tiempo necesario para analizar los elementos que realmente diferencian una marca de la otra.

No cabe duda de que la tecnología ha hecho que los mercados sean más competitivos y el papel de comerciante más complejo, pero existe poca evidencia de que se esté abandonando la práctica de crear marcas o que el número de marcas esté descendiendo. De hecho, como lo veremos más adelante, lo contrario parece ser verdad.

LAS MARCAS SIGNIFICATIVAS GENERAN MAYORES UTILIDADES

Durante los últimos años, el Grupo Havas ha realizado su "Estudio sobre marcas significativas". Este estudio observa el rendimiento de las marcas que los clientes consideran más significativas que otras en la misma categoría. Havas asegura que "una marca significativa se define por su impacto

sobre nuestro bienestar personal y colectivo, además de sus beneficios funcionales".

El estudio anualizado reveló que marcas consideradas más significativas que sus competidoras generan en promedio nueve veces más participación en el gasto del consumidor y exceden en 206 % el rendimiento promedio del mercado de valores. En contraposición a la tesis de sus detractores, parece que los clientes valoran más aquellas marcas que han buscado activamente aportar significado e integridad a la manera en que conducen sus operaciones y no que solamente les ofrezcan algo más eficiente o barato.

LA TECNOLOGÍA ESTÁ CATALIZANDO LA CREACIÓN DE NUEVAS MARCAS

Más que afectar negativamente a las marcas, la tecnología parece haber impulsado una nueva generación de empresas participantes, emocionantes y perturbadoras. Es interesante ver cómo muchas de las más prestigiosas empresas de tecnología (Google, Amazon, Apple, Samsung, Facebook y Twitter) parecen haber hecho grandes inversiones en la creación de sus marcas. De hecho, uno de los primeros consejos que se da a las marcas de tecnología que buscan financiación temprana es asegurarse de que su "historia" es correcta. La expresión concisa y convincente de sus objetivos y beneficios finales se considera clave para quienes buscan nuevas oportunidades de inversión.

En muchos casos, la tecnología ha reducido las barreras de entrada tradicionales y ha ayudado a los nuevos participantes a reimaginar completamente el modelo de cliente. Esta alteración se ha presentado tanto en empresas

como en mercados consumidores y ha contribuido a la creación de un gran número de marcas que se han arraigado en la psiquis del consumidor.

Hemos visto el surgimiento de marcas intermediaras, es decir, aquellas empresas que han tenido un rápido crecimiento al compendiar los contenidos o resultados de otras. En las categorías de servicios financieros, seguros, viajes aéreos, vacaciones, transportes y entretenimiento vemos la llegada de marcas como moneysavingexpert.com, comparethemarket.com, expedia.com, opodo.com, trivago.com, trainline.com y stubhub.com. Estas ayudan a los clientes a asimilar la enorme oferta que existe en el mercado; representan una combinación de asesor confiable y sintetizador de búsquedas especializado.

Otras empresas reimaginaron completamente sectores enteros. Netaporter.com, lyst.com y asos.com son ejemplos de empresas que han transformado la moda convencional exclusiva, mediante un proceso personalizado y sin fricciones. Farfetch.com transformó totalmente el acceso a la alta costura como conducto para cientos de boutiques individuales, ofreciendo a los clientes la facilidad de comprar en cualquier boutique del mundo.

La misma revolución está en marcha en el sector empresarial. Aun los servicios profesionales, categoría que hasta hace poco se mostraba reticente a los cambios, ahora tiene un sinnúmero de marcas entrando al mercado. Recientemente, la firma de abogados londinense Lewis Silkin lanzó un programa de asesoría laboral a bajo costo, Rockhopper, que ofrece a grandes empresas asesoría en legislación laboral y de recursos humanos a tarifas competitivas. Market Invoice es una empresa Fintech especializada en *factoring* (descuento de facturas) para compañías con problemas de liquidez. Una vez aceptada por Market Invoice, la empresa

puede utilizar los servicios de manera flexible (a diferencia de lo ofrecido por la banca tradicional). Si buscamos "crowdfunding" en Google, no solamente aparecerá el listado de las diez marcas más importantes en obtener financiación colectiva, ¡sino también crowdfunding.com, empresa que reúne las mejores plataformas de captación de fondos!

Casi sin excepción, cada una de estas empresas (y son solo algunas entre miles) se toma muy en serio la creación de marca. Todas ellas trabajan para ampliar y profundizar sus relaciones con los clientes. Ninguna se considera a sí misma como un "sitio web"; todas son marcas establecidas que compiten día a día por el interés y el dinero de los clientes.

LA TECNOLOGÍA OFRECE NUEVAS OPORTUNIDADES A LOS TITULARES DE LAS MARCAS

Lejos de afectar las marcas, a menudo la tecnología ayuda a promocionarlas. Hace algunos años, McKinsey publicó su tan elogiado modelo loyalty loop[1], para describir el viaje de todo consumidor desde su concientización hasta la compra y posterior nueva compra de cualquier producto o servicio. Este modelo afirmaba que uno de los mayores impactos de la tecnología sobre las marcas era el tradicional punto de vista del "embudo de compra". Antes de la transformación digital de los últimos diez años, las grandes empresas tendían a estructurar sus actividades de mercadeo alrededor de un embudo de compra. La tarea inicial era crear niveles significativos de concientización general; luego, convencer a los clientes de considerar una marca; posteriormente, llevarlos a preferirla y, finalmente, a comprarla. Empresas diferentes tenían distintas versiones del embudo,

pero lo principal es que el proceso era definitivamente eso: un embudo, un proceso lineal basado en que el consumidor promedio puede retener (para la mayoría de las categorías) cinco o seis marcas en la memoria. Con el impacto de la era digital, McKinsey argumentó que este embudo en efecto se convirtió en un círculo.

Si bien un cliente (en cualquier categoría) inicialmente puede conocer algunas pocas marcas, tan pronto como comience a buscar en la red, casi con certeza, su abanico de posibilidades se duplicará. El cliente estará ahora ponderando nuevas alternativas, y casi con seguridad, utilizará las calificaciones y referencias de terceros como medio para obtener su listado de preferencias. En este punto, las marcas elegidas deben trabajar duro para incentivar y convertir al cliente potencial. Cuando el cliente compra la marca, esta debe proveer una mezcla de atributos emocionales y funcionales que lleven al cliente a comprarla de nuevo y a recomendar a otros su compra, cerrando así el círculo.

Sucede que la tecnología de hecho está aumentando las oportunidades para que más marcas pueden ingresar al abanico de posibilidades y, de alguna forma, les exige contar su historia de manera más rica y profunda que antes. Sí, el producto debe encajar en un propósito y a un precio competitivo, pero su descubrimiento, sus características mejoradas y oportunidades de promoción deben ser ponderados en la experiencia general del cliente. Todo lo anterior resulta en la creciente importancia de poder "contar" una historia.

La tecnología está cambiando a las empresas y pidiendo más del comercializador, pero también está proveyendo tierra muy fértil para la creación de marca nuevas y apasionantes.

Si parece una marca...

¿Sería posible argumentar que muchas de las mayores marcas de tecnología en realidad no son marcas? Google y Facebook pueden "parecer" marcas, pero ciertamente son monopolios presentados de manera atractiva que trabajan con gran dedicación para distraer nuestra atención del hecho de que no tenemos verdadera elección. Esto es inexacto. Google, Facebook y muchas otras marcas de tecnología han ganado su posición trabajando arduamente y mostrándose atractivas al cliente. Google llegó a ser el buscador más grande del mundo porque presentaba un algoritmo mucho mejor que sus predecesores. Facebook pasó por muchas iteraciones antes de llegar a ser la plataforma global que vemos hoy día. De hecho, ambas marcas tienen una multitud de competidoras que luchan por ganar nuestra atención y habrá usuarios más iluminados (o jóvenes) que deliberadamente buscarán otras alternativas a Google o Facebook. Lo que han hecho estas dos marcas, sin embargo, es utilizar los datos que han recogido para obtener ingresos impresionantes y un dominio del mercado casi insuperable.

Las marcas se utilizan para pedir cuentas a las corporaciones

Para quienes todavía creen que las imparables fuerzas de la tecnología están debilitando a las marcas, hemos aseverado que en verdad podrían ser las mismas marcas las que nos ayudan a cerrar nuevos tratos con empresas de tecnología. Lo que sucede con las marcas globales muy exitosas es que rara vez se les ignora. De hecho, a menudo terminamos teniendo en cuenta más a las grandes marcas que

a sus competidores menos conocidos. Tal vez eso es lo que comenzamos a evidenciar. Clientes y entes de control están empezando a darse cuenta del poder de estas marcas. Google y Facebook juntas reciben el 75 % de todos los ingresos por publicidad en línea. Facebook permite a terceros el acceso a grandes cantidades de datos de clientes, con serísimas implicaciones por lo que vemos y con lo que interactuamos mientras estamos en la plataforma. Estas empresas aducirán que no hacen nada malo, y probablemente actúan dentro de la ley, pero deben hilar muy fino en torno a los sentimientos del cliente. A medida que aprendemos a navegar en este nuevo mundo, Google y Facebook sin duda serán sometidas a un mayor escrutinio público, pero este es también el poder que las marcas se dan el lujo de tener; son nuestra imagen en el espejo.

La tecnología no afecta el poder de las marcas, pero ciertamente está cambiando la manera en que se administran. La creación de marca, en contraposición al mercadeo, ha mutado de un ámbito pasivo a uno activo. Ahora, el CEO se tiene como el más alto gerente de marcas (editor jefe) y la junta es mucho más afín con un consejo editorial.

Las marcas son poderosas porque ayudan a generar demanda y fidelidad. Trabajan porque están íntimamente ligadas a la autoexpresión. Esto no lo cambió la tecnología. La tecnología no amenaza el poder de las marcas, pero se está entrometiendo en los mercados, transformando empresas y cambiando profundamente la manera de crear marcas.

Otras lecturas

Apocalypse now for Britain's retailers as low wages and the web cause ruin: www.theguardian.com/business/2018/feb/17/uk-retail-industry–gloom-high-street-shift-consumers

Meaningful Brands 2017: https://havasmedia.com/meaningful-brands-reap-greater-financial-rewards/

McKinsey Quarterly 2009: www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our -insights/the-consumer -decision-journey

Nota

1 *N. de la T.:* "Círculo de fidelización".

Mito 5

La creación de marca solo se refiere a logotipos y publicidad

Una cadena completa de experiencias que moldea las percepciones y preferencias crea marcas

De todos los mitos este es tal vez el más perdurable y probablemente el más nocivo frente a lo que es una marca y a las diferentes disciplinas que participan en su creación.

Es fácil entender cómo surgió. El logo y la tradicional publicidad de sesenta segundos en televisión o la gran valla a orillas de la carretera son los elementos más obvios y observables de la identidad de cualquier marca; también son los más comentados en los medios, que se enfocan en lo obvio de las marcas porque les facilita la discusión con sus espectadores o lectores. A menudo, la creación de marca se asocia con las artes oscuras de la persuasión practicadas por ejecutivos de la publicidad en alianza con diseñadores gráficos y relacionistas públicos profesionales. La muy entretenida y popular serie de televisión *Mad Men* parece haber reforzado entre sus espectadores el prejuicio de que las marcas son en realidad creadas por la publicidad y los logos.

Por supuesto, los logos son muy importantes, como lo es la publicidad, pero no son todo lo que hace a una marca. Los dueños de las marcas no aprecian lo suficiente lo que se requiere para crear una marca cuando hacen grandes aspavientos cada vez que lanzan un nuevo logo, lo cambian o lanzan una nueva campaña publicitaria y describen eso que hacen como la creación o modificación de la marca.

El rol de los logos y avisos publicitarios

Primero debemos reconocer la importancia fundamental del logo en la construcción de cualquier marca. La finalidad primaria de una marca es diferenciarse, de manera que pueda obtener protección legal. Esto, en beneficio de los titulares y de sus consumidores. Es decir, el nombre de la marca y el logo o logotipo que la acompañan son piedra angular de toda marca. También constituye un activo, esa pieza de propiedad intelectual que se negocia cuando una empresa vende sus marcas a otras.

Segundo, también debemos reconocer que, en el pasado, especialmente en la época en que se desarrolla *Mad Men* (las décadas de los años 50, 60 y 70), la diferenciación de las marcas se obtenía mediante la proyección artificial de una personalidad o un conjunto de imaginarios y valores sobre un producto básicamente inerte. La ecuación tradicional utilizada para explicar cómo "funcionaban" las marcas era:

$$P + I = M$$

es decir, producto más imagen igual marca. Esta fórmula funcionaba para los bienes empacados. Así, crema dental

más confianza igual Colgate. La imagen se proyectaba al producto por medio del empaque y de la publicidad; la "confianza" no era una característica intrínseca del producto, aunque las características de este y los beneficios eran los responsables de sustentar o justificar el sentimiento de confianza.

Puesto que la mayoría de nuestra interacción diaria con las marcas se dará en alguna forma de bien empacado o publicidad en vallas o en revistas, inclusive en nuestra página de Facebook, es clara la importancia de logos distintivos y diferenciados y de publicidad distintiva y consistente. Más aún, el 75 % de las decisiones de compra de los consumidores se toman en el punto de venta, según la investigación adelantada por The Henley Centre en 2001, y este hecho no se ha modificado. Las indicaciones que nos mueven a comprar en el punto de venta tienden a ser visuales (la apariencia y sensación al tacto del empaque, un eslogan o publicidad en el sitio promocionando una imagen o beneficio en particular).

Pero la publicidad también resulta importante para las empresas que venden o prestan servicios a otras. Por esa razón, SAP y Accenture despliegan campañas de alto perfil en lugares públicos como aeropuertos. Saben que sus clientes, actuales y futuros, las verán. Refuerzan la idea de fortaleza y capacidad. La suposición es que una empresa que puede financiar una enorme campaña en exteriores debe ser muy exitosa o, al menos, tener un capital muy importante.

Entonces, sí; los logos y la publicidad son de vital importancia para la creación de marca.

Pero aun si la marca se creara simplemente mediante las expresiones externas o intrínsecas de la marca, la publicidad y los logos no son suficientes por sí solos.

La identidad de la marca incorpora más que un logo

Existen muchos más elementos para gestionar la identidad de una marca, además del logo y una campaña. Y muchos de estos elementos son en sí mismos susceptibles de protección legal como marcas registradas (suponiendo, por supuesto, que los titulares de las marcas utilicen tales elementos de manera consistente y soliciten su registro como marcas). Lo cierto es que, desde el punto de vista legal, solo somos propietarios de aquello cuya titularidad solicitamos y utilizamos de manera consistente.

El empaque, por ejemplo, puede ser un diferenciador clave legalmente protegido y parte distintiva de la marca. La paleta de Budweiser (US) sigue relativamente sin modificación a lo largo de décadas de gestión de la marca, de la que también ha disfrutado el "king of Beers" (también registrado). Las imágenes, los tipos de letra y los colores son tan reconocibles hoy como lo eran hace cincuenta años.

La forma de la botella de Coca-Cola, diseñada exclusivamente para ella, es una marca registrada, lo que significa que ningún otro fabricante de colas o de bebidas gaseosas puede imitar la apariencia única de este envase. De hecho, la idea de tener una forma muy distintiva para la botella de Coca-Cola surgió precisamente del temor de que la bebida carbonatada pudiera ser fácilmente reempacada y vendida bajo otro nombre por distribuidores inescrupulosos. Douglas Daft, el legendario y visionario CEO de Coca-Cola durante su crecimiento explosivo a comienzos del siglo XX, se dio cuenta de que, al crear e invertir en una botella que los distribuidores no pudieran replicar y, si quisieran hacerlo, les costaría muchísimo dinero, protegería los intereses tanto de la empresa Coca-Cola como de sus consumidores.

En el capítulo 18 nos referimos a la batalla entre los minoristas y las marcas. Un resultado clave de esa batalla es que los titulares de las marcas, como Nestlé, invierten muchos recursos en desarrollar empaques más distintivos, como la forma de sus frascos de café, para protegerlos como marca. Esto no solo ayuda a diferenciar en las estanterías los productos frente a los de sus competidores con etiqueta propia, sino que sugiere un valor agregado o un producto excelso y los dota de una verdadera arma legal para luchar contra lo que consideran imitaciones de los minoristas.

Entonces, los empaques, en particular el empaque de un producto, son elementos clave de la "apariencia" de una marca. También lo son los eslóganes que nos son familiares. En el caso de Coca-Cola, "It's the Real Thing" fue durante años un eslogan famoso solo relacionado con esta bebida. Existen muchos otros que podemos recordar: "Don't leave home without it", "It's finger-lickin' good", "The world's favorite airline". Algunos ya no existen; BA, por ejemplo, ahora utiliza "To Fly. To Serve". Pero siguen siendo parte tan importante de la identidad de esas marcas que a nadie se le ocurriría utilizarlos con un propósito diferente.

No solo los empaques sino también las formas del diseño del producto pueden registrarse y formar parte de los elementos de propiedad de la marca. La forma del Mini ha sido similar desde que salió de la línea de producción en los años 60. Muchos vehículos comparten plataformas de ingeniería similares y a menudo formas exteriores muy parecidas. Algunas veces, solo la insignia puesta sobre la rejilla al frente del vehículo o un par de pequeños detalles distinguen uno de otro. Sin embargo, el Mini es auténticamente único y su forma es tan distintiva que no puede copiarse ni imitarse en manera alguna. Es una parte integral de la marca Mini legalmente protegida.

También los colores son susceptibles de registro de marca. El color específico del empaque de los fríjoles horneados de Heinz es una marca registrada. Textualmente, el registro dice que la marca "consiste en el color turquesa como el único color más dominante aplicado al empaque exterior visible de productos". Heinz pudo demostrar que sus consumidores apreciaban el turquesa como un color tan distintivo, que se confundirían si un competidor que ofreciera el mismo o similar producto utilizara el mismo color. Esta "distintividad adquirida con el uso" (es la expresión legal) permitió a Heinz registrar su color como marca. El color púrpura era tan importante para Cadbury, que en 1995 logró registrarlo en el Reino Unido como marca para sus barras de chocolate. Posteriormente, Nestlé objetó ese registro.

Es incluso posible registrar y proteger el uso de aromas para marcas específicas, porque son parte de la "apariencia" distintiva de una marca. El olor de "la flor de plumeria impregnado en el hilo" fue registrado en 1990 como marca en los Estados Unidos por Osewezy, una empresa californiana que fabricaba hilo de bordar, aunque ya caducó. Verizon, la empresa de telecomunicaciones, registró como marca un "aroma floral de almizcle" para sus tiendas de venta al público. En 1996, el Reino Unido concedió el primer registro de marcas olfativas (aromas) a Sumitomo Rubber Co del Japón para una "fragancia floral o aroma que recuerda las rosas, aplicado a neumáticos" y también en el Reino Unido, Unicorn Products, empresa londinense de artículos deportivos, registró el aroma de la cerveza para sus dardos. Existe cierta discusión acerca de cuán seguros son tales registros, debido a la dificultad de trasladar a palabras con precisión un aroma distintivo (una marca registrada debe poder representarse gráficamente). Sin embargo,

esto demuestra que las empresas son conscientes de que, al momento de elegir sus marcas, los consumidores utilizan otros sentidos, además de la vista, del tacto y gusto.

Hasta la música ha llegado a ser parte esencial de la marca. El famoso sonido único de Intel recibió mucho crédito al lanzar el concepto de "marcas sonoras", es decir, la idea de que un sonido distintivo podría protegerse y ser usado para crear familiaridad, memorabilidad y preferencia frente a una marca en particular. Los titulares de las marcas han utilizado los *jingles* durante muchos años para crear una conexión memorable y emocional con su audiencia *target* y para reforzar la conciencia sobre la marca. A muchos de nosotros aún nos taladra la cabeza, como un gusano perforador, algún jingle que escuchamos cuando éramos niños: "A Mars a day helps you work, rest and play", "Wrigley's Spearming gum, gum, gum". La marca de cigarros Hamlet tuvo éxito al pedir el registro de la pieza de Bach "Air on a G String" para uso en la publicidad de su marca.

Aunque no es frecuente, los gestos también pueden registrarse como marcas. Gene Simmons, de la banda Kiss, recientemente solicitó el registro para un gesto manual. Compumark, la empresa especializada en investigación y protección de marcas, informó que:

En 1996, el luchador profesional de los Estados Unidos Diamond Dallas creó el gesto manual del "cortador de diamantes" (que consistía en unir los pulgares e índices de ambas manos para representar la forma de un diamante) y más tarde tuvo éxito al registrarlo como marca. Cuando el rapero Jay Z adoptó un gesto similar hace casi una década, Diamond Dallas lo demandó por violación de marcas, y el caso finalmente se concilió extraproceso por una suma no revelada.

La protección legal de tales gestos es importante para mantener la integridad de la marca y garantizar constantemente su presencia reconocible. Animar a los consumidores a reproducir estos gestos en la vida cotidiana también es una manera de crear más publicidad y reconocimiento para la marca, gratis. Es decir, todos estos y otros aspectos de la identidad de marca y el imaginario y los atributos intrínsecos y extrínsecos son importantes en el momento de crear una marca, no únicamente el logo y la publicidad.

LAS MARCAS SE CONSTRUYEN MEDIANTE UNA SECUENCIA DE EXPERIENCIAS

Sin embargo, todos estos elementos de gestión de la identidad de una marca son solo la punta del iceberg. La experiencia prometida por la marca es de enorme importancia para consumidores y clientes. El incumplimiento continuado al brindar la experiencia puede destruir una marca. Kodak no salió del mercado porque su logotipo se viera anticuado, sino porque sus productos ya no eran relevantes. Lo mismo es aplicable a Woolworths y a otros minoristas que no se adaptaron rápidamente al cambiante comportamiento de los consumidores para garantizar que su experiencia de marca cumpliera con lo que una vez prometieron.

Actualmente, las marcas se construyen de manera diferente a como se hacía en los tiempos de *Mad Men*. Hoy se crean mediante la entrega de experiencias consistentes, reconocibles y a menudo excepcionales a lo largo de todos los puntos de contacto que un cliente o consumidor pudiera tener con la marca. Ellas incluyen el estilo de servicio, el sistema de distribución y las experiencias de venta y posventa. Todas son indispensables ahora para crear la marca.

De nuevo, pensemos en Apple. Si le preguntamos a cualquier persona qué es lo que más relaciona con Apple, seguramente no será la publicidad (a pesar de que han producido algunos anuncios icónicos, incluido el aviso del clásico Super Tazón de 1984, que transformó la percepción no solo de Apple, sino del computador personal. Muy seguramente la gente dirá que relacionan cosas como el iPhone, el iMac, su diseño distintivo, las tiendas, inclusive el diseño de los empaques minimalistas, blancos y funcionales o quizás iTunes.

También es probable que mencionen las tiendas de Apple y específicamente a sus empleados. Esto es importante porque quienes los representan, especialmente aquellos en la primera línea del servicio, están impulsando cada vez más las percepciones de la marca. La percepción de muchos pasajeros acerca de una aerolínea, por ejemplo, estará moldeada por la manera en que son tratados por el personal de a bordo y quienes hacen el *check-in*. Esta es la razón por la que Southwest Airlines, la aerolínea más popular y con mayor éxito financiero permanente en la historia de la aviación, hace tanto énfasis en la contratación de las personas correctas, a quienes describe como "personas con espíritu de guerrero y corazón de servidor". Nunca se sobrestimará la importancia del personal al crear las percepciones acerca de una marca.

De manera consistente, los estudios realizados en el Reino Unido y en los Estados Unidos han revelado que, al preguntar a un consumidor qué lo ha hecho pasar de una marca a otra, alrededor del 66 % de las razones esgrimidas fue la actitud de alguna persona que representaba la marca o la empresa. No importa lo que nuestro anuncio diga sobre nosotros o el logo diga acerca de nuestro proyecto: si la persona que lleva nuestro uniforme o nuestro identificador

trata mal a los clientes, es muy probable que esos clientes quieran cambiarnos por nuestro competidor. También ellos como muchos otros contarán su experiencia en las redes sociales tantas veces como les sea posible. En años recientes, United Airlines tuvo graves problemas al perder la guitarra de un pasajero. De hecho, no se perdió: la aerolínea la rompió. Lo que más disgustó a su propietario, Dave Carroll, no fue perder la guitarra, sino su percepción de un servicio incompetente y descuidado que recibió del personal de United, que se negó a pagarle. Eso lo llevó a subir a YouTube un video corto titulado "United rompe guitarras", que se hizo viral; hasta la fecha tiene varios millones de visitas. Inclusive un analista, Chris Ayres de *The Times*, especuló sobre cuánto le costó a United tan mal manejo de las relaciones públicas. Después de cuatro días de circulación en línea, las nubes negras de las deficientes relaciones públicas hicieron que el precio de las acciones de United Airlines se desplomara un 10 %, con un costo de USD 180 millones para los accionistas. Por cierto, también hizo que a Carroll le ofrecieran más de 51 000 guitarras para sustituir la perdida.

LA CONSISTENCIA ES ESENCIAL PARA MANTENER UNA MARCA

Tomemos otra marca que ejemplifica esta naturaleza mutante de lo que conforma una marca: el minorista, quien también diseña y fabrica productos.

Ikea es una de las marcas más conocidas en el mundo. Sus tiendas instaladas en bodegas azules son idénticas a dondequiera que vayamos, desde China hasta Canadá. Fundada por Ingvar Kamprad con el propósito de crear

"una cotidianidad mejor para tantas personas como sea posible", en la actualidad Ikea tiene cerca de cuatrocientas tiendas en todo el mundo y va en camino de cumplir su meta de tener quinientas tiendas en 2020 con ingresos de €50 000 millones. El éxito de la marca Ikea reside en ofrecer más de lo esperado en algunos momentos clave de la experiencia cliente, de principio a fin (*end-to-end*). Son los momentos que ofrecen al cliente valor agregado y retornan valor para la compañía. Lo primero y más importante son los productos en sí; ellos son la manifestación del objetivo de Ikea: un diseño sueco asequible. Son fabricados en grandes cantidades, lo que significa la facilidad de obtener buenos precios de los proveedores. Y se venden en masa a precios más económicos. Su estantería Billy es una característica omnipresente en los hogares en todo el mundo: se vende una cada diez segundos. Todos sus productos se venden de la misma manera en esas tiendas distintivas idénticas que no tienen cambios notorios de un año al siguiente o de un mercado al otro. En 2016, 915 millones de personas visitaron las tiendas y siempre tuvieron una experiencia similar. Ahora sabemos que todos seguían la ruta ideada por Ikea: no puedes salirte de la pista en una tienda de Ikea. El punto más elevado es el de los mismos muebles exhibidos. Para muchos de nosotros, los muebles de Ikea nunca se ven mejor que cuando están en la tienda. Con frecuencia, las tiendas se ubican en las afueras, de manera que gente como nosotros debe invertir algo de tiempo en llegar y explorarlas. Por este motivo, Ikea ofrece restaurantes y espacios familiares. En los restaurantes sirven sus famosas albóndigas, que también se venden congeladas en un pequeño sitio de alimentos cerca a los mostradores de venta. Ikea cuida especialmente lo que sucede cerca a esos mostradores. Observó que la parte más estresante de la jornada generalmente es

hacer la fila para pagar. Entonces, justo al lado de las cajas se instalaron estaciones de perros calientes y de helados a buen precio, lo que significa que el último recuerdo, especialmente si hay niños, sea un delicioso helado y no la larga espera para pagar.

El sitio web y el catálogo de Ikea son fundamentales para su mercadeo. La página recibió 2 100 millones de visitas durante 2016. Y el catálogo es otra idea distintiva de la marca Ikea. En 2012 se distribuyeron en el mundo más catálogos de Ikea que Biblias. Ikea es tan consciente de la importancia de su catálogo que ha desarrollado una tecnología para mejorarlo. Ahora es posible obtenerlo en línea y descargarlo al teléfono móvil utilizando una aplicación; al tocar la foto del mueble que se desea y dirigir la cámara del celular al lugar de la casa donde quisiéramos ubicar ese mueble, se proyectará el mueble en la habitación para que podamos ver exactamente cómo quedará antes de ir a la tienda y comprarlo.

Ikea también comprende la importancia de su personal en la creación de la marca y hace todo lo posible para garantizar que los empleados reciban un trato justo. Según lo reportó Fast Company, "en 2014 la sucursal de Ikea en los Estados Unidos utilizó la calculadora de salarios mínimos desarrollada por MIT para establecer la remuneración por hora de los empleados de sus tiendas en vez de usar las tarifas locales; el resultado fue que en 33 de las 40 tiendas la remuneración se incrementó y el 50 % de sus vendedores recibieron un aumento en 2015". La filosofía de Ikea es que empleados felices hacen clientes felices. Y los clientes felices se convierten en defensores de la marca que seguirán comprando en sus tiendas.

Por tanto, es cierto que una cadena de experiencias que moldea las percepciones y preferencias crea marcas. El logo

siempre es fundamental, la publicidad a veces es crucialmente importante, pero como hemos visto en el caso de Starbucks, Amazon, Ikea y, como veremos en el capítulo 20, Primark, no son estos los creadores esenciales de la marca. Se hizo famosa la afirmación de Jeff Bezos de que una marca es lo que la gente dice de ella cuando su representante de la empresa no está presente. Y lo que dicen tiende a ser el resultado de lo que la empresa dice y hace. En el libro *Don't Mess with the Logo*, marca se define como "todo lo que decimos y todo lo que hacemos". Para los modernos creadores de marcas, en un mundo multicanal donde las personas buscan experiencias auténticas y motivadoras y no solo publicidad entretenida, es vital recordar construir la marca sobre todo lo que se dice y todo lo que se hace.

Otras lecturas

Jon Edge y Andy Milligan, Don't Mess with the Logo, FT Prentice Hall, 2009.

Mito 6

Las marcas no tienen valor económico

Las marcas crean valor económico y financiero. Son activos específicos que generan la seguridad de obtener utilidades en cualquier empresa.

En 1988, la empresa australiana de alimentos poco conocida, pero muy exitosa, Goldman Fettes Wattie (GFW) hizo una oferta audaz por una de las más conocidas empresas del Reino Unido, Rank Hovis McDougall (RHM), propietaria de marcas tan queridas como el pan Hovis y la harina McDougall.

La oferta inició una serie de eventos que finalmente llevaron a la ahora bien establecida práctica de la valoración de marcas: la asignación de un valor financiero específico a una marca de propiedad de una compañía. Eso significa que, técnica y legalmente, las marcas (independientemente de los bienes o servicios que han representado) tienen valor financiero.

Por primera vez se pudo probar que, en efecto, las marcas eran creadoras de riqueza para sus dueños. Hasta entonces, las marcas no se veían como activos financieros.

Más bien, las marcas y el mercadeo se consideraban costos, y costos cuyo retorno era difícil evidenciar.

"Sé que el 50 % de mi dinero invertido en publicidad se desperdicia", dijo lord Leverhulme (de los Hermanos Lever que finalmente se fusionaron en Unilever). "Lo único que no sé es cuál 50 %".

Los negocios eran valiosos, las marcas no. La gente compraba productos, y los productos se hacían en las fábricas. Las cosas materiales tangibles eran valiosas, como los edificios físicos, las materias primas, las máquinas y las líneas de producción que los fabricaban.

Por supuesto, las marcas eran importantes. Se hacía necesario dar un nombre al producto o; si no, ¿cómo lo identificarían los consumidores? Y había que anunciar o, si no, ¿dónde podrían averiguar las personas acerca de él? Y era indispensable empacarlo; de lo contrario, ¿los clientes cómo lo verían en los estantes y lo llevarían a casa? Pero estos eran costos necesarios de la empresa. No era lo que el cliente estaba comprando. No era el valor que las personas buscaban y por lo cual estaban dispuestos a pagar un sobrecosto.

Los límites de las clasificaciones

De hecho, el mito de que las marcas no tienen valor económico o financiero aún subsiste. A pesar de que la mayoría de las juntas de contadores del mundo aprueban la valoración de las marcas y de que el valor de las marcas aparece en los estados financieros de las más grandes empresas, aún hay quienes creen que no es posible valorar una marca porque la marca, no es lo que la gente está comprando.

Recientemente, un columnista inició el debate en una revista de mercadeo del Reino Unido, al manifestar que la valoración de las marcas era "pura basura" y un "distractor".

Fundamentó su aserto en las múltiples clasificaciones publicadas por empresas consultoras como ejercicios publicitarios para promocionar sus servicios de valoración de marcas. Estas clasificaciones a menudo presentan valoraciones diferentes para una misma marca. En un caso notorio, la valoración pública de la marca Nokia en USD 4 000 millones se vio desvirtuada cuando Microsoft, que la había adquirido por USD 7 000 millones, la vendió por tan solo USD 350 000.

El columnista tenía razón.

Pero rechazar la valoración de marcas porque las empresas consultoras pueden inflar los valores en un ejercicio de relaciones públicas sería como rechazar el avalúo de bienes raíces porque las agencias de vez en cuando inflan los precios en sus listados de inmuebles disponibles. A veces los inmuebles se venden por encima y a veces por debajo del avalúo publicado. Así funcionan todas las valoraciones, pero eso no significa que en privado esos inmuebles no tengan valor y no puedan ser avaluados.

Las marcas crean valor financiero y económico

Las marcas son creadoras de valor para sus propietarios. Aun el columnista estuvo de acuerdo con eso. Y son activos específicos (propiedad intelectual, debidamente protegida por el derecho marcario); por tanto, como cualquier otro activo, pueden y deben ser avaluadas. Simplemente no tenemos obligación de aceptar el avalúo cuando las negociemos.

Pero las marcas no solo tienen el valor de un avalúo financiero en particular, en un momento dado. Las marcas tienen valor económico y no solo valor financiero.

Existen varias definiciones de valor económico. A grandes rasgos, una definición es que valor económico es el precio máximo que alguien está dispuesto a pagar por algo (en contraposición al valor de mercado o valor financiero, que es el precio mínimo que alguien pagaría). Otra definición, mucho más interesante, es el potencial que tienen las marcas para generar riqueza.

Explicado de manera simple, valor financiero significa que algo puede convertirse en efectivo. Nuestra casa tiene valor financiero porque alguien pagaría algo por ella. Valor económico significa que alguna cosa es susceptible de generar riqueza para nosotros y también para otros. Y puede llegar a ser difícil de cuantificar, pero sigue valiendo la pena intentarlo.

Nuestra casa puede generar valor económico de diferentes maneras: requiere calefacción y electricidad, decoración y mantenimiento, de manera que crea una economía (de plomeros, electricistas, pintores, revocadores y otros) para sostenerla y además nos obliga a pagar las facturas de la empresa eléctrica, acueducto, predial, etc. Alberga personas que necesitan dormir y alimentarse, vestirse y divertirse; por lo tanto, tiene camas, neveras, hornos y armarios que deben llenarse con alimentos, ropa, libros, juguetes, etc. Además, una casa ofrece un hogar estable donde se forman buenos ciudadanos lo que significa que tiene un impacto positivo en la economía.

Y el valor financiero de la casa es lo que nos pagan cuando la vendemos; el valor económico es lo que creamos con lo que nosotros o alguien más puede hacer con la casa.

El valor financiero de la casa aumenta con su valor económico. Esa extensión que generó empleo para el arquitecto, el constructor, el plomero y el decorador también agrega valor a la propiedad.

Las marcas crean valor económico por lo que sus propietarios hacen con ellas. Cómo invierten en las marcas, cómo las extienden, cómo las actualizan y las mantienen adecuadas para sus consumidores.

Todo esto nos lleva a la historia de RHM.

CÓMO COMENZÓ EL AVALÚO DE LAS MARCAS

La decisión de RHM de hacer avaluar formalmente sus marcas y poner esa valoración en el centro de su estrategia para defenderse de la oferta hostil de GFW fue forzada por las circunstancias y por la necesidad, pero la idea de avaluar sus marcas fue de John Murphy, fundador de una pequeña empresa consultora de marcas llamada Interbrand. En su libro *Brandfather*, John explica cómo en 1988 se encontraba de viaje en Australia cuando vio en la prensa local la historia de la oferta de GFW. La idea de que una empresa australiana comprara una británica era muy bien recibida allí. John supo instintivamente que lo que hacía latir el corazón de GFW por RHM no era la compra de una gran empresa británica, ni siquiera el tamaño que tendrían las dos empresas combinadas. Para GFW, el atractivo de RHM consistía en sus marcas; sabía que lo que le interesaba de RHM era el valor de sus bien establecidas marcas, que darían a GFW una rentabilidad inmediata y duradera mediante la adquisición.

Había dado en el clavo: las marcas son activos que crean valor económico y financiero. No son solo un costo para las empresas. La razón de su valor era y sigue siendo simple.

Las marcas representan la seguridad de recibir ingresos futuros.

Esa seguridad no depende de ningún producto ni de ningún mercado. De hecho, el producto o servicio puede cambiar

completamente. Inclusive puede dejar de ser un producto y pasar a ser un servicio, pero mientras subsistan los valores que los clientes o consumidores aprecian de la marca, esta continuará teniendo valor económico y, por tanto, valor financiero.

Tomemos IBM. Pocos dirían que IBM no es una de las marcas más conocidas en el mundo, pero ¿qué hace? Antes fabricaba computadores, ahora ofrece consultorías. Virgin es un nombre muy conocido, pero ¿es una aerolínea? ¿un gimnasio? ¿un servicio de trenes? ¿un banco? ¿una categoría de refrescos? ¿servicios de atención para bodas? Ha sido todo eso y más.

El concepto de valor económico lleva todo eso más lejos. Significa que las marcas son activos y no simplemente tienen valor cuando son sometidas a avalúo. Significa que crean valor de manera permanente para sus propietarios.

Pueden hacer esto de varias maneras. Por ejemplo:

- **Fijación de precios**
- Pueden fijar precios elevados o, al menos, asegurar estabilidad en los precios, por ende, una estabilidad en el margen (si se manejan bien los costos).
- **Generación de demanda**
- La gente quiere comprar bienes y servicios de marca, no mercancías genéricas.
- **Seguridad de la demanda**
- Un cliente que esté satisfecho y no tenga otra alternativa o que esté complacido y no quiera alternativas, recomprará la marca sin generar costos adicionales de adquisición para el propietario de la marca.

Además, agregan valor económico a otros:

- Satisfacen diversas necesidades de los clientes. En efecto, para algunos clientes las marcas son imprescindibles en su vida doméstica o profesional (¿dónde estaríamos sin nuestro computador Apple o sin Microsoft Office o, en la industria de la construcción, sin nuestra excavadora JCB?).
- Son activos que obtienen rendimientos en el mercado de valores o de inversionistas privados. Imaginemos lo que tendríamos si hubiéramos invertido un dólar en Apple en 1984 o en Amazon en 1995.
- La sociedad recibe muy bien a las marcas fuertes. Cuando Virgin adquirió la primera franquicia de ferrocarril, se le dijo a Richard Branson que tenía que operar los trenes bajo la marca Virgin para generar en el público confianza en el servicio.

La valoración de las marcas pone un precio a las ganancias actuales de la empresa y a lo que se espera ganar en el futuro. Relaciona los factores "blandos" del mercadeo (conocimiento, preferencia, promoción, imagen) con los factores "duros" de las finanzas (utilidad antes de intereses e impuestos —(EBIT)—, ingresos presupuestados, capital utilizado). Hace que el comportamiento de las marcas sea responsabilidad de toda la empresa y no simplemente una medición del comercializador.

¿POR QUÉ Y CÓMO DEBEMOS ASIGNAR VALOR FINANCIERO A NUESTRA MARCA?

Nic Liddell, exdirector de Avalúo de Marcas en Interbrand, responde a estos interrogantes muy claramente en el libro *Don't Mess with the Logo.* Es una buena exposición. En el mundo

frío y clínico de los avalúos —dice Nic— las marcas se miran como activos del negocio, como una fábrica, una línea de ensamble o un bolígrafo. El argumento es que las marcas fuertes crean valor para sus propietarios, porque estimulan mayores ventas (y, por tanto, utilidades) y, como las marcas fuertes también estimulan una relación estable y fiel con los clientes, esas ventas son más seguras en el futuro. En síntesis:

marcas fuertes = mayor utilidad a menor riesgo

Fundamentalmente, si la "marca" está protegida como marca registrada puede comprarse y venderse como cualquiera otro activo, pero a diferencia de la mayoría de los activos, no existe un mercado abierto para las marcas. El precio de una fábrica puede establecerse analizando las operaciones recientes relacionadas con fábricas similares en ubicaciones parecidas (un poco como cuando nos cambiamos de casa) o calculando cuánto nos costaría comprar el terreno y construir la fábrica. Pero las marcas, por definición, son únicas y no se compran o venden tan a menudo como las fábricas, las máquinas y los bolígrafos. Afortunadamente, muchas empresas (incluidas las grandes firmas de contaduría) han desarrollado diferentes métodos para avaluar las marcas:

- **Analizar el costo histórico de desarrollar la marca**
  Esto es sencillo, pero se necesita tener registros de la inversión en la creación de la marca y ese será el valor de la marca. Sin embargo, surge la pregunta ¿qué se tiene en cuenta como inversión en la marca? Con seguridad, más que el gasto en mercadeo. Es más, muchas marcas tienen décadas de antigüedad; entonces, ¿cómo asegurar que los registros son precisos? Y ¿qué pasa si lo invertido es igual al valor y no obtienen rendimientos sobre la inversión?

- **Considerar el valor de marcas similares**
  Esto tiene sentido, pero se supone que las marcas son únicas y las marcas "parecidas" rara vez tienen valores similares, aun en la misma categoría. Por ejemplo, la rival más cercana de Coca-Cola, Pepsi, vale solo una fracción de ella.
- **Calcular el costo de reemplazar la marca**
  Este método tiene en cuenta cuánto sería necesario invertir para generar niveles semejantes de conocimiento, ventas y fidelidad que en la marca existente si fuera necesario comenzar de cero. Puesto que al final estamos tratando con la economía comportamental (el comportamiento de las personas que se ve afectado por muchas variables en un momento dado), es difícil calcularlo bajo cualquier lógica.
- **El método del cálculo de regalías**
  Al comparar las tarifas de regalías cobradas por "marcas similares" (que podemos encontrar en diferentes bases de datos) podemos determinar cuánto cobrar a alguien que desee licenciar nuestras marcas registradas. Sin embargo, las marcas son valiosas debido a que estimulan mayores utilidades y porque reducen los riesgos. En teoría, mediante el método del cálculo de regalías podemos estimar el nivel de utilidades que crea una marca (representadas en las regalías), pero este método no nos dice nada acerca del riesgo.

El método favorito de valoración, esto teniendo en cuenta las normas internacionales de contabilidad, es el de las utilidades descontadas (o flujos de efectivo):

1 ¿Cuántas de las utilidades (o efectivo) presupuestadas de una empresa pueden atribuirse a la marca?
2 ¿Qué nivel de riesgo se asocia con esas utilidades (o efectivo) presupuestadas?

1. ¿CUÁNTAS DE LAS UTILIDADES (O EFECTIVO) PRESUPUESTADAS DE UNA EMPRESA PUEDEN ATRIBUIRSE A LA MARCA?

La preferencia por una marca es siempre importante, pero es más importante en algunas categorías que en otras. En efecto, aunque no nos guste mucho una marca podemos vernos obligados a comprarla por otras razones. Tomemos como ejemplo las estaciones de servicio. Puede que no nos guste Shell, preferiríamos BP (o viceversa), pero si necesitamos gasolina llevaremos nuestro vehículo a la estación más cercana, sin importar quién sea el dueño (Esto en el caso del Reino Unido). Pero si nos gusta Chanel No. 5, compraremos Chanel No. 5; simplemente no compraremos otra cosa para oler bien. De manera que la "preferencia de marca" es menos importante en la industria petrolera que en la industria de la perfumería.

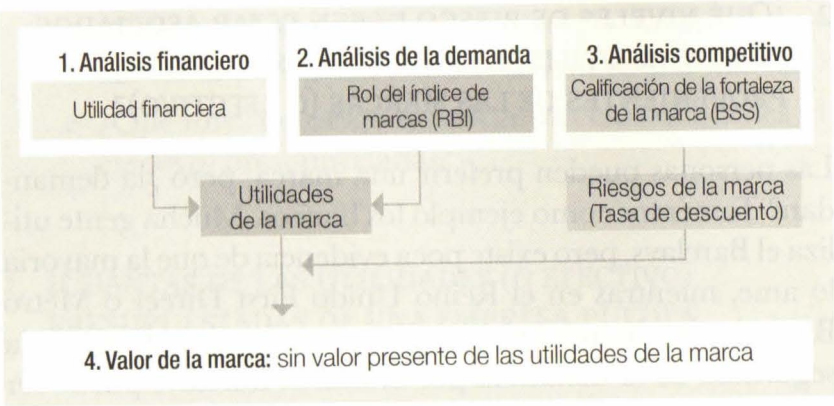
Entonces, para calcular cuántas de nuestras ganancias se deben a las personas que prefieren nuestras marcas, debemos separar las utilidades de la empresa en "tangibles" e "intangibles" (tangibles significa cosas como fábricas, equipos, las estaciones de servicio y la gasolina, etc., es decir, cosas que podamos tocar) y después identificar cuánto de las "utilidades intangibles" son generadas por la marca, en contraposición a otros intangibles como patentes, contratos de distribución, etc.

2. ¿QUÉ NIVELES DE RIESGO DEBEN ESTAR ASOCIADOS CON ESTAS UTILIDADES PRESUPUESTADAS PROVENIENTES DE LAS MARCAS (O EFECTIVO)?

Las personas pueden preferir una marca, pero ¿la demandan? Tomemos como ejemplo los bancos. Mucha gente utiliza el Barclays, pero existe poca evidencia de que la mayoría lo ame, mientras en el Reino Unido First Direct o Metro Bank tienen clientes fieles que los recomiendan. Es decir, la seguridad de la demanda por la marca Barclays puede ser comparativamente menor que la demanda por First Direct o Metro Bank.

Por lo anterior, debemos identificar cuán fuertes son fidelidad y la afinidad hacia la marca entre los clientes, y también los demás factores que afectan tal demanda, como por ejemplo la disponibilidad. Los contadores pueden aplicar un análisis de esa fortaleza y convertirla en una tasa de riesgo. Al aplicar dicha tasa a las utilidades presupuestadas de la marca durante cierto número de años hacia el futuro y sumarlas, se obtiene el valor presente neto. Y este es el valor financiero de la marca, suponiendo que alguien esté listo a pagar por ella. En la figura 1 se puede ver el proceso.

Los hacedores de mitos preguntarían por qué al avaluar las marcas de servicios públicos o de la industria petroquímica (que no son bienes de consumo cotidiano), ellas valen más que marcas que todo el mundo conoce, como Chanel. La respuesta es que las empresas petroleras son más grandes que las empresas de perfumería. Por ejemplo, el volumen de negocios de BP en 2017 fue USD 240 000 millones y es la décima vez en años recientes que excede los USD 200 000 millones. En 2017, por primera vez las ventas de Chanel alcanzaron USD 10 000 millones. Es posible que la demanda de productos de Chanel por sus consumidores



NOTA: Interbrand fue la primera empresa en tener una metodología certificada bajo la norma ISO 10668 (requisitos para la valoración de marcas), así como en desempeñar un papel clave en el desarrollo de la norma misma.

Figura 1. Valoración de la marca: enfoque de Interbrand

sea mayor que la demanda de los consumidores de BP por su marca, pero eso significa que la marca Chanel valdrá un porcentaje mayor de un valor total menor que BP. BP seguirá teniendo el más alto valor de la marca desde el punto de vista financiero.

La diferencia se hizo evidente mediante las tablas de clasificación de la misma Interbrand en 1996. En el libro *The World's Greatest Brands,* Interbrand clasificó a McDonald's como número uno porque el libro se centró únicamente en la fortaleza de la marca, pero en la tabla de clasificación publicada ese mismo año en *Financial World,* McDonald's se ubicó tercera, con un valor de USD 18 000 millones detrás de Coca-Cola (segundo lugar en ambas tablas) y de Marlboro, que fue primera por el valor de la marca (USD 44 600 millones), pero décimo según la fortaleza de la marca. ¿Cómo puede ser? Bueno, porque hasta hoy, el mercado mundial de cigarrillos es más grande que el mercado global de las colas o los restaurantes de comida rápida. En 2016, de acuerdo

con varias fuentes, el mercado global de cigarrillos valía USD 683 000 millones; el mercado de refrescos, USD 286 000 millones, y el de comidas rápidas, USD 539 000 millones. Aún hoy es más lo que fumamos que los refrescos que consumimos y compramos más cigarrillos que papas fritas.

Entonces, un valor saludable de la marca muestra que se tiene una gran marca, sustentada por una gran empresa en un gran mercado. Un valor bajo significa que la marca es débil o que la empresa es débil o que el mercado es débil. Es imposible decir cuál es la respuesta, a menos que miremos los detalles del avalúo.

Los hacedores de mitos también dicen que "la valoración de las marcas es subjetiva". Y lo es. Los avalúos siempre son conjeturas bien fundamentadas, sin importar el objeto, llámese casa, automóvil o fábrica. Es lo mismo cuando los analistas avalúan empresas completas. Tratan de presupuestar las utilidades o los flujos de efectivo y de estimar los riesgos de tales utilidades. Igual que el avalúo de analistas, el avalúo de marcas representa la opinión de un perito sobre el valor de la marca.

Para la mayoría de las empresas, el valor de la marca en sí mismo es secundario. Lo más importante es que una buena metodología de valoración de marcas tiene en cuenta muchos datos diferentes de distintas fuentes, incluso información financiera y de mercados, y los reúne dentro de un marco único. Aun si la valoración obtenida no es perfecta, el proceso por el que se debe pasar obliga a pensar muy seriamente acerca de cómo y cuándo la marca crea valor. Pone al equipo de finanzas y al equipo de mercadeo a hablar el mismo idioma. Y puede actualizarse cada año, lo que permite comprender hasta dónde se han cumplido las metas y cuáles metas se deben establecer para el futuro. Si el valor es lo suficientemente grande e impactante, puede incluirse

en el informe anual para complacer a los accionistas o beneficiarse de la publicidad gratuita que viene con la inclusión en una de las muchas tablas de clasificación publicadas en medios prestigiosos como *Business Week*.

Las empresas utilizan la valoración de marcas para transformar sus negocios:

- Al hacer de la marca el punto focal del negocio para garantizar la alineación de todas las operaciones.
- Como ayuda para escindir los negocios que pueden ser básicamente sólidos, pero dejaron de ser esenciales en la construcción de la marca.
- Para mejorar sus informes financieros y mostrar el verdadero valor de la empresa.
- Para ayudar a explicar a todos los que trabajan para ellas y con ellas lo grandioso de su marca y el valor que genera para la empresa.

Se atribuye a Einstein la frase "No todo lo que cuenta puede contarse y no todo lo que puede contarse cuenta".

Es verdad.

Pero eso no debe impedirnos contar lo que tenemos que contar, aun si lo que se cuenta pudiera ser una muy buena estimación.

Otras lecturas

John Murphy, *Brandfather: The Man who Invented Branding*, Book Guild Publishing, 2017.

Jon Edge y Andy Milligan, *Don' t Mess with the Logo*, FT Prentice Hall, 2009.

Mito 7

La diferenciación ha muerto; lo que importa es la distintividad

La verdad es que necesitamos tanto diferenciar y ser distintivos. De hecho, no se puede lo uno sin hacer lo otro.

Es un mito moderno que debe eliminarse o, al menos, aclararse. Se origina en lo que parece ser la lectura parcial de un libro excelente llamado *How Brands Grow: What marketers don't know* de Byron Sharp que reúne en un solo lugar mucho de lo que pensamos acerca de las marcas y hace algunas recomendaciones muy pertinentes y razonables.

Sin embargo, es posible que algunos modernos hacedores de mitos se hayan aferrado a un par de las conclusiones en favor de sus propios intereses.

El libro afirma que las marcas crecen porque se asocian con algunas pocas cosas que realmente las diferencian en la mente de los consumidores, no con un diferenciador. Y también aduce que las marcas que gastan mucho en comercialización crecen más.

Esta última conclusión es muy persuasiva frente a quienes trabajan en agencias de publicidad y, por supuesto, en departamentos comerciales, sometidos a escrutinio sobre la

efectividad del gasto y que, seguramente, deben afrontar la reducción de su presupuesto. Puede parecer un salvavidas en un momento en que los propietarios de las grandes marcas se preguntan si las agencias tradicionales de publicidad pueden darles la ayuda necesaria en los tiempos modernos.

Lo que nos preocupa es lo que dice el mito: la distintividad importa, la diferenciación no.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE DIFERENCIACIÓN Y DISTINTIVIDAD?

Primero que todo, tratemos de acordar sobre algunas definiciones, ya que parte del problema es que la gente usa diferentes significados para las palabras "diferenciación" y "distintividad". De hecho, la manera en que se asignan tales significados nos recuerda la discusión entre Humpty Dumpty y Alicia:

> Cuando utilizo una palabra —dijo Humpty Dumpty en un tonito burlón— significa justo lo que elegí que significara, ni más, ni menos.
>
> La cuestión es —dijo Alicia— si puedes hacer que las palabras signifiquen muchas cosas diferentes.
>
> La cuestión es —dijo Humpty Dumpty— cuál es el significado que va a predominar. Eso es todo.

En el momento, parece que el significado "predominante" para algunos comerciales es el de Byron Sharp:

> Diferenciación (una "razón para comprar" o beneficio para el consumidor) y distintividad (que la marca se parezca a sí misma) son cosas diferentes.

Y continúa:

> Esto no es solo cuestión de semántica, como dirá cualquier abogado o juez. La distintividad (marca) tiene protección legal, mientras la diferenciación no (únicamente una protección de patente por tiempo limitado).
>
> Bueno, pensamos que esto es hilar muy delgado. Si consultamos un diccionario o tesauros, encontraremos que diferenciación y distintividad están íntimamente relacionadas (la definición de diferenciación que trae el diccionario es "la acción o proceso de diferenciar o distinguir entre dos o más cosas o personas" y una definición de "diferente" es "distinto").
>
> La creación de marca siempre ha buscado diferenciar, y lo ha hecho siendo distintiva.
>
> La verdad es que necesitamos tanto diferenciar como ser distintivos. En realidad, no podemos hacer lo uno sin lo otro.

LAS TRES REGLAS DE LA DIFERENCIACIÓN

Roberto Goizueta, uno de los más exitosos CEO de Coca-Cola, se hizo famoso por compartir sus tres reglas para construir una marca con éxito:

> Diferenciar, diferenciar, diferenciar.

Las marcas existen legalmente para diferenciar a un proveedor de otro. Esa es la razón por la que tenemos un derecho marcario. Este garantiza que la diferenciación correcta sea protegida legalmente, permitiendo a cualquier proveedor proteger su negocio de las imitaciones o falsificaciones

de terceros. También garantiza que cualquier comprador (cliente o consumidor) compre o utilice un bien o servicio de buena fe.

Si quisiéramos ordenar y dar más significado a las tres reglas de Goizueta, la primera sería diferenciar mediante el nombre de la marca. Hemos creado un nombre de marca que nadie en nuestro mercado puede copiar. Debe ser así de diferente. Tiene que diferenciarse de todo término genérico aplicable en nuestro mercado o cuyo uso debería permitirse a cualquiera para describir aspectos distintivos de sus bienes o servicios. Así, aunque el aspecto distintivo de su servicio de mensajería sea la rapidez, usted no podría registrar y proteger como marca la palabra "rápido" o "veloz". Se requiere agregar otra palabra o crear un neologismo como "Fastrak" o "Speedline". Algo que la diferencie del término genérico que pudieran utilizar otras compañías para mostrar que su servicio de mensajería también es rápido.

Es la razón por la que muchas compañías desarrollan o eligen nombres distintivos. Tienen que ser auténticamente diferentes de los demás: Ocado, Amazon, Xerox, Fatbrain, Moonpig. De esta manera su empresa y su consumidor pueden obtener más fácilmente la protección legal.

La segunda regla de la diferenciación de marca se aplicaría a todos los demás aspectos de la identidad o expresión de la marca: el logo, los colores, la imagen, la forma del empaque, las frases publicitarias, etc. Al fin y al cabo, las personas necesitan ayuda en la diferenciación de marcas para encontrar rápidamente en los estantes o en la calle lo que están buscando (pensemos en los arcos dorados de McDonald's). Las marcas también pueden ayudar a elegir, pues hay quienes prefieren un color o imagen antes que otro. A algunas personas les gusta el rojo y a otras el azul.

O pueden ayudar a señalizar y segmentar un producto para diferentes usuarios. La Coca-Cola es roja, la Coca-Cola dietética es gris. Durante muchos años, Unilever fabricó el champú Head & Shoulders dirigido a hombres preocupados por la caspa. Finalmente, decidieron lanzar una versión para las mujeres. Las fórmulas no eran sustancialmente diferentes; modificaron la fragancia y significativamente las diferenciaron por el color del empaque: rosado para mujeres, en contraposición al azul original ampliamente conocido para los hombres. Esta clase de diferenciación ayuda a los consumidores a encontrar el producto, reconocerlo y recordarlo.

Podemos pensar en todas las marcas que reconocemos y nos permiten diferenciarlas únicamente por su logo. De hecho, son tan distintivas por sus logos diferentes que ni siquiera tenemos que verlos completos (una letra o la mitad del logo nos darán la pista que necesitamos). Solo con ver los arcos dorados a una distancia de 450 metros, un niño volverá locos a sus padres para que le compren una hamburguesa de McDonald's. Con seguridad podemos pensar en muchos otros (el mordisco a un lado del logo de Apple, cualquiera de las tres letras de IBM o la D de Disney). De hecho, hay juegos de mesa y juegos en línea que giran alrededor de adivinar el logo. Eso es diferenciación. También es distintividad.

La tercera regla de diferenciación sería lo que llamamos diferenciación "significativa", algo que nos atrae particularmente y que es la razón por la que compramos o preferimos una marca. Y es aquí donde se presenta una coincidencia con la auténtica distintividad.

Muchas personas eligen volar por Ryanair debido al precio, aunque esta no es la única aerolínea de bajo costo y algunas veces puede no ser la más barata en una ruta

determinada. Los precios bajos son una característica distintiva de la marca Ryanair. Es posible que el nombre y las marcas registradas no representen una diferencia desde el punto de vista técnico o legal, pero distinguen a la aerolínea de manera tan significativa que ayudan a la sensación generalizada de diferencia en el mercado y brindan a las personas una razón para comprarlas.

Otra razón por la que los precios diferencian a Ryanair es porque generalmente son mejores que otras aerolíneas. Y ser "mejor" o, al menos, ser percibido como el "mejor" es un diferenciador. En la industria automotriz, se tiene la percepción de que los automóviles alemanes tienen mejor "ingeniería". BMW, Mercedes-Benz y Volkswagen se han beneficiado conjuntamente de décadas de dedicación a la calidad y desempeño mediante la ingeniería y también de la percepción de que los alemanes son buenos ingenieros y producen bienes de alta calidad. Algunas de estas percepciones pueden demostrarse. Fue Karl Benz quien en 1879 patentó el motor de combustión interna y en 1886 patentó el primer automóvil. Según la revista *Fortune,* la fortaleza de las marcas de los fabricantes alemanes de automóviles radica en su dedicación y compromiso con la ingeniería de excelencia. Por ejemplo, el objetivo de BMW era fabricar todos los vehículos con una distribución de peso 50-50. Y *Fortune* también hizo notar que "los ingenieros ocupan un pedestal elevado en un país donde se premia la tecnología y el trabajo artesanal". Es decir, la cultura del país sustenta la percepción del cliente.

La razón principal por la que se eligió a Ryanair como ejemplo es porque no es una marca de productos de consumo y, a menudo, muchas personas relacionan las marcas con productos de consumo, cuando de hecho las marcas no son solo bienes empacados, como lo explicamos en el capítulo 18.

SER SIGNIFICATIVO

Byron Sharp hace referencia a distintividad sin sentido y no a "significativa", queriendo decir que a las personas les gusta una marca simplemente porque sí. Es posible que conjuguen algo de posracionalización de sus preferencias, pero esencialmente hacen una elección emocional. Algunas veces, la elección puede venir de la infancia, tanto tiempo atrás que no pueden recordar por qué, y menos cuándo fue la primera vez que eligieron la marca. Muchos de nosotros, por ejemplo, tenemos un cereal favorito para el desayuno o una barra de chocolate preferida desde que éramos niños. Igual que son favoritos nuestros equipos deportivos o celebridades admiradas.

Los clubes de fútbol también son marcas y, para muchos de nosotros, la elección de nuestro equipo de fútbol favorito es en gran medida accidental o emocional, por nuestro lugar de nacimiento o porque tiene un jugador que admiramos mucho o el uniforme tiene alguna particularidad que nos gusta. Hay un seguidor de Plymouth Argyle (equipo inglés) que nació en Birmingham y no tiene ninguna relación con Plymouth, pero cuando tenía 5 años vio una insignia del club Plymouth Argyle (el barco Mayflower que llevó a los padres peregrinos a América) y le gustó tanto que también amó el equipo. Ha sido su seguidor desde entonces porque le gustó su logo. Ahora es fidelidad de marca. Y es probablemente un excelente ejemplo de la distintividad sin significado.

En realidad, no nos gusta la expresión distintividad "sin sentido" porque sugiere que una motivación irracional o emocional no es "significativa" o valiosa. Podemos argumentar que la motivación emocional es extremadamente racional. El temor, el amor, el odio, la bondad, todas son

emociones que tienen su origen en respuestas perfectamente racionales a ciertas situaciones o personas. La nostalgia, una sensación de identidad personal y un sentido de pertenencia o una manera compartida de ver el mundo con otros, también son perfectamente racionales para los seres humanos.

Estamos muy de acuerdo con Sharp (aunque no nos guste el término "sin sentido") en que compramos emocionalmente y luego justificamos nuestra compra racionalmente. Y para poder comprar emocionalmente se hace necesario ver, apreciar y reconocer algo que sea distintivo.

SER DESTACABLE

Oscar Wilde dijo una vez: "Hay solamente una cosa en el mundo peor que hablen de ti, y es que no hablen de ti". Eso es muy cierto para las marcas. Ahora es más importante que nunca ser distintivo y reconocido y recomendado por ser distintivo, por ser destacable, para estar, como dice una de nuestras frases favoritas, "en el pensamiento y en boca de todos". Según una investigación del Instituto Ehrenberg-Bass (del que salió el libro *How Brands Grow*), los clientes ahora emplean menos tiempo en pensar en las diferencias sutiles entre marcas y, en cambio, interactúan con las marcas que encuentran interesantes y distintivas. Pero eso no es ninguna sorpresa. ¿Alguno de nosotros pasó cantidad de tiempo contemplando la unicidad relativa de Coca-Cola frente a Pepsi?

Durante los años 1970 y 1980 se realizaron famosas pruebas a ciegas que Pepsi utilizó repetidamente para demostrar que más consumidores preferían el sabor de Pepsi sobre el de Coca-Cola. Los consumidores recibían vasos de

cola sin marcar y se les pedía indicar cuál elegían. Aparentemente, Pepsi superó a Coca-Cola porque la fórmula de Pepsi produce un sabor un poco más suave y dulce al paladar, pero ponga las respectivas marcas en la lata, ubíquelas en el supermercado y en los anaqueles de las tiendas y millones más seguirán comprando Coca-Cola. Y no solo porque Coca-Cola, que es una marca más grande, tiene más músculo comercial y financiero. Incluso Pepsi contrató a David Beckham como su embajador de la marca, pero eso no modificó la situación.

El hecho es que las personas conocen lo que es distintivo, familiar y reconocible de Coca-Cola y saben lo que recibirán, aun si no pueden explicarlo lógicamente de manera clara y comprensible. La distintividad de la marca Coca-Cola, plasmada en la diferenciación protegida de su identidad de marca registrada, supera la diferenciación ofrecida por el aparente "mejor" sabor de Pepsi.

Nuestro enfoque de elegir marcas con base en un sentido general de su distintividad y no en una serie de características y beneficios específicamente diferenciadores es aplicable a todas las industrias, desde nuestro supermercado local hasta nuestro proveedor en línea. Desde nuestra aerolínea hasta nuestro automóvil. ¿Estamos más preparados que antes para considerar las reivindicaciones contrastantes de marcas alternativas? ¿Nos gusta que diferentes marcas compitan por nuestra atención? ¿O estas dudas nunca nos asaltan? Lo cierto es que nunca hemos tenido mucho tiempo para averiguar sobre estas diferencias y cada vez tenemos menos tiempo y más posibilidades de elección y, en este contexto, ser memorable, ser distintivo, es lo único que importa.

Como consumidores, no dedicamos nuestro tiempo a pensar en profundidad en las diferentes reivindicaciones

de diferenciación con que las empresas nos bombardean. Al contrario, cuando contemplamos una marca, siempre nos hemos conectado con un sentimiento o con una asociación, algo distintivo justificado por un conjunto específico de características o beneficios. Algo que nos hace sentir bien y nos da de qué hablar.

Lo que ha cambiado es el incesante enfoque, la energía y la imaginación que ahora se exige a los propietarios de las marcas para seguir siendo distintivos y, por tanto, destacables y recomprables.

LO QUE LAS MARCAS "POSEEN" Y LO QUE "OCUPAN"

En el debate sobre este mito confuso preferimos distinguir entre lo que las marcas "poseen" y lo que "ocupan". Lo que poseen es lo que las diferencia legalmente. El nombre de la marca, el logo, el logotipo, los colores, etc. y posiblemente algunas tecnologías asociadas patentadas como la característica de un toque en las pantallas de Apple (aunque tengan vida limitada).

Las marcas construyen su distintividad por cuánto "espacio" ocupan en nuestra mente.

Volvo no es más segura que otros grandes fabricantes de motores, pero si preguntamos a un grupo de conductores de mediana edad cuál es el atributo que más asocian con Volvo, dirán que es la seguridad. La razón es que, durante años, Volvo se enfocó en comunicar esta idea a los conductores.

Igual cuando tenemos una casa: también tenemos el dominio (o el derecho bajo arrendamiento), pero un hogar distintivo es el que ocupamos: la manera en que la casa donde vivimos fue diseñada, construida, decorada y dotada

con muebles y accesorios. Todo ello crea el carácter distintivo de la casa y puede cambiarse o hasta perderse. El título legal que nos permite vivir en ese terreno subsiste, aunque la casa se derrumbe.

Las marcas exitosas se enfocan de manera consistente en una imagen y una experiencia que quieren que sea reconocida y valorada por los clientes o consumidores y ciertamente por otros grupos de personas, especialmente empleados. Apple no "posee" creatividad, diseño moderno o productos amigables con la humanidad o con el usuario. Samsung también puede reivindicar tales características, pero Apple ha creado una marca distintiva alrededor de estos atributos por el foco que han puesto sobre ellos. El estilo limpio y monocromático de sus productos y tiendas, su firma a modo de gráfico y el diseño de sus productos, el tono de voz ("Hola", "Diseñado en California"), el estilo informal y amistoso de sus empleados, el énfasis en el entretenimiento, los efectos "wow" que imprimen a cada lanzamiento, todo ello forma una impresión distintiva de la marca Apple que la mayoría de nosotros tendría dificultad para articular con claridad, pero que todos identificamos y reconocemos y con la cual muchos se identifican.

Del mismo modo, Nike no "posee" ni tiene legalmente la propiedad de las ideas de "excede lo mejor de ti", de irreverencia, de desempeño, de energía. Tanto Adidas como Nike tienen en sus libros atletas de alto rendimiento, ambos fabrican productos utilizando la ciencia del deporte y con características inspiradas en la tecnología y ambas publican avisos impresionantes con gente común y con celebridades. Y otras marcas, como O'Neill, Converse, Puma y Reebok, están en capacidad de hacer y de hablar de cosas similares. Pero Nike ha ocupado ese espacio en nuestra mente gracias a su esfuerzo permanente, a su clara filosofía

del arte y del diseño, que hacen la diferencia en todos sus productos, a su mercadeo audaz y, por supuesto, a su disposición para gastar el dinero necesario para tal fin. Como resultado, han impreso en nuestra mente tres cosas que en verdad sí poseen: el nombre Nike, el logo *swoosh* y el eslogan "Just Do It".

CÓMO SER NOTABLE

Entonces, para ser notables ¿dónde nos enfocamos y cómo lo hacemos? La respuesta está en tres principios simples. Estos principios son los descritos en el libro *On Purpose: Delivering a branded customer experience people love.* Para que una marca se mantenga relevantemente distintiva y sea parte de las consideraciones y conversaciones de los consumidores, el libro recomienda que se yerga, sobresalga y permanezca firme.

Erguirse significa tener un propósito o una causa que los propietarios de la marca persigan permanentemente y de los que hablen constantemente. Un propósito en el que crean imprimirá valor verdadero y mejorará las vidas de sus clientes o consumidores y del mundo en el que viven.

Sobresalir significa que ellos enfáticamente diferencian y distinguen sus marcas de las de la competencia entregando experiencias repetibles y notables a través de sus canales a sus consumidores.

Permanecer firme significa crear, mantener y desarrollar la cultura adecuada para garantizar una entrega sostenible y auténtica en el largo plazo.

En el capítulo 5 damos un par de ejemplos de marcas que han construido en nuestra mente asociaciones altamente distintivas por su incesable enfoque en estos principios,

marcas reconocidas como Ikea. Para ilustrar el punto de la distintividad, acá tomaremos un ejemplo de una industria sobre la que los consumidores rara vez tienen algo bueno que decir: la banca. En 2010, Metro Bank fue el primer banco comercial del Reino Unido que se abrió en casi 150 años y se ha convertido rápidamente en una institución para la que las empresas tienen los mejores comentarios y en una de las más exitosas.

Erguirse

Metro Bank comprende que, antes que nada, es necesario identificar el atributo por el que se desea ser reconocido. Hay que defender lo que más importa a los clientes y construir la oferta alrededor de eso. Durante la última década del siglo precedente y la primera década del actual, los bancos fueron cerrando oficinas, invirtiendo menos en la experiencia de muchas sucursales y animando a los clientes a usar más los servicios en línea y la banca telefónica. También desarrollaron cada vez más nuevos productos y servicios financieros más complejos, operaciones transfronterizas y banca corporativa y de inversión. Era difícil entender el foco de estos bancos. Ciertamente no parecía ser el cliente, a juzgar por la insatisfacción de muchos usuarios con sus bancos.

Metro Bank entró al mercado con un propósito y una claridad: prestar sus servicios en sucursales porque creía que las sucursales tenían un rol que desempeñar en la comunidad y, por tanto, en la vida de los clientes. Un informe de Mintel le da la razón. Registró que al 84 % de los clientes le gustaba ir a las sucursales con frecuencia o regularmente y que un 25 % manifestó que jamás habría considerado un banco que no tuviera oficinas. Metro decidió enfocarse

en los productos más importantes para los clientes: cuentas corrientes, cuentas de ahorro y tarjetas de crédito para personas naturales o jurídicas. Tenía también un claro sentido de quiénes eran los clientes: personas del común que deseaban ir a un banco donde pudieran realizar sus operaciones fácilmente. Quería privilegiar a los clientes y hacer que la gente "ame ir a su banco". Metro Bank emplea un lenguaje que los clientes pueden recordar; es "un banco donde usted es lo primero". En efecto, no habla de clientes, habla de seguidores; una premisa simple que está revolucionando la banca comercial en el Reino Unido.

Sobresalir

Para hacer que la gente hable de nosotros, tenemos que hacer algo de lo que valga la pena hablar. Metro Bank no ofrece las más competitivas tasas de retorno, pero a propósito invierte en lo que es más valioso para los clientes. Lo ha hecho observando los errores de la banca tradicional y creando algo opuesto. Las sucursales de los viejos bancos abrían sus puertas en horarios convenientes para la banca (de 9 a. m.-5 p. m. de lunes a viernes y, con suerte, los sábados por la mañana). Metro tiene horarios de servicio convenientes para sus clientes (de 8 a. m. a 8 p. m. de lunes a viernes, 8 a. m. a 6 p. m. los sábados, y de 11 a. m. a 5 p. m. los domingos). Los viejos bancos tenían personal malhumorado detrás de ventanillas de vidrio (supuestamente para proteger a los empleados y al dinero). Metro tiene personal amigable que camina por el local y se sienta en oficinas abiertas. Abrir una cuenta en un banco tradicional significaba seguir un proceso largo y desgastante de papeleo, referencias y espera, mientras se realizaban verificaciones y más verificaciones. Metro Bank ofrece la apertura de

cuentas al instante, en cuyo proceso es posible entrar a la oficina y salir una hora después con una cuenta lista para usar. Los viejos bancos eran tan amigables con la familia como una morgue. Metro Bank permite el ingreso de perros (y hasta proporciona recipientes con agua) y los niños pueden jugar en maquinitas de dinero mágico. Es muy fácil ubicar sus sucursales y hacer negocios allí.

Permanecer firme

Metro Bank sabe que no es para todos y se siente cómodo con esto. Sabe que entregar una experiencia inolvidable para el cliente requiere que una empresa haga elecciones. Sus sistemas están diseñados para empoderar al personal. Tiene una filosofía de servicio simple: se necesita una persona para decir "sí" a un cliente y dos para decir "no". Mantenerse fiel a su promesa deriva en resultados significativos. Enfatiza un estilo de servicio, cuida la contratación de su personal y fomenta una cultura de informalidad y alegría.

Adherirse a estos principios y sustentarlos con PR y redes sociales significa que sus clientes han hecho la difusión. Metro Bank ha gastado menos de £ 100 000 en publicidad convencional en seis años, pero tiene un reconocimiento de marca del 82 %. Ayuda el que vea a sus edificios amplios, audaces, de apariencia moderna y llamativa como vallas publicitarias vivas en una calle principal.

En menos de una década, Metro Bank ha llegado a ser una fuerza influyente en la banca y una presencia creciente en las principales calles, con depósitos de £ 11 700 millones y una cartera de £ 9 600 millones, 55 sucursales y 1,2 millones de clientes. Al considerar que el estudio de Mintel citado atrás indica que los principales bancos han perdido

más de tres millones de clientes, parece que el enfoque de Metro en ser distintivo y diferente está dando resultados.

Entonces, no es cierto que una marca tenga que ser distintiva más que diferente. Necesita ser ambas cosas, pero debe concentrarse en lo que la hará genuinamente distintiva y mantenerse enfocada en entregar eso de manera permanente. La combinación de este enfoque empresarial y la continua protección de la identidad de la marca que posee y que establece una diferencia genuina: la hace notable.

Robert Stephens, fundador de Geek Squad, que rápidamente se posicionó como el primer proveedor de servicios domésticos de tecnología en los Estados Unidos, dice: "El mercadeo es el impuesto que se paga por ser insustancial".

Los propietarios de las marcas deberían preguntarse cuántos "impuestos" están pagando.

Otras lecturas

Byron Sharp, *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, 2010.

Shaun Smith y Andy Milligan, *On Purpose: Delivering a Branded Customer Experience People Love*, Kogan Page, 2015.

Mito 8

El cliente siempre tiene la razón

La manera correcta como debe pensar una marca es: "El cliente correcto siempre tiene la razón".

ALGUNOS MITOS SE BASAN EN la verdad y la realidad. Realmente existieron ciudades que se hundieron en el mar, como el mito de la Atlántida (solo que no estamos seguros de si la Atlántida fue una de ellas). El mito de que el "cliente siempre tiene la razón" es casi cierto, pero el "casi" hace que sea un mito peligroso si se toma al pie de la letra.

La forma correcta en que las marcas deben pensar es que "el cliente *correcto* siempre tiene la razón".

Muchas compañías hablan, de manera loable pero sin sentido, acerca de poner al cliente en primer lugar. En muchas más empresas de las que podemos pensar sus valores incluyen centrarse en el cliente. La verdad, en nuestra experiencia, es que para muchas compañías los clientes no son prioridad. La prioridad son los socios o accionistas, aunque ellos solo tendrán utilidades decentes a partir de ingresos crecientes y rentables, que solo vienen de los clientes y también de empleados comprometidos. En 2011, el Grupo Temkin hizo un estudio

sobre empleados de toda clase de compañías y concluyó que el 99 % de quienes trabajaban para empresas auténticamente centradas en el cliente aceptaron estar "comprometidos en ayudar al éxito de la compañía".

NO TODOS LOS CLIENTES SON ADECUADOS

Parte del problema es que las empresas no dedican suficiente tiempo a pensar quiénes son sus clientes objetivo y a construir una proposición de valor alrededor de ellos. A menudo consideran a todos los clientes iguales y se sienten satisfechos simplemente con tener tantos como puedan.

Pero una marca exitosa no trata a todos sus clientes por igual. Lo primero que hace una empresa exitosa es entender quiénes son sus clientes más valiosos, lo que no es lo mismo que conocer cuál es el mayor grupo de sus clientes, porque puede suceder que se tienen muchos clientes, que simplemente no son lo suficientemente rentables. El principio de Pareto de que el 80 % de las consecuencias vienen del 20 % de las causas es, en su sentido más amplio, cierto para los clientes empresariales. Por esa razón es importante segmentar la base de clientes y entender cuáles de ellos son los más valiosos. Generalmente son quienes compran regularmente, con frecuencia adquieren las ofertas, asignan las mejores calificaciones y nos recomiendan. A menudo se conoce a estos clientes como "seguidores". O_2, el operador de telecomunicaciones del Reino Unido, tenía un índice de seguidores que le ayudaba a comprender no solo quiénes eran sus principales clientes, sino qué hacer para mantenerlos satisfechos. Sin embargo, no debemos cometer el error de segmentar demasiado en grupos tan minúsculos que sea imposible hacer con ellos algo significativo.

Si tratamos a todos los clientes por igual, terminaremos perdiendo el foco y no seremos ni diferentes ni distintos. Si no significamos algo para alguien, no significamos nada para todos.

En el pasado, algunas marcas de prestigio permitieron que su valor se diluyera por no ser lo suficientemente selectivos acerca de su clientela.

Burberry descubrió que su marca se asociaba con grupos de clientes que no reflejaban la imagen deseada y estaba alejando a aquellos que sí lo harían. Como escribió el *Daily Mail* en 2008:

> Burberry se convirtió en sinónimo de comodidad, y pronto la distintiva verificación interna fue adoptada como insignia de honor por la emergente generación *chav*[1].
>
> El día que la estrella de teleseries Daniella Westbrook y su hija salieron de Burberry vestidas de pies a cabeza se firmó la sentencia de muerte para la credibilidad de la compañía. Tenía que cambiar, y tenía que cambiar rápido.

Tristemente, parece que somos esnobs de la moda y queremos que la gente como nosotros se vista como nos gusta. Burberry le dio un giro a esa creencia con el redescubrimiento del propósito de su marca, revigorizando su oferta creativa, transformando la experiencia de sus clientes y estimulando a los clientes adecuados. Su clásica campaña The Art of the Trench fue un gran ejemplo de ello.

Otras empresas han tomado acciones dramáticas y simbólicas para mostrar la clase de clientes que desean y cuál no. Herb Kelleher, CEO de Southwest Airlines durante la mayor parte de su existencia como aerolínea líder de bajo costo, cuenta la siguiente historia: un cliente escribió a Southwest quejándose con lenguaje fuerte del comportamiento de un

miembro del personal. Southwest asumió muy seriamente su responsabilidad frente a sus empleados: "La cultura es la reina" en Southwest, de manera que no tomaron la queja a la ligera y la investigaron a profundidad. No solo llegaron a la conclusión de que no había motivos para responder y que el empleado se había comportado adecuadamente, sino que fueron más allá. Contestaron al cliente informándole sobre el resultado de la investigación, archivaron la queja y le dijeron al cliente que ya no sería bienvenido en los vuelos de Southwest.

Ese cliente no tenía la razón.

Six Senses es una cadena de *resorts* de lujo con una gran oferta ambiental. Al visitar cualquiera de sus centros vacacionales, se pide al huésped alejarse un poco de la civilización: no usar zapatos, estar en paz y permanecer en silencio. No es un lugar para quien busca todos los lujos del estilo ostentoso moderno. Una cliente lo odió tanto que comenzó a quejarse de todo frente al personal, frente al gerente y también frente a otros huéspedes. En vez de aceptar sus quejas, el gerente general buscó un helicóptero para sacarla de la isla a otro centro vacacional más acorde con sus gustos.

De nuevo, el cliente no tenía la razón.

Por supuesto, también hay clientes que presentan quejas fraudulentas y reclamaciones falsas con la esperanza de obtener una indemnización, aunque este caso no es muy frecuente; de hecho, el hurto por parte de los empleados es para muchas empresas una amenaza mayor que el fraude de clientes. Muchas empresas tienen métodos probados para identificar a aquellos clientes que no tienen la razón.

Muchas compañías realizan revisiones periódicas de su base de clientes. Si se hace correctamente, esta acción

puede ser útil tanto para los clientes como para la empresa. Por ejemplo, es posible que hayamos recibido notificación de nuestro proveedor de gas, de electricidad o TV o banda ancha ofreciendo una tarifa más baja para nuestras necesidades. A los bancos particularmente les encanta esta idea, aunque puede llevar a sorpresas inesperadas. La revisión que hizo un banco de sus clientes comerciales lo llevó a cerrar varias cuentas porque ya no se acomodaban a su estrategia de negocios (las cuentas no eran lo suficientemente grandes para conservarlas) y como resultado dieron preaviso de seis semanas a una empresa que había sido su cliente durante casi veinte años. Existen mejores formas de decir adiós.

IDENTIFIQUEMOS LOS CLIENTES CORRECTOS

Como dice el refrán: ¡apunte al blanco! Debemos asegurar que enfocamos nuestro esfuerzo a las áreas de mayor potencial sin desperdiciarlo en clientes que no tienen el potencial de afectar de manera positiva los resultados de la empresa y que demandan mucho de nuestro tiempo. Inevitablemente, dar mejor servicio a los clientes menos valiosos significa dar servicio de menor calidad a los clientes más valiosos, aquellos que tienen un efecto positivo en nuestros resultados. No es conveniente adoptar esta posición.

Uno de los retos de identificar y servir adecuadamente a los clientes correctos es vivir con la ambigüedad de que no todos los clientes son iguales, pero pueden tener el mismo potencial. Luego, para hacer un listado inicial de prioridades tenemos que establecer el valor futuro de los clientes. Debemos clasificarlos, digamos en categorías A, B, C, D. Este es un buen consejo que dan David Kean y Chris

Cowpe en su libro *How to Win Friends and Influence Profits.* Clasificar los clientes nos ayudará a decidir en qué debemos concentrar nuestros recursos y esfuerzos. También nos ayudará a no desperdiciar el tiempo aferrándonos a clientes que consumen nuestra energía y, peor aún, diluyen nuestro margen en lugar de mejorarlo.

Los clientes en la lista A son los objetivos estratégicos a los que debe dirigirse con más efectividad toda la energía de la marca en busca de crecimiento orgánico. Nuestra empresa debe tener una relación muy estrecha con estos clientes, ya que ellos serán nuestros férreos defensores en la comunidad de clientes por medio de las redes sociales. Ya les proveemos los mejores productos y servicios, pero con ellos podemos probar nuevas oportunidades. Lo que es mejor, podemos dedicar más tiempo a conocerlos mejor mediante análisis cualitativos, cuantitativos o etnográficos, preferiblemente en tiempo real para poder identificar otras necesidades o deseos que podamos satisfacer. También pueden hacer notar otras áreas de nuestro negocio que debamos mejorar y hasta pueden retroalimentarnos acerca de quienes consideran nuestros competidores, cosa que puede sorprendernos. ¡Estos clientes sí que tienen la razón!

Los clientes B serán aquellos con quienes nuestra empresa tiene una relación sólida y de calidad, y existe un buen nivel de actividad, pero no tan dinámico y de rápido crecimiento como el de los clientes A. Su movimiento puede ser más lento. Puede tomarles tiempo aceptar nuevas ofertas o modificar sus hábitos, pero también pueden ser piedra angular de nuestros ingresos comerciales y, como tal, es necesario invertir en ellos.

Los clientes C son cumplidos y mantienen su estatus. Podemos tener una buena relación con ellos, pero nunca

impulsarán la marca ni tendrán el potencial de generar ingresos que tienen los clientes A y B. Son clientes que nos gusta tener y a quienes continuaremos brindando un servicio sólido (pero no especial) y en quienes no haremos inversiones adicionales antes de garantizar ingresos. Podemos sacrificar estos clientes (como lo hizo el banco del ejemplo anterior), pero el riesgo de afectar nuestra reputación no valdría la pena.

Los clientes D probablemente deban ser excluidos de nuestra lista. Son quienes diluyen los márgenes; y debilitan la energía de nuestros funcionarios de primera línea, porque nunca están satisfechos con el servicio. Siempre objetan las facturas o los precios y constantemente se quejan de nuestra empresa en las redes sociales. Se requiere valor y cuesta algo de dinero perderlos (como en el caso de Six Senses y su helicóptero), pero vale la pena.

Se dice que una de las firmas de consultoría más exitosas elimina de su base de datos al 10 % de sus clientes cada año y no parece que esto les haya afectado.

Por supuesto, para comprender quiénes son nuestros clientes más valiosos, también tenemos que entender si creamos para ellos o les ofrecemos algo que valoran. Es importante hablar con los clientes y discutir lo que pensamos de ellos y lo que ellos piensan de nosotros. No vale la pena concentrarnos en la lista A si estos clientes no aprecian lo que les ofrecemos.

Sin embargo, una de las cosas más importantes que toda empresa debe hacer es asegurarse de eliminar los clientes que no reportan ningún valor.

Los clientes no rentables dan origen a negocios no rentables y las empresas no rentables no perduran.

LAS MARCAS DE CONSUMO PUEDEN APRENDER DE LAS MARCAS B_2B[2]

Muchos de los ejemplos que hemos presentado en este libro se refieren a reconocidas marcas de consumo, pero consideramos necesario compartir un ejemplo del mundo B_2B, por cuanto las marcas también son importantes en ese sector.

En *How to Win Friends and Influence Profits*, Kean y Cowpe relatan la historia de una firma de abogados de Londres que creció exponencialmente al identificar cuáles de sus clientes eran "los correctos".

El director de desarrollo de negocios de esta firma trabajó con sus socios sénior para evaluar cuántos de los más de 1 000 clientes eran en realidad rentables. El resultado fue que solo el 3 % de la base de datos lo era y los llamaron prospectos de nivel uno. Fueron elegidos no solo pensando en su potencial de generar ingresos, presentes y futuros, sino en su importancia estratégica para la firma. Un ejercicio similar reveló que el 70 % de los clientes eran prospectos de nivel dos, pertenecientes a sectores en los que la firma deseaba abrirse camino o ampliar su penetración. La firma decidió que la jerarquía de prospectos de nivel uno y nivel dos no significaba que el servicio recibido por ellos fuera superior al recibido por otros. La intención del ejercicio no era reequilibrar los esfuerzos de la experiencia de la firma como profesionales, sino simplemente establecer prioridades sobre dónde y cómo invertir sus propios recursos para desarrollo.

El resultado de este proceso fue generar un intenso debate interno y no poco disenso en cuanto a lo que eran los clientes de nivel uno y de nivel dos y qué trato debería recibir cada categoría. Una vez alcanzado un principio de acuerdo acerca de los niveles, los socios pudieron seguir

adelante. Dos clientes fueron designados como líderes de desarrollo de clientes para cada uno de los treinta prospectos de nivel uno. Otros diez socios entre quienes aplicaban las mejores prácticas fueron asignados a cada uno de los líderes de desarrollo de clientes para apoyarlos en su tarea. Al concentrarse en unos pocos prospectos clave y con el compromiso de los recursos correctos, la firma de abogados pudo crecer y desechar los clientes menos rentables. Pasó a ser una de las firmas de abogados de más rápido crecimiento en Londres.

La respuesta a este mito es muy simple, pero difícil de llevar a cabo. Primero debemos conocer quiénes son para nosotros los clientes correctos; luego, saber qué es lo que más valoran, y, por último, entregarles justo eso. Después, si el cliente correcto se queja porque no recibe el trato correcto, está quejándose con razón.

El cliente correcto siempre tiene la razón.

Otras lecturas

David Kean y Chris Cowpe, *How to Win Friends and Influence Profits*, Marshall Cavendish, 2008.

Nota

1 *N. de la T.:* En el lenguaje callejero del Reino Unido, *chav* describe a alguien, generalmente joven, cuya vestimenta, manera de hablar y comportamiento muestran falta de educación o baja clase social.

2 Transacciones de bienes y servicios entre empresas.

Mito 9

Se necesitan varias décadas para construir una marca verdaderamente global

Si bien estamos presenciando cómo se construyen empresas globales en períodos más cortos, esto es muy diferente a perdurar y prosperar en el largo plazo.

ESTE MITO TIENE MÁS MATICES de lo que aparenta a primera vista.

Durante gran parte de los últimos cien años, crear una marca *tomaba* mucho tiempo. Sin embargo, desde mediados de los años 70, las cosas han cambiado y hoy nos encontramos rodeados de empresas globales, algunas de las cuales se construyeron en menos de una década.

Como el resto del universo conocido y observable, parece que el proceso de construcción de empresas está acelerándose.

Realmente no es posible sondear significativamente esta área sin tratar de establecer primero lo que queremos decir con empresa global. Muchas empresas reconocidas se ven a sí mismas como "globales", especialmente si son de fácil acceso en línea y tienen, al menos, algunos clientes en diferentes partes del mundo, pero cuando hablamos de empresas globales, realmente nos referimos a aquellas que han

alcanzado niveles increíblemente altos de reconocimiento y se encuentran presentes (si no de manera dominante) en todas las regiones del mundo. Estas empresas son los gigantes, los colosos del comercio y se consideran por algunos como emblemáticas de todo lo que tiene de perverso el capitalismo global.

Por supuesto, para nosotros, estas son las empresas que se las han arreglado para atender mejor las necesidades de los clientes la mayor parte del tiempo, en más países, y que generalmente han hecho un mejor trabajo que muchos de sus competidores. Es posible que no tengan una posición dominante en el mercado, pero esa es una posición que siempre ha sido difícil de alcanzar.

DEFINICIÓN PRÁCTICA DE "EMPRESA GLOBAL"

Una empresa verdaderamente global puede identificarse por:

- Ser una de las más grandes que opera en su categoría y, a menudo, pertenecer a una de las más grandes corporaciones mundiales, con ingresos proporcionalmente enormes.
- Tener altos niveles de sensibilización; así sea que vivas en Tahití o en Tashkent, lo más probable es que sea conocida.
- Ser una empresa que, sin importar dónde está su casa matriz, tiene ingresos significativos de casi todas las mayores regiones de comercio.

Esta definición también es la que más se ajusta a la tabla de clasificaciones de Interbrand. Quien quiera conocer más

detalles encontrará en esa tabla muchas de las empresas mencionadas en este capítulo.

Entonces, ¿de qué hablan las marcas globales? Por supuesto, existen marcas como Coca-Cola, Disney y McDonald's. La mayoría de la gente en una calle principal, en cualquier parte del mundo, probablemente haría una lista de diez marcas globales tan fácilmente como contar hasta diez. Son omnipresentes; son tan conocidas que, de hecho, forman parte del tejido de nuestra cotidianidad.

Pero no solo las marcas de consumo han alcanzado este estatus. IBM, una empresa B_2B, regularmente está en la cima de la tabla de clasificación global; en 2017 alcanzó el puesto diez en el estudio "Las mejores empresas globales", con un valor superior a USD 46 000 millones. La mayoría de la gente en todo el mundo tiene alguna idea acerca de qué es IBM y qué hace. Nada mal para una marca comercial que se especializa en consultoría de tecnología.

Algunas empresas globales han existido durante mucho tiempo

Comencemos por reconocer la realidad de que a algunas de nuestras más grandes empresas globales les tomó mucho tiempo desarrollarse. Una de las empresas más conocidas en todo el planeta también es una de las más antiguas: Coca-Cola. Al parecer comenzó el 29 de enero de 1892, es decir, hace casi 130 años. Esta empresa nació en una tiendita y ahora es una corporación global. El viaje de Coca-Cola literalmente ha sido la historia del capitalismo global.

Si se comparan con Coca-Cola, viejas empresas como Toyota y Samsung, ambas fundadas hace unos ochenta años, son relativamente novatas. El libro *Established* relaciona varias empresas que han existido durante cientos de años. Incluye Guinness (fundada en 1759) y Wrigley (1886), ambas empresas globales. Es increíble pensar en su recorrido los eventos globales y diferentes retos del mercado que cada una tuvo que afrontar; el deseo, la visión y la energía para trascender tales retos; los inevitables errores que tuvieron que sobrellevar y las lecciones aprendidas. Un poco como un músico globalmente reconocido, muchas de estas empresas se han desarrollado y madurado a la vista del público, y han crecido al encontrar nuevas maneras de permanecer frescas, emocionantes y relevantes para sus consumidores. Entonces, si estos gigantes del *branding* necesitaron muchas décadas para alcanzar su supremacía, ¿serán la confirmación del mito?

Algunas empresas de tecnología son más viejas de lo que pensamos

Esta sensación se agudiza cuando se nos dice que algunas de las más conocidas empresas de tecnología son más viejas de lo que solemos pensar. Apple, por ejemplo, fue fundada en Cupertino, California, el 1 de abril de 1976, lo que supuestamente la hace la empresa de 44 años más valiosa en el mundo; no exactamente una persona vieja en términos humanos, pero ciertamente dentro de la definición que la mayoría tiene de mediana edad. Por supuesto, la gestación de empresas a menudo toma tiempo y se necesitó el regreso de Steve Jobs en 1997 para renovar Apple acertadamente y hacerla (junto con sus empleados) la empresa que hoy es.

Interesante es saber que Microsoft, la némesis de Apple durante mucho tiempo, nació justo un año antes, el 4 de abril de 1975; sin embargo, una empresa tan omnipresente como Microsoft no podría exactamente llamarse jovencita.

Al analizar la actividad de Apple y Microsoft durante los últimos 40 años para llegar a ser los jugadores globales dominantes (aunque de diferente manera), cabe preguntar ¿sería posible que otra empresa lo lograra más rápido? Jobs y Gates llevaron sus empresas desde el garaje de sus padres hasta la cima del mundo. Mezclaron su visión con un increíble talento y emprendimiento para llegar a ser las fuerzas dominantes en computación y dispositivos inteligentes. Tuvieron diferentes versiones del futuro y ambos pudieron materializarlas con éxito. ¿Quién podría superarlos?

Los cazadores de mitos

Hasta los logros de Steve Jobs y de Bill Gates han sido, hasta cierto punto, opacados (por lo menos, en términos de rapidez) por el increíble surgimiento de Amazon y Facebook. Estas empresas son relativamente jóvenes: Amazon fue fundada hace menos de veinticuatro años y Facebook, a sus dieciocho, es todavía adolescente. Estas empresas han ido desde la nada a ser globalmente dominantes en la cuarta parte del tiempo que le tomó a Samsung llegar a ser una marca global. Eso es verdaderamente notable. ¿Alguien ha crecido a una velocidad mayor que Facebook? Bueno, tanto Netflix como PayPal están en los veinte (al momento de escribir este libro), de manera que tan increíble como su surgimiento es que ni siquiera ellos han superado a Facebook.

¿Qué lo hizo posible? En el caso de Facebook, es el poder absoluto de la tecnología para facilitar las comunicaciones y la interacción social. Ha crecido de la mano de una explosión de dispositivos inteligentes vinculados. A medida que el precio de estos dispositivos se ha reducido y son más asequibles, y por cuanto los operadores de telefonía móvil

no dependen de la infraestructura física que antes frenaba a los países en desarrollo, más y más personas ahora pueden estar conectadas. Por supuesto, Facebook es también altamente eficiente. Se necesita un número relativamente reducido de empleados para administrar este gigante de las redes sociales. Habrá quienes afirmen que estas empresas no son realmente globales, ya que su presencia está restringida en países como China. Tal vez esto sea cierto en términos absolutos, pero el alcance geográfico de Facebook y su popularidad en Asia es innegable.

En cierto sentido, el caso de Amazon es aún más notable. Si bien no cabe duda de que ha recibido ayuda de todas las tendencias que enumeramos atrás, también ha realizado grandes inversiones en tecnología e infraestructura física. Amazon hizo una gran apuesta en el rumbo que en el futuro tomarían las ventas minoristas y parece que tenía razón. Amazon no solo tiene un enorme negocio en los Estados Unidos, sino que está presente en trece países, incluso India, donde Prime está ahora disponible en más de cien ciudades. El potencial del comercio electrónico de un país como India es enorme. La escala absoluta de complejidad del negocio de Amazon es asombrosa y no solamente se las ha arreglado para seguir desarrollando su objeto principal, sino que se ha expandido con éxito a publicidad, distribución de contenidos, producción y difusión de televisión, dispositivos inteligentes y recientemente dispositivos inteligentes activados por voz. Probablemente, a Amazon la ha ayudado el acceso a grandes cantidades de capital relativamente barato y una comunidad paciente de inversionistas, pero parece que ha acertado en sus grandes apuestas.

Para quien esté interesado, sugerimos leer la carta de Jeff Bezos sobre la diferencia entre las Empresas "Día 1" y las empresas "Día 2" (capítulo 10). Es material fascinante y

refleja su punto de vista personal sobre la mentalidad que se necesita para mantenerse adelante. No tenemos que mencionar que dice mucho acerca de la importancia de permanecer cerca a los clientes.

Los advenedizos

Sin embargo (y tal vez convenientemente), Tesla se las ha arreglado para superarlos a todos. Apenas llegando a su décimo quinto aniversario, y ya ocupa el número 98 en la tabla de clasificación de Interbrand con un valor estimado de su marca de USD 4 000 millones, una gran hazaña. Gracias a sus relaciones públicas, su ambición y sus revolucionarios carros eléctricos (aunque no un mercado a gran escala), Tesla se convirtió en una empresa reconocida en todo el mundo.

Empresas como Uber y Airbnb son todavía más nuevas. Uber solo tiene nueve años y Airbnb se acerca a su décimo cumpleaños. Si bien su surgimiento ha sido espectacular, ambas han enfrentado reveses recientes y ninguna de las dos ha entrado en las tablas de clasificación global. Es grandioso ser reconocido, pero una empresa realmente global también genera ingresos globales significativos. Será interesante ver cuánto tardará Lenovo en dejar atrás a otras marcas para ser incluida en el top 100.

Una advertencia: si bien estamos observando empresas globales que se desarrollan en corto tiempo, esto es muy diferente a tener permanencia y prosperar en el largo plazo. Empresas como Coca-Cola pueden haber sido creadas hace más de un siglo, pero su gran logro es haber sido parte de la vida de tantas personas durante tanto tiempo. Será fascinante ver cuántas de las marcas recientes de las que hemos hablado seguirán por acá en los próximos veinte años.

Es cierto que durante gran parte de los últimos cien años (y aún más atrás) tomaba varias décadas construir una empresa realmente global. Inclusive le ha tomado 63 años a una empresa ágil y con muchas franquicias como McDonald's alcanzar la posición predominante que hoy ocupa, pero los tiempos cambian y lo que una vez fue normal se ha convertido en un mito.

Ahora es obvio que tarda mucho menos tiempo construir una empresa auténticamente global. Tesla se las ha arreglado para alcanzar el estatus de marca global en poco menos de quince años. Aun si Uber o Airbnb no lo logran, hay apuestas de que otra marca surgirá de una oscuridad relativa y se convertirá en otro gigante en tan solo unos pocos años.

Otras lecturas

Dark Angels, *Established: Lessons from the World's Oldest Companies*, Unbound, 2018.

Interbrand, Best Global Brands 2017: http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking

Mito 10

El departamento de mercadeo es el "dueño" de la marca

El CEO debe asegurar que la marca se relaciona íntimamente con la voz del consumidor, que la empresa comprende las necesidades del cliente y que ello se refleja en la manera de organizar el recorrido del cliente.

ESTE ES UN MITO QUE SUBSISTE tercamente. El tema de la propiedad es más complejo de lo que parece a primera vista.

En estricto sentido legal, la marca pertenece a la entidad o persona que tiene la titularidad sobre el registro de la marca. En muchos casos, las marcas registradas son propiedad de la empresa que comercia con su nombre, pero este no siempre es el caso. Algunas empresas comercian bajo licencia, es decir, pagan a un tercero por el privilegio de utilizar sus activos intangibles, como sus marcas registradas y su propiedad intelectual (PI). Este modelo es frecuente en la industria de bebidas, cuando un fabricante local fabrica y etiqueta las bebidas bajo licencia de un tercero que es el propietario. En algunos casos (principalmente para minimizar el riesgo fiscal) las empresas licencian sus marcas nuevamente a su propia empresa operativa local. Las marcas son activos increíblemente poderosos y valiosos y como tales se mantienen, compran o licencian de manera

centralizada. Rara vez son propiedad del departamento de mercadeo.

Si bien es cierto que una marca, gracias a su registro y derechos de PI es sujeto de propiedad, lo realmente interesante acerca de las marcas es que hay otras dos maneras significativas en las que es el cliente quien las posee. Primero, como intangible, la marca existe y se concreta en la mente del cliente y, segundo, debido a un concepto legal poco conocido llamado "transferencia de derechos": una vez el cliente ha adquirido un producto de marca, por ejemplo, una barra de chocolate Mars, el producto pasa a ser propiedad del cliente.

Es parecido al concepto católico de la transustanciación: en el momento de la comunión, el agua y el vino *se convierten en* el cuerpo y la sangre de Cristo; de manera similar, en el punto de venta, la marca pasa a ser propiedad del cliente. Hasta cuando lo consuma y mientras piense que tiene efectos sobre su vida, ese producto de marca específico le pertenece. Por supuesto, el activo intangible llamado marca Mars sigue siendo propiedad de Mars Corporation, tal como el concepto intangible de Dios sigue siendo de Dios.

TODO SE TRATA DEL CLIENTE

La distinción es importante por varias razones. Primero, la marca es la sumatoria de todo lo que hemos dicho y hecho. Como se atribuye a Jeff Bezos, CEO de Amazon, una marca es "lo que la gente dice de ti cuando no estás en el salón". Es la impresión que se deja en la mente del cliente. Segundo, si perdemos de vista lo que el cliente desea, nuestra marca pronto perderá relevancia y atractivo. Tercero, si el cliente posee nuestra marca, entonces es el CEO quien ahora está a cargo de su gestión.

POR QUÉ CREÍA QUE LA MARCA PERTENECÍA A MERCADEO

En los primeros años del consumismo posguerra, la marca inicialmente cumplía una función de etiquetado y señalización. Era una manera sencilla de diferenciar un producto o servicio de otro. Las empresas no estaban dispuestas a prestar demasiada atención a las necesidades íntimas y a los requerimientos de sus clientes. Generalmente, la empresa fabricaba un producto y luego buscaba la manera de vender mayor volumen de él. El producto se fabricaba, etiquetaba y, según el tamaño y los recursos de la empresa, se anunciaba. En este contexto es fácil ver por qué las empresas creían que el departamento de mercadeo era el dueño de la marca: era este el que ponía el nombre al producto y se encargaba de la mensajería.

No fue sino hasta finales de los años 60 y comienzos de los 70 cuando muchas empresas comenzaron a indagar sobre los deseos de los clientes. Esto causó mucha intranquilidad y desconcierto industrial. De repente, los mercados se vieron inundados con productos novedosos y excitantes, fabricados con calidad razonable y a precios muy competitivos. Industrias completas se vieron alteradas a medida que nuevas marcas como Honda, Datsun y Sony estuvieron disponibles para un público anhelante. Durante las décadas siguientes, los departamentos de mercadeo de la mayoría de las empresas necesariamente se hicieron más sofisticados. Hicieron encuestas cualitativas y cuantitativas, segmentaron y priorizaron sus clientes, prepararon un portafolio de marcas y lanzaron campañas integradas en televisión, radio, periódicos, y *marketing* directo y de campo. El mercadeo se profesionalizó, reforzando el sentido de que ellos

"poseían" la marca; después de todo, tenían empleados que se llamaban "gerentes de marca".

Al mismo tiempo, las empresas también se reorganizaron para que, en líneas generales, cada departamento reflejara su lugar en la cadena de valor. Compras, ingeniería, producción, finanzas, ventas, mercadeo y recursos humanos, todos operando en sus respectivos sitios y haciendo su trabajo. Cada uno era dueño de su área de competencia. Por supuesto, en realidad la marca seguía residiendo en la mente del cliente, pero no *parecía* así; la percepción y la práctica decían que seguía siendo propiedad del departamento de mercadeo.

Luego, en 1989, se inventó Internet y se dio la largada a lo que llegaría a ser la revolución digital. El crecimiento del poder del computador, la tecnología móvil y la transferencia y convergencia de datos cambiaron el mundo para siempre. Llegamos al presente y vivimos en un mundo donde podemos interactuar con las marcas en la manera que queramos y por cualquier medio que deseemos. Si queremos comprar un producto desde nuestro teléfono celular y recibirlo el día siguiente, esperamos que esto suceda naturalmente. Si nos comunicamos con alguien en servicio al cliente, esperamos que las personas adecuadas en la empresa sean informadas del problema y estén disponibles para resolverlo con rapidez. Cuando volvemos a visitar la página de un vendedor, esperamos que recuerde lo que estábamos buscando la última vez o que haga sugerencias útiles sobre lo que podremos encontrar de nuevo e interesante. Si queremos pedir un taxi al instante o personalizar un producto con el toque de la pantalla, esperamos razonablemente que eso suceda. Vivimos en un mundo donde Amazon puede entregar casi la totalidad de su inventario en nuestra casa en veinticuatro horas, donde podemos pedir un producto

de Argos (minorista por catálogo en el Reino Unido) a las 5:30 p. m. y recibirlo a las 8:30 p.m., donde podemos hacer transacciones con el banco HSBC mediante canales y dispositivos y tener una experiencia rápida, segura y libre de problemas.

El rol cambiante del CEO

Por supuesto, tras bambalinas es difícil y complejo ofrecer al cliente las experiencias naturales y fluidas que este espera recibir. Se requiere que las empresas se coordinen y estén atentas y actúen de manera coherente a lo largo de todos los tramos de la experiencia del cliente, para reconocer que tecnología y poder de las redes sociales significa que no pueden permitirse mostrar fisuras entre lo que dicen y lo que hacen. En muchos mercados, las empresas por fin se están alineando y organizando alrededor del cliente: un reconocimiento físico de que la marca es (y siempre ha sido) propiedad del cliente y de que lo que ahora se espera es la orquestación y la entrega al cliente de una experiencia con identidad de marca.

El CEO debe garantizar que la marca esté íntimamente ligada a la voz del consumidor, que la empresa comprenda las necesidades del cliente y que ello se refleje en la manera de organizar la travesía del cliente. Además de entender a fondo los estados financieros, el CEO debe desarrollar una serie de indicadores de avance que le ayuden a asegurar relevancia y atractivo continuos.

Jeff Bezos, CEO de Amazon, ve este reto desde una perspectiva interesante. Habla de la importancia de ser siempre una compañía "Día 1" y no una compañía "Día 2". Según Bezos, las compañías "Día 1" están íntimamente

ligadas a las necesidades de sus clientes y nunca se quedan quietas. Rechazan el uso de sustitutos y son naturalmente precavidas frente a confiar únicamente en las investigaciones de mercado; dedican tiempo a hablar directamente con sus clientes y a entender lo que verdaderamente está detrás de los titulares. Las compañías "Día 2" son aquellas que, debido a su falta de interés en el cliente, van camino a la decadencia, confían demasiado en los estudios y el

"Jeff, ¿cómo es el Día 2?"

Es una pregunta que me hicieron durante nuestro reciente encuentro *all-hands*. Durante casi dos décadas, he recordado a la gente qué es el Día 1. Trabajé en un edificio de Amazon llamado Día 1, y cuando me trasladé, llevé el nombre conmigo. Paso mucho tiempo pensando en este tema.

"El Día 2 es inmovilidad, seguida de irrelevancia. Seguida de insoportable y dolorosa decadencia. Seguida de la muerte. Y por esa razón, *siempre* es el Día 1.

Para estar seguros, esta decadencia se presentará en cámara muy lenta. Una empresa consolidada puede incubar el Día 2 durante décadas, pero el resultado al fin llegará.

Tengo interés en la cuestión: ¿Cómo esquivar el Día 2? ¿Cuáles son las técnicas y tácticas? ¿Cómo conservar la vitalidad del Día 1, aun al interior de grandes organizaciones?

Esta pregunta no puede tener una respuesta simple. Existirán muchos elementos, múltiples caminos, y muchas trampas. No sé la totalidad de la respuesta, pero puedo conocer partes de ella. Este es un primer paquete de los puntos esenciales para proteger el Día 1: obsesión por el cliente, visión escéptica de los sustitutos, adopción entusiasta de tendencias externas y ultraveloz toma de decisiones".

Figura 2. Por qué siempre es el Día 1: carta abierta de Jeff Bezos

benchmarking, y están demasiado satisfechas con sus propios resultados.

Las ideas de Bezos son especialmente ilustrativas para los presidentes que quieren entender mejor la naturaleza de su rol en la economía digitalizada actual.

UNA MARCA ES LO QUE HACE LA EMPRESA

La consecuencia más importante que ha tenido la revolución digital en los negocios ha sido arrojar una luz sobre la conducta y el comportamiento de las empresas individualmente consideradas. Si constantemente damos mal servicio a los clientes es probable que mucha gente se entere pronto gracias a las redes sociales. Si públicamente adoptamos una posición, pero en privado hacemos lo contrario, lo más posible es que los clientes lo averigüen. Si tratamos mal al personal, esta situación no permanecerá en secreto durante mucho tiempo: plataformas como glassdoor.com permiten que quienes se registren lean comunicaciones anónimas de los empleados de todas las empresas que podamos imaginar.

Ahora más que nunca "una marca es lo que hace la empresa": empresa y marca son inseparables. Esto ha hecho que la cultura corporativa de las empresas sea críticamente importante. Ningún sistema en el mundo puede compensar a los empleados mediocres o disgustados; el buen servicio viene del deseo y de la disposición de hacer lo mejor por el cliente. Casi todas las marcas de servicios reconocidas han invertido mucho en su cultura corporativa. Southwest Airlines, Virgin Trains, Metro Bank y First Direct saben que la manera de prestar un servicio sobresaliente es crear una cultura fantástica. Esto también se puede cuantificar. La cadena servicio-utilidades ha demostrado que existe

una indudable conexión entre una gran cultura, un excelente servicio y un cliente rentable, altamente satisfecho. Presentada por primera vez como teoría en 1994, en un artículo en *Harvard Business Review*, como teoría de la administración de negocios por James L. Heskett, Thomas Jones, Gary Loveman, W. Earl Sasser y Leonard Schelesinger, posteriormente se convirtió en un libro escrito por Heskett, Sasser y Schlesinger y se ha convertido en un poderoso concepto de negocios.

La conexión que establece tiene profundas repercusiones para cualquier CEO que quiera construir una empresa exitosa y respetada.

Este requisito no se trata solamente de empoderar a los empleados de primera línea. Dar a todos los empleados un sentimiento claro del propósito y de la motivación que mueven a la empresa es clave en el desarrollo de una organización exitosa.

LA ESTRUCTURA ES IMPORTANTE

La estructura organizacional también es importante, porque tiene el potencial de frustrar los intentos de construir una interacción fluida y sin fricciones con el cliente. Las empresas no pueden seguir estando conformadas por una serie de departamentos separados: tienen que mejorar en reunir equipos multidisciplinarios para satisfacer las necesidades del cliente. No puede permitirse que la información y la perspectiva se pierdan con los equipos de analistas. Servicio al cliente no puede verse limitado por malos sistemas. Recursos humanos no puede ver frenada su iniciativa porque tiene que esperar aprobaciones. Ventas no puede darse el lujo de frustrar a un cliente porque no puede

reconocerlo cuando se conecta a la red. Las empresas que son nativas digitales comienzan con ventaja, pero esta puede desaprovecharse a causa de una mala gestión gerencial o falta de liderazgo. En contraposición, las empresas antiguas deben romper los silos, superar la inercia y aprender a funcionar con un propósito y un ritmo.

La marca pertenece al cliente

Para todas las empresas, el éxito futuro dependerá de su capacidad de organizarse alrededor del cliente, de aceptar que la reputación se gana y no puede manipularse cínicamente, de cambiar la tendencia autoritaria y controladora por una manera más abierta y flexible de trabajar, y de entender que, mientras las marcas registradas y la PI pueden ser legalmente propiedad de una empresa o persona, el poder real de las marcas es que ellas residen en la mente del consumidor y que cualquier acción individual que se tome en favor del cliente tiene el potencial de agregar valor y equidad.

Esta es la razón por la que las marcas "no son propiedad" del departamento de mercadeo.

Otras lecturas

Harvard Business Review 'The Service-Profit Chain,": https://hbr.org/ 2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work

W. Earl Sasser Jr., Leonard A. Schlesinger y James L. Heskett, *The Service-Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Satisfaction and Value,* Free Press, 1997.

Mito 11

El propósito de las empresas es simplemente la responsabilidad social empresarial con otro nombre

El propósito auténtico de las empresas no se refiere a la responsabilidad social empresarial tradicional. Antes que todo, es la motivación primaria, la razón de ser de la empresa.

El propósito de las empresas es uno de los temas que más ocupan la atención en las salas de juntas y en las escuelas de negocios. De hecho, se corre el riesgo de que la idea de adoptar un propósito pase a ser un aspecto de la moda. Esto presenta tanto una oportunidad como un riesgo. La idea de que las empresas deben hacer mayor énfasis en por qué existen debe ser ampliamente acogida, pero, como todo lo que de repente pasa a ser el centro de las discusiones, también puede ser fundamentalmente incomprendida y potencialmente tergiversada. El propósito de la empresa tiene menos que ver con la responsabilidad social empresarial (RSE) tradicional, definida por el lexicón de *Financial Times* como "un enfoque comercial que contribuye al desarrollo sostenible mediante el retorno de beneficios económicos, sociales y ambientales para todas las partes interesadas", y todo que ver con manejar una empresa sostenible y efectiva.

El propósito de la empresa es ahora un tema candente, porque las organizaciones se están dando cuenta de que los clientes no solo están interesados en lo que la empresa hace o cómo mantiene su ventaja sobre la competencia cada vez más. Los clientes también están interesados en la razón por la que la empresa existe. ¿Cuál es la motivación que mueve el corazón de la empresa?

Aspectos significativos

En muchas economías, los clientes tienen a su disposición una pléyade de elecciones. Lo más probable es que, para cualquier producto o servicio, varias empresas compitan por obtener nuestra atención y nuestro dinero. A los clientes realmente se les dificulta diferenciar entre proveedores y saber en cuáles puede confiar. También hay una desconfianza generalizada hacia los políticos y las grandes empresas. Esta crisis de "confianza" significa que, comprensiblemente, los clientes están más interesados en lo auténtico y buscan marcas que perciben como de valor real y mayor significado, y no las que simplemente buscan hacer dinero.

En 2017, el Grupo Havas publicó los resultados de su encuesta bianual "Marcas Significativas"; esta encuesta cubre 1 500 empresas globales y recoge la opinión de más de 300 000 consultados en todo el mundo. El estudio monitorea y mide las diferentes relaciones que las personas tienen con las empresas y demuestra, de manera consistente y concluyente, que aquellas consideradas más significativas por los clientes pueden generar mayor valor, generalmente aumentando nueve veces su participación en el gasto del consumidor y excediendo los valores en bolsa por un 206 % en promedio.

Tener claridad acerca del porqué se ha tornado un imperativo empresarial. Demuestra a clientes y empleados que la empresa tiene más que un deseo de obtener utilidades en el corto plazo, ubica la actividad en un contexto más amplio y ayuda a ilustrar cómo se construye un valor sostenible en el largo plazo.

Por supuesto, la generación de utilidades y la actuación responsable siguen siendo requisitos esenciales para cualquier buen negocio, pero estas son consecuencias: el resultado del buen gobierno y de decisiones empresariales acertadas. Un propósito es algo muy diferente: es la motivación férrea, aquello que puede ayudar a tomar decisiones efectivas acerca de lo que es correcto para los clientes y para los empleados. Un propósito es mucho más que una acción individual o una iniciativa específica de RSE. Es la razón detrás de lo que hacemos y, por tanto, debe influir en todos los aspectos de nuestro comportamiento y guiarnos en épocas de dificultad o incertidumbre.

El propósito en acción: Ikea, IBM, Google

Ikea es ejemplo de una empresa que ha desarrollado e instituido un propósito poderoso que afecta todos los aspectos de su negocio. Su compromiso de crear "una mejor vida cotidiana para tantas personas como sea posible" permea todos los aspectos de la manera como opera y se comporta. Su propósito está anclado en la noción de que los buenos diseños deben estar a disposición de todos. Es un negocio abierto y democrático que ofrece productos bien diseñados y asequibles en el contexto de una experiencia minorista atrayente y entretenida. Reflexiona profundamente en la experiencia del cliente y hace una virtud de las cosas que la

hacen asequible, como la recogida en tiendas, el autoensamble y las largas filas. El propósito también se evidencia en la manera en que Ikea contrata y recompensa al personal: hoy, el 45 % de sus gerentes son mujeres y los salarios se estructuran alrededor de las necesidades del empleado más que según lo que dicta el mercado. En términos de sostenibilidad, Ikea también invierte miles de millones en la producción de energía verde, mitigando el ambiente negativo y el impacto social de su enorme requerimiento energético. Esta es otra evidencia del propósito en acción para ayudar a crear "una mejor vida cotidiana para tantas personas como sea posible".

Durante más de cien años, IBM ha sido influenciada y guiada por el propósito inspirador de su presidente, Thomas Watson: la creación de "tecnologías de la información en beneficio de la humanidad". La adhesión y la implementación de esta idea por IBM le han permitido superar enormes cambios en la manera de utilizar la tecnología. Desde las calculadoras hasta los supercomputadores, consultoría de negocios y el concepto del "planeta más inteligente", IBM se las ha arreglado para permanecer vigente y, en muchos aspectos, adelante de la competencia.

El propósito manifiesto de Google es "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil". Este ha sido el enfoque de la empresa desde su creación y ha demostrado ser increíblemente exitoso. Si bien es un propósito ambicioso y (tal vez) noble, ciertamente no surgió de una iniciativa de RSE. Se remite al corazón de lo que hace Google y, cómo lo hace y cómo crea valor compartido.

Algunas empresas importantes han reconocido el valor de abrazar e implementar un propósito claro.

Puede actuar como sistema operativo, moldeando y conduciendo la conducta a lo largo y ancho de la empresa. Como lo veremos, también puede ayudar en tiempos de crisis.

Propósito y hacer lo correcto

En *On Purpose* hay una historia que demuestra cómo el propósito rige la toma de decisiones en tiempos de crisis. En octubre de 2012, la costa este de los Estados Unidos fue tocada por el huracán Sandy, descrito como la tormenta del siglo y que dejó 85 víctimas mortales, 8 millones de personas sin electricidad, miles de personas sin hogar y serias afectaciones a inmuebles e infraestructura.

Uno de los aspectos interesantes de este desastre fue la manera tan diferente como las empresas eligieron responder a la tragedia. En el libro, los autores explican que American Apparel, minorista norteamericana de ropa, decidió que la mejor forma de ayudar a los clientes afectados por la tormenta (o, como ellos los describieron, "minados por la tormenta") fue ofrecerles un descuento del 20 % en todas las prendas durante un período limitado de 36 horas. Efectivamente, American Apparel vio la tormenta como una oportunidad de ventas.

Contrasta lo anterior con el enfoque aplicado por las marcas Duracell y Tide. Ninguna de ellas intentó "vender" a sus clientes. En cambio, Duracell dispuso de generadores de energía de su marca que envió directamente a las comunidades más afectadas. De formas semejante, Tide abrió centros móviles de lavado de ropa y dio a la gente la oportunidad tan necesitada de lavar las pocas prendas que tenían. Tanto Duracell como Tide se negaron a sacar provecho económico y en cambio encontraron la manera de verdaderamente ayudar a los clientes y a sus comunidades.

Ambas marcas son propiedad de Procter & Gamble (P&G), que es una empresa con propósito. "El propósito de P&G es tocar vidas y hacer la vida de los consumidores más fácil con más marcas y productos de P&G". En tiempos

de incertidumbre, estas marcas supieron por instinto cómo responder adecuadamente a la crisis, porque estaban guiadas por un propósito claro.

No simplemente trataron de ayudar: supieron *cómo* ayudar.

CÓMO ENCONTRAR Y ARTICULAR NUESTRO PROPÓSITO

La pregunta es ¿cómo construir o articular un propósito que tenga influencia positiva en todos los aspectos de nuestra empresa? Contrario al mito, no comenzamos mirando cómo hacemos "el bien" o cómo enfrentamos la agenda de sostenibilidad (estas son cosas que debemos hacer de todas maneras). Comenzamos identificando las cosas que tienen el potencial de unir a nuestros clientes y a nuestros empleados. Debemos hacernos una pregunta simple, que puede incitar a grandes reflexiones: "¿Qué es lo más importante para nuestros clientes y empleados?". Si podemos descifrar esta cuestión, estaremos en el camino correcto para descubrir nuestro auténtico propósito.

POSIBLES FUENTES DE CONFUSIÓN

Acá, donde mucha de la confusión comienza a filtrarse y el propósito a menudo se mezcla con "hacer el bien" o implementar iniciativas de RSE que valgan la pena. Estamos demasiado acostumbrados a escuchar a las empresas hablar acerca de lo que quieren hacer y cómo quieren hacerlo. Por ejemplo, quieren ser "el número uno" u "ofrecer altos rendimientos a los inversionistas", pero estamos menos

familiarizados con escuchar de ellas una motivación auténtica, algo que realmente unifique a los clientes y a los empleados. Entonces, cuando por fin se nos presenta algo expresado en términos más emocionales, podría parecer un sentimiento que encaja mejor en un informe de sostenibilidad. Y esto significa olvidarse de lo central.

Las empresas que tienen un propósito auténtico y relevante manifiestan la verdad acerca de las relaciones entre sus clientes, su personal y sus accionistas. Nos muestran la fórmula para crear valor y el plan para mantenerlo.

¿QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE PARA NUESTROS CLIENTES Y EMPLEADOS?

Nissan comprendió que la calidad del aire ha llegado a ser uno de los aspectos que más preocupan a clientes y empleados y que ha llegado el momento de que la industria automotriz actúe para reducir las emisiones y mejorar la calidad del aire. Si bien los vehículos son cada vez más limpios y eficientes, ahora la tecnología ofrece una posibilidad de reducir dramáticamente las emisiones y hacerlas desaparecer. Lo mismo aplica a accidentes viales graves. La tecnología puede hacer autos más seguros y reducir el número de accidentes. Por tanto, Nissan ha convertido en su propósito la fabricación de vehículos con cero emisiones y cero accidentes fatales: "Propender por una movilidad futura en las vías con cero emisiones y cero víctimas mortales". Esta declaración de propósito es creíble, tanto por su posición líder en la fabricación de vehículos eléctricos como por su continua inversión en tecnología para vehículos eléctricos y autónomos, la que (conjuntamente con otros fabricantes) puede ayudar a alcanzar un mundo sin emisiones y sin accidentes fatales.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS IMPORTA?

Como se explica en *On Purpose,* Premier Inn es un ejemplo de otra empresa que ha logrado identificarse exitosamente con lo que más importa a sus clientes y empleados. A primera vista, el propósito de Premier Inn puede parecer menos ambicioso que el de Nissan, pero en el contexto de su negocio (y sobre lo que pueden tener influencia significativa) no es menos poderoso. Premier Inn se dio cuenta de que lo más importante para sus clientes y sus empleados era simplemente ayudar a los clientes a "sentirse maravillosamente". Muchos huéspedes de Premier Inn están allí por una razón específica: generalmente por reuniones de negocios o eventos familiares. Lo que los huéspedes más aprecian es que se les haga sentir maravillosamente, para poder salir a ser la mejor versión de ellos mismos; a su vez, los empleados se sienten motivados al ayudar a los huéspedes a sentirse de esa manera. "Hacer que los clientes se sientan maravillosamente" se ha convertido en el propósito central de la organización y ha tenido influencia directa sobre una afirmación poderosa: proporcionar a cada cliente una "reparadora noche de descanso". La inversión se ha concentrado en el cumplimiento de esta afirmación mediante la introducción específica de camas Hypnos y la instalación de aire acondicionado en todas las habitaciones. Premier Inn no está únicamente en el negocio de la hotelería: está en el negocio de hacer sentir a sus clientes maravillosamente.

Un propósito efectivo debe reposar sobre lo que más importa a *nuestros* clientes y empleados. A veces, de acuerdo con el alcance de la organización, este será un problema tan grande como la calidad global del aire, pero, con frecuencia, como en el caso de Premier Inn, puede ser una

ambición más modesta, aunque no menos auténtica, que se basa en hacer que un huésped "se sienta maravillosamente". Ambos son importantes. Cada propósito es una expresión auténtica de por qué una organización existe.

UNA HISTORIA ALECCIONADORA: LOS PELIGROS DEL PROPÓSITO

Algunas veces, una empresa toma la decisión de revestirse públicamente con el manto de un propósito loable o una causa elegante. Hace de ese propósito el centro de sus comunicaciones de marca, aun encapsulándolas en un eslogan o en un guion repetido.

Esto puede ser problemático si las operaciones de la empresa no están alineadas al 100% con sus comunicaciones. Los clientes son cada vez más sensibles a las marcas que manifiestan apoyar una causa y luego hacen algo incongruente. BP es el ejemplo claro. En el año 2000 se embarcó en un programa de cambio de imagen que costó USD 200 millones, mediante el cual buscaba reposicionarse como una empresa de energía verde, para avanzar "Más allá del petróleo" (Beyond Petroleum) y llegar a ser una compañía de energía sostenible. Algunos analistas no se convencieron, pero muchos vieron en BP una empresa iluminada, pionera de un nuevo y más progresivo enfoque hacia la producción de energía. Durante un tiempo, BP realmente pareció avanzar. Hizo grandes inversiones en energía solar y eólica y buscó llevar a países en desarrollo combustibles y microenergía más seguros para la calefacción y cocción de uso doméstico. Aun sus competidores comenzaron a imitar este enfoque. Todo esto fue seriamente cuestionado en abril de 2010, cuando un taladro operado

por BP explotó en el golfo de México y, como resultado, un pozo en el lecho marino permaneció sin supervisión durante 87 días. Para cuando se conoció el desastre, Deepwater Horizon había derramado en el océano un estimado de 4,9 millones de barriles de petróleo.

Por supuesto, la perforación petrolera es frecuentemente una actividad peligrosa y técnicamente exigente y, sin importar el profesionalismo con que se realice, pueden presentarse accidentes. Mas lo que empeoró una situación ya gravosa fue la reacción inicial de su CEO, Tony Hayward, a quien se criticó por no reconocer públicamente la seriedad de la situación y de quien se dijo que se había quejado porque sus vacaciones se vieron interrumpidas por la crisis. Después de un muy largo período y varios intentos, el pozo fue cerrado y se pudo contener el derrame.

Aparte del impacto ambiental, lo que afectó a BP fue que, en 2014, la Corte Suprema de los Estados Unidos ratificó las sentencias previas y declaró que BP había sido "gravemente negligente y culpable de dolo". Transocean y Halliburton también fueron declaradas parcialmente culpables, pero la responsabilidad primaria por el desastre recayó en BP. La negligencia se rastreó como originada en la significativa falta de inversión, que algunos interpretaron como sobrexplotación de los activos para maximizar las utilidades.

Si una petrolera decide moverse "más allá del petróleo", este cambio debe ser profundo y recibir grandes inversiones. Debe ser algo respaldado por toda la organización. No puede declararse verde y hacer grandes inversiones (aunque sustancialmente subsidiadas) en tecnología sostenible, por un lado, mientras por otro lado es acusada de no invertir en su objeto social hasta el punto de negligencia grave, poniendo en riesgo vidas humanas y al ambiente.

Debido a que su "conversión verde" fue tan dolorosa y públicamente socavada, se puede decir que el daño a su reputación fue aun mayor. Este es un ejemplo extremo de lo que sucede cuando una iniciativa o propuesta se eleva al rango de propósito de la organización sin que toda la empresa se concentre en él de manera continua. Tal vez por razones comprensibles BP se ha retractado de su postura abiertamente verde. Hasta la fecha, este desastre le ha costado a BP miles de millones de dólares. Una empresa menos resiliente probablemente habría claudicado.

Tengamos cuidado con la metáfora

Uber es un caso interesante porque, manifiesta querer "hacer el transporte tan confiable como el agua corriente, en todas partes, para todos". A primera vista, esta puede parecer una motivación honesta, pero se asemeja más y más a una elegante metáfora comercial. No hay duda de que los clientes aman la conveniencia de Uber, pero ¿los conductores y empleados comparten la misma razón? ¿Es esto lo más importante tanto para los clientes como para los empleados? ¿Qué es lo que realmente une a estos grupos? La falta de un propósito claro y la creciente sensación de que Uber persigue ganancias comerciales a toda costa, ¿está comenzando a afectar negativamente el crecimiento de Uber?

Para 2018, Uber se vio aquejada por muchos problemas, la mayoría de los cuales presumiblemente se originaban en la cultura empresarial y en problemas de gobernanza corporativa. Su fundador y CEO, Travis Kalanick, tuvo que renunciar (aunque conserva un puesto en la junta directiva) en medio de un escándalo de acoso sexual e informes

de que sus directivos visitaban bares de acompañantes en Corea del Sur. La policía del Reino Unido acusó a Uber de no reportar ataques sexuales de conductores. El alcalde de Londres revocó y restituyó temporalmente la licencia de operación de Uber, sobre la base de su preocupación por la seguridad de los pasajeros y la gobernanza corporativa. La empresa también está siendo cuestionada en otras jurisdicciones. Uber también ha sido acusada de espiar a los clientes y tiene pleitos sobre la situación legal de sus conductores. Muchos de estos problemas parecen sintomáticos de una empresa que adoptó una metáfora elegante, en vez de un propósito auténtico. Es un ejemplo de lo que sucede cuando una empresa persigue el crecimiento a toda costa.

El poder del propósito

Un auténtico propósito empresarial no se refiere a la tradicional responsabilidad social corporativa. Es la expresión auténtica y la adopción de la motivación primordial de la empresa, la razón de existir de dicha empresa o marca, a menudo basada en lo que es más importante tanto para los clientes como para los empleados.

Como hemos visto, el propósito de una empresa puede ser una fuente poderosa de inspiración y guía. Puede ayudar a construir relaciones significativas con clientes y empleados y liberar valor sostenible para el negocio, pero hay que cuidarse de los impostores. Las empresas que no adoptan una motivación auténtica, o, peor, se alinean con una causa de moda en la que realmente no creen, pueden terminar destruidas. En los negocios, como en la vida cotidiana, nuestras acciones importan tanto como nuestras palabras.

Otras lecturas

Shaun Smith y Andy Milligan, *On Purpose: How to Deliver a Branded Customer Experience People Love*, Kogan Page, 2015.

Meaningful Brands 2017: https://havasmedia.com/meaningful-brands-reap-greater-financial-rewards/

What Uber's Troubles Tell us about the Importance of Company Values: www.ft.com/content/95cebf4a-76d7-11e7-a3e8-60495fe6ca71

a los clientes con cientos de correos que pretenden inferir una relación que seguramente no existe, concentrémonos en hacer que nuestra marca sea distintiva y cautivadora. Como Deloitte indicó en su revisión de clientes de julio de 2017: "Ganar y retener clientes en la era digital exige una mezcla de personalización, relevancia, exclusividad y compromiso medianamente de todos los canales".

Dicho esto, no debemos olvidar la oportunidad que ofrece el 23 % de clientes dispuestos a tener una relación. Es muy probable que estos clientes sean muy comprometidos y particularmente receptivos a las empresas que se perciben como significativas o dirigidas por un propósito. Los clientes en este grupo son propensos a convertirse en buenos clientes, defensores apasionados de la marca y valiosos superusuarios, pero no debemos cometer el error de suponer que la mayoría de los clientes desea una relación personal con la empresa; la mayoría de ellos simplemente desean participar, ser reconocidos e incentivados.

Es posible que los clientes no deseen conversar con nosotros

Así como debemos mantener un escepticismo saludable frente a la idea de que los clientes desean tener una relación con nuestra empresa, también debemos sospechar de la idea de que nuestros clientes desean conversar con nosotros. A la mayoría no le interesa. Este malentendido probablemente contribuye significativamente a la idea equivocada de que la mayoría de los clientes desean alguna clase de relación. Habrá momentos en que los clientes deseen hablar directamente con la empresa, pero generalmente será para informar que algo anda mal. Es vital ofrecer a los clientes

múltiples vías de comunicación y es muy importante que escuchemos, tomemos las acciones adecuadas y no atenuemos las quejas legítimas. Pero no confundamos estas situaciones con un deseo de iniciar una verdadera conversación. En general, los clientes desean que las empresas solucionen de manera rápida y eficiente cualquier falla en el servicio y respondan por cualquier pérdida financiera. En estas circunstancias, suelen querer iniciar una "conversación" que será paternalista y a la vez irritante.

Lo cierto es que varios de los clientes preferirían hablar entre ellos. No hay muchas personas que quieran conversar con una "empresa". Quieren hablar con otras personas con quienes comparten valores, creencias o intereses. Ergo, la más influyente de las comunidades alrededor de las marcas más conocidas está compuesta por individuos tremendamente independientes, apasionadísimos por las empresas en sí o por la actividad que estas desarrollan. PlayStation y Harley-Davidson son dos marcas con comunidades muy activas. PlayStation ofrece espacio para que los jugadores se conecten en línea. Ha facilitado a los usuarios desarrollar sus intereses específicos y obtener ayuda en línea. El sitio fomenta la creación de contenido generado por los usuarios y los usuarios PS4 pueden subir *in-game* clips directamente en línea.

La comunidad está conectada con los canales sociales de PlayStation en YouTube y Twitter, para que el contenido sea compartido por jugadores, desarrolladores y *key titles*. Harley-Davidson ha estado soportando el desarrollo de su comunidad (Grupo de Propietarios de Harley) desde los años 1980. Se dice que tiene más de un millón de miembros y es una comunidad que gira alrededor de una pasión y un estilo de vida compartidos.

Ayudemos a nuestros seguidores a hablar entre ellos

Estas empresas se han dado cuenta de que su rol es propagar y apoyar a la comunidad y no tratar de dominarla. De vez en cuando publican contenidos y actualizaciones, pero en general dejan que la comunidad florezca y se desarrolle. Algunas de las más influyentes y útiles comunidades *online* son no oficiales. Lugnet, por ejemplo, es una de las mayores comunidades no oficiales de seguidores de Lego e incluye principalmente a adultos que construyen complejos proyectos con Lego y comparten sus trabajos. Lego ha aceptado su rol como fuente valiosa de información e inspiración.

Starbucks ha apoyado una comunidad virtual llamada My Starbucks Idea y, de hecho, diseñó un buzón mundial de sugerencias. Allí tramita las ideas y sugerencias de los más de 150 000 miembros de la comunidad acerca de cómo mejorar la experiencia del cliente y luego implementa aquellas que considera las mejores.

Los clientes pueden ser increíblemente apasionados por sus marcas favoritas, pero esta pasión no debe malinterpretarse como señal de que buscan una relación personal. La mayoría no lo hace.

Los clientes pueden ser menos fieles de lo que pensamos

Durante mucho tiempo se pensó que los programas de fidelización eran una manera grandiosa de construir relaciones significativas con los clientes. Cuando la recolección y el análisis de datos pasaron a ser más sofisticados, empresas como Tesco pudieron usar la información para ofrecer

a sus clientes cupones e incentivos específicos. Tesco no solo atribuyó gran parte de su crecimiento extraordinario al éxito de su programa Clubcard, sino al hecho de que había "asegurado" efectivamente a sus clientes mediante una relación personal sólida y perdurable. Luego llegó la crisis financiera de 2008 y los hábitos de los compradores rápidamente comenzaron a cambiar; resultó que, para el comprador con presupuesto reducido, lo que más pesaba en su decisión acerca de dónde comprar era el precio que debía pagar en la caja. Los compradores modificaron sus hábitos: comenzaron a comprar con más frecuencia y, aunque a veces se permitían algunos gustos, ahora hacían sus compras diarias donde fuera más barato. Los minoristas como Tesco pronto descubrieron que, en medio de una crisis, sus clientes eran menos fieles que lo que habían pensado.

Por supuesto, a medida que los programas de fidelización se generalizaron y pasaron a ser menos generosos, su poder indudablemente disminuyó, hasta el punto de que muchos se volvieron aburridos, pero esto también sirve para ilustrar la realidad más amplia de que los clientes son tal vez más infieles de lo que a los profesionales les gustaría admitir.

Utilicemos las herramientas correctas para los clientes correctos

Como consecuencia de todo lo anterior, se ha abierto un gran debate acerca del valor y de la utilidad de los programas de fidelización. Muchos analistas creen que es difícil justificar la inversión en esos programas (por lo menos, esperando un retorno financiero directo) cuando, de hecho, el dinero puede gastarse con mayor eficiencia en cualquier

otra parte. Lo lógico no es incurrir en gastos tratando de hacer que los clientes se sientan comprometidos; más bien, debemos tratar de mantenerlos interesados, involucrados e incentivados.

Lo mismo es aplicable al uso del mercadeo por correo electrónico. No hay duda de que el correo electrónico puede ser una herramienta de ventas muy efectiva, pero debe usarse con moderación. Un cliente puede interesarse en una promoción específica, pero, puesto que muy seguramente no busca una relación con la empresa, no debemos bombardearlo diariamente con palabrería e incentivos. Estas actividades tienden también a ser molestas y, en el largo plazo, dañan el valor de la marca.

Por supuesto, sabemos que existe una minoría de clientes a quienes no les importa tener una relación. Estos pueden ser cultivados y tratados de manera diferente (especialmente las categorías de gran valor y alto estatus), pero es importante recordar que, sin importar cuán atractivos e interesantes seamos, hay muchos clientes que no buscan tener relación con nuestra empresa.

También hay buenas noticias: una vez abracemos esta realidad podremos convertirnos en analistas más efectivos. Cuando hayamos identificado las diferentes categorías de clientes podremos comenzar a tratarlos de manera que estén dispuestos a emitir una respuesta mejor y más valiosa. Podremos crear un discurso más profundo con la minoría de los clientes que quiere una relación con la empresa y aprovechar su poder como defensores y futuros líderes comunitarios. Podremos invitarlos a eventos internos, recompensar su afinidad y reconocer sus roles como fuente de inspiración. Burberry lo hace de manera muy efectiva: tiene una fama bien ganada por hacer que su empresa sea más accesible y con la que es más fácil interactuar. Los clientes

que están fuertemente comprometidos con la empresa o las personas que se consideran *influencers* importantes o celebridades son invitados con regularidad a shows de pasarela y otros eventos VIP. Estos eventos ofrecen oportunidades para construir compromiso y relacionar a Burberry con el glamur y el prestigio.

La red móvil de ayuda mutua ha mejorado esta idea y ha creado una red bien administrada por su comunidad de clientes. Bajo la forma de ayuda mutua, los clientes se convierten en el equipo de servicio al cliente; así como resuelve una amplia gama de problemas cotidianos, la comunidad es consultada acerca de muchos temas, incluso aquellos potencialmente sensibles, como los aumentos de precio. Por cuanto los clientes son efectivamente responsables de administrar el primer nivel de servicio al cliente, las cosas se resuelven de manera rápida y eficiente. Adicionalmente, como la empresa opera con gastos fijos relativamente bajos, los precios de venta al cliente pueden mantenerse tan bajos como sea posible. No todos los clientes participarán activamente en la comunidad, pero la empresa hace uso eficiente de aquellos que sí lo hacen.

Cosechemos los beneficios de ser más realistas

¿Qué pasa con la mayoría de los clientes que nos encuentran interesantes, pero que no necesariamente están buscando una relación personal con nuestra empresa? Lo bueno es que podemos dejar de perder el tiempo tratando de construir una relación más profunda con ellos y dedicar nuestros recursos a convertirnos en una organización más relevante e interesante. Creemos que los analistas modernos han tendido a sobrestimar el rol que sus empresas desempeñan en la vida

de sus clientes. Una vez esta idea se revalúa y se adopta un punto de vista más realista frente a la naturaleza de las relaciones que se buscan con las empresas, el analista se libera de las cadenas del pasado.

Debemos considerar que esta liberación no debe interpretarse únicamente como la búsqueda de facilidad para hacer transacciones. No estamos defendiendo una carrera hacia abajo, donde las empresas compiten únicamente con precios o con la facilidad para interactuar con ellas. Que sea fácil encontrarnos y hacer negocios con nosotros son aspectos sin duda importantes, pero seguramente no serán fuentes de ventaja competitiva en el largo plazo. Solo porque la mayoría de los clientes no quiere tener relaciones con nuestra empresa, eso no nos sustrae la necesidad de ser interesantes, atractivos y relevantes.

Si bien las herramientas y técnicas utilizadas para construir empresas indudablemente han cambiado, el atractivo fundamental de las marcas sigue intacto. Una marca funciona porque puede despertar esa mezcla de asociaciones emocionales y racionales que existe enteramente en la mente del consumidor; estas asociaciones distintivas y a veces únicas ayudan a diferenciar los bienes y servicios de una compañía frente a los de otra. Las marcas son valiosas porque son difíciles de copiar, ayudan a generar demanda y pueden ayudar a sustentar un preferente posicionamiento de precios.

DEBEMOS ADELANTARNOS A LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE NUESTROS CLIENTES

Los profesionales deben tener en cuenta que parte de su trabajo no solo es minimizar el desagrado, sino también maximizar la utilidad y el disfrute de los clientes. Las empresas

tienen que esforzarse para mantenerse relevantes y asegurar que se mantienen a la par (si no adelante) de las necesidades de sus clientes.

Las necesidades y motivaciones de los clientes cambian constantemente y es vital entender estas variaciones para mantener el liderazgo. Esto es de especial relevancia cuando ya sabemos que la mayoría de los clientes se rehúsa a intimar aun con sus marcas preferidas. Investigar y actuar con intuición auténtica llega a ser muy importante. Una empresa puede encontrarse luchando no por razones de asequibilidad o disponibilidad, sino por no estar alineada con las necesidades o motivaciones cambiantes de sus clientes. ¿Quién iba a saber que los clientes decidirían comprar un computador por su apariencia más que por su desempeño? Steve Jobs lo supo. Se dio cuenta de que ciertas motivaciones y necesidades no eran satisfechas por el *statu quo*. ¿Quién observó que la confianza de los clientes en los viajes aéreos no estaba lo suficientemente arraigada para presagiar y facilitar la llegada y el crecimiento de los operadores de bajo costo? Southwest lo hizo. ¿Quién previó que la categoría de afeitadoras para hombre necesitaba nuevas ideas? Ese fue Dollarshave Club y, como resultado de su enfoque entretenido y caótico, terminó siendo adquirida por Unilever por mil millones de dólares.

El peligro de ignorar las cambiantes necesidades y motivaciones de los clientes es claro. M&S Clothing, Mothercare y House of Fraser son ejemplos de marcas que luchan por permanecer relevantes. Las marcas que se perciben como "atascadas en el medio" y ofrecen productos mediocres en tiendas mediocres están en problemas. Estas empresas continuarán luchando hasta cuando comprendan las necesidades y motivaciones de sus compradores y actúen de

acuerdo con ellas. No bastará el cierre o recorte de tiendas para solucionar el problema; se necesita un enfoque imaginativo y bien documentado.

Seamos cautelosos frente a la idea de que los clientes desean tener una relación personal con la empresa; la mayoría no quiere. Reconozcamos este hecho y podremos comenzar a construir una marca más efectiva. Alimentemos una pequeña cohorte de clientes que estén abiertos a relacionarse directamente y ayudémosles a crear una comunidad donde puedan comunicarse entre ellos abiertamente. Utilicemos los fondos que teníamos destinados al fomento de las relaciones con clientes que no están interesados para perfilar nuestra oferta, desarrollar distintividad y usar el conocimiento para mantenernos a la par y anticiparnos a las cambiantes necesidades y motivaciones de nuestros clientes. Hagamos todo lo posible para facilitarles la vida, pero no supongamos que eso es todo lo que tenemos que hacer.

Otras lecturas

Clive Humby y Terry Hunt, *Scoring Points*, 2008.

Harvard Business Review, Three Myths about what Customers Want, 2012: https://hbr.org/2012/05/three-myths-about-customer-eng

Deloitte Consumer Review 2017: www2.deloitte.com/content/dam/ Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-customer-loyalty.pdf

Mito 13

La creación de marca es subjetiva; solo rimbombancia y arte, sin rigor ni método científico

Hay herramientas que sirven de guías a los profesionales y les ofrecen métodos rápidos, pero no reemplazan el factor humano que reside en el corazón de toda marca exitosa.

Los comercializadores incipientes tienen hoy a su alcance mucha literatura, contenido en línea e investigación académica. El mercadeo es una disciplina ya establecida y, como tal, se enfrenta a las trampas conexas: luminarias, libros de texto, títulos universitarios, profesores y hasta su propio equipo profesional. Este no es el caso del mercaderista profesional que comienza. Hace poco, John Murphy, fundador de Interbrand y autodenominado "Padre de las marcas", aseguró que fue solo en los años 1970 cuando se inventó el *branding*, o sea, la disciplina estructurada de crear y gestionar marcas y, supuestamente, la noción de *branding* como disciplina especializada que exige su propio sustrato solo se estableció durante las últimas décadas. Adicionalmente, algunas de las herramientas creadas durante este período han demostrado ser menos efectivas a medida que la tecnología continúa irrumpiendo y cambiando profundamente la manera como interactuamos con el mundo

y vivimos la vida. Luego, si bien existen procesos y herramientas efectivos para ayudar a los profesionales en marcas, hay menos consenso alrededor de lo que es útil y dónde puede hallarse.

Lo cierto es que existen para el *branding* menos herramientas acreditadas, aprobadas o independientemente verificadas que las que hay para el mercadeo. No obstante, las firmas de servicios profesionales, con sus centurias de cualificaciones y cuerpos de acreditación, tienden a mirar el *branding* como una especie de seudociencia y a considerar las agencias de creación de marca como vendedoras de trajes del emperador o de aceites milagrosos que imponen un argot innecesario alrededor de conceptos obvios. Esto no es justo. Tenemos a nuestra disposición algunas herramientas realmente útiles y prácticas, desarrolladas por algunos profesionales fantásticos que entienden que la creación de marca requiere inteligencia, creatividad e imaginación. Esperamos demostrar en las siguientes páginas que no todo se inventó mientras tomábamos té.

ALGUNAS DIFERENCIAS IMPORTANTES

Antes de examinar este mito con más detalle, probablemente sea útil hacer las siguientes aclaraciones:

a) Mercadeo y *branding* son actividades ciertamente relacionadas, pero su orientación es diferente. El mercadeo se relaciona con la venta de productos y servicios específicos, mientras el *branding* se asocia con el proceso de construir un espacio apropiable en la mente del consumidor.

b) Diferenciamos entre dos clases principales de marcas: las de productos que encontramos en las categorías de bienes de consumo de rápida circulación (como los cereales o el champú) y las corporativas o de servicio (como Microsoft o Virgin).

Estas diferencias son importantes porque mercadeo y *branding* son términos que a menudo se utilizan indistintamente, cuando son en realidad disciplinas separadas; los procesos y herramientas específicamente relacionados con los productos tienen una historia diferente a la de aquellas más asociadas con marcas corporativas o de servicio.

EL SURGIMIENTO DE LA AGENCIA ESPECIALIZADA EN MARCAS

Las agencias de publicidad manejaron el proceso de creación de marca durante parte considerable del siglo XX. Las grandes empresas tendían a depositar su negocio en las mismas agencias por largos períodos y, como resultado, estas por defecto se convirtieron (junto con el cliente) en las "propietarias" de la marca. Generalmente, la marca se construye mediante una serie de campañas individuales y la agencia es responsable tanto de la expresión auténtica de la marca como del desarrollo de una publicidad convincente y efectiva.

La ficticia, pero muy bien investigada, serie *Mad Men* nos ofrece una comprensión fascinante de esta época. Las agencias publicitarias estaban bajo presión constante para producir algo interesante y distintivo para sus clientes. Como resultado, a menudo sacrificaban el cambiante arco narrativo del desarrollo de la marca a largo plazo en el

altar de la conveniencia a corto plazo. Además, mucha de la publicidad de esta época se enfocaba en la venta de productos para una floreciente sociedad consumista posguerra: cualquier cosa, desde cigarrillos hasta vehículos.

Luego, hacia finales de los años 1970, especialmente en los Estados Unidos y en el Reino Unido, vimos el surgimiento de la ortodoxia neoliberal. Los mercados comenzaron a privatizarse y desregularizarse, se crearon nuevas corporaciones y comenzó el arraigo de la economía de servicio. De repente, se necesitaba crear marcas para un sinnúmero de sectores y este período en particular marcó el nacimiento de las agencias especializadas en marcas. Las cosas que antes estaban "cubiertas" por las agencias de publicidad, como la asignación del nombre, la arquitectura, el posicionamiento y la narrativa de la marca ahora estaban a cargo de una nueva raza de agencias especializadas que vieron los beneficios y las oportunidades que podía reportar para ellos esta especialización.

Algunas de estas agencias especializadas efectivamente formalizaron o inventaron los procesos requeridos para la creación y el desarrollo disciplinado de marcas a largo plazo. Un poco más tarde, a estas agencias se les uniría una serie de empresas de diseño, algunas de las cuales pudieron incorporar los servicios estratégicos de los que hasta entonces carecían.

LA INVENCIÓN DE UNA NUEVA SERIE DE HERRAMIENTAS

Cada una de estas agencias tenía diferentes habilidades y estaba comprometida en el desarrollo o perfeccionamiento de sus propias herramientas y sistemas. Muchas de ellas se

concentraban en el diseño y el posicionamiento de marcas, pero a veces simplemente agrupaban los modelos utilizados por sus grandes clientes multinacionales. Estos propietarios de marcas multinacionales venían desarrollando marcas de productos durante muchos años y, como resultado, eran vistos como los repositorios definitivos de cosas como herramientas de posicionamiento. Unilever es un buen ejemplo de ello y algunas variaciones de sus herramientas (como Brand Key) se expandieron rápidamente. Otras agencias se inspiraron en diferentes lugares, pero con el tiempo surgió un consenso alrededor de los mejores modelos y enfoques a utilizar.

Las agencias que se centraban en marcas corporativas y de servicios desarrollaron herramientas que, pensaban, estaban más acordes con sus retos específicos. Así se crearon estrategias y enfoques para cada aspecto del proceso de la creación y desarrollo de marcas.

Se inventaron procesos específicos para desarrollar nombres de marcas y las agencias crearon nuevas herramientas de posicionamiento. Se elaboró un método para determinar el valor de una marca, al que pronto se unieron muchas metodologías de competidores, las cuales lentamente ganaron credibilidad y apoyo desde el interior de la comunidad financiera. Otras agencias diseñaban herramientas para reunir conocimiento o para identificar áreas de oportunidad. La arquitectura de marcas (las diferentes maneras de organizar un portafolio de marcas) se convirtió en disciplina por derecho propio; aparecieron expertos en el medio, como David Aaker, quien comenzó a estructurar y formalizar el pensamiento alrededor de este tema. Finalmente, las agencias competían entre ellas para desarrollar la mejor herramienta corporativa y orgullosamente expresaban y protegían su pensamiento. Esto llevó a la

creación de muchos procesos y herramientas útiles, pero cada agencia tendía a aplicar su propio enfoque con su propio glosario. La estandarización ha sido lenta y con frecuencia el pensamiento permanece en el interior de las empresas.

Como resultado existen mucho menos textos y maestrías o cursos universitarios sobre *branding* que los que se pueden encontrar sobre disciplinas relacionadas como el *marketing*. Sin embargo, hay algunos libros que proveen al profesional mucha ayuda y consejos válidos. Con el fin de ayudar al lector, trataremos de describir algunas de las herramientas fundamentales de *branding* que percibimos como esenciales para todo proceso de desarrollo y al final del capítulo recomendaremos los libros que consideramos más útiles para quienes desean ampliar su conocimiento y comprensión.

La necesidad de un modelo único

Aun hoy podemos sentir el legado de la falta de estandarización: todavía no existe consenso sobre cuáles son los componentes esenciales de una marca ni claridad sobre los términos que deben utilizarse para describirlos. Muchos profesionales todavía omiten componentes importantes o utilizan términos sueltos o inexactos para describir lo que están tratando de hacer. Esto puede crear confusión y hasta frustrar el progreso.

Quienes requieran ayuda sobre los fundamentos, pueden echar una mirada a nuestro modelo de ADN de la marca, que contiene lo que consideramos componentes esenciales de cualquier definición de marca o ejercicio de desarrollo.

ADN de la marca

Propósito de la marca

Es la razón de existir de una marca, la expresión de su motivación última.

Posicionamiento de la marca

Cómo se desea que la marca sea percibida en su mercado en relación con la competencia.

Proposición de la marca

Lo que la marca promete para crear valor, la única cosa más importante que puede decirse al cliente acerca de la marca, del producto o del servicio.

Promesas e identificador distintivo de la marca

Los compromisos, las acciones o los comportamientos explícitos que se entregan al consumidor para reflejar las intenciones de la marca.

Valores de la marca

Principios fundamentales de la marca que dan forma a su cultura.

En otras palabras, el propósito es considerado la estrella del norte, un principio rector inmodificable que, una vez articulado, rara vez debe cambiar. Como lo mencionamos atrás, el propósito se puede encontrar analizando lo que más importa tanto a clientes como a empleados. Con el

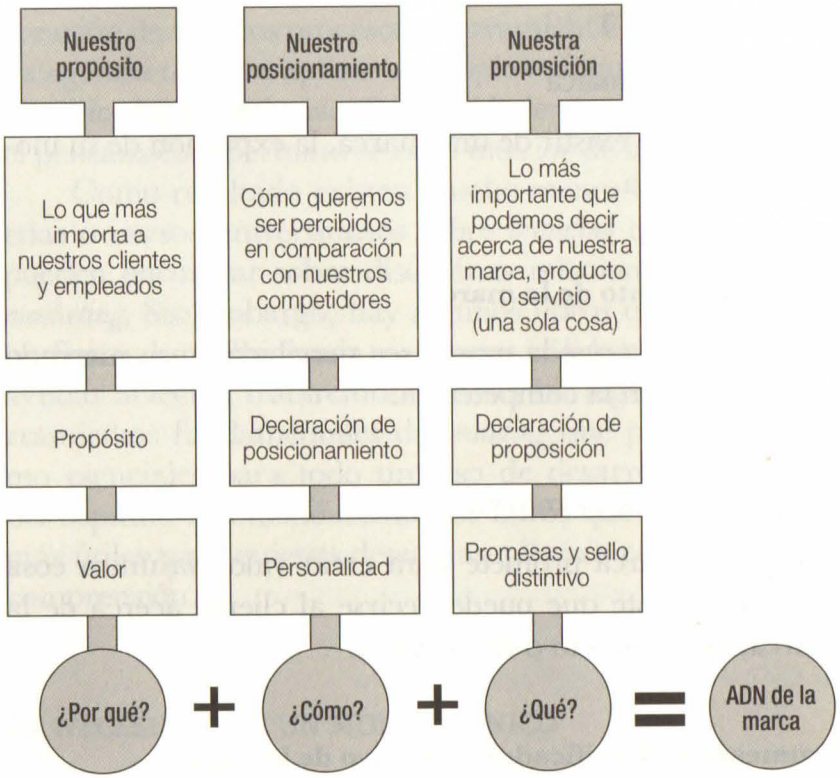


Figura 3. Modelo del ADN de la marca

tiempo, el posicionamiento se convertirá en respuesta al contexto competitivo y debe ser algo que pueda inferirse en vez de citarse explícitamente. En contraste, la proposición puede actualizarse regularmente para reflejar las preferencias cambiantes de los clientes o una dinámica diferente del mercado. Las promesas se entienden mejor como un producto distintivo y el identificador del servicio. Los valores de la marca, una vez queden definidos, por definición no deben cambiarse. El uso correcto de estos elementos nos pondrá en el camino para lograr construir una marca atractiva y motivadora.

Sin importar cuán bueno sea el modelo, es solo un modelo. ¿Cómo garantizamos que estamos alimentando el modelo con el contenido correcto y construyendo algo que, cuando se tome como un todo, será tanto atractivo como distintivo para el cliente? Aparte del arduo trabajo, creemos que todo proceso debe comenzar por entender a fondo la situación de la marca. Los profesionales deben apreciar en sus justas dimensiones el contexto general para comprender cómo desarrollar la marca. Consideramos útil estructurar este trabajo de organización inicial y hemos diseño un modelo para ayudar en el proceso, al que llamamos análisis de las 4 C. Para utilizar este modelo se debe mirar específicamente al cliente, a la competencia, a la compañía y al contexto. Exploremos brevemente cada una de estas dimensiones.

Herramienta de análisis de las 4 C

Cliente

La forma de maximizar las oportunidades de construir una marca atractiva es construirla sobre el conocimiento del cliente, el cual es la observación de aquello del cliente sobre lo que se puede actuar. Algunas marcas muy exitosas se han fundamentado en un profundo conocimiento. Anita Roddick fundó The Body Shop a partir de un gran conocimiento. En los años 70 se dio cuenta de que los clientes eran cada vez más conscientes del ambiente y que, lo más importante, quienes deseaban adquirir cosméticos éticos recibían un mal servicio. Roddick lanzó un negocio que llenaba este vacío y construyó una marca minorista ética muy exitosa. Otras marcas se han creado a partir de conocimiento

más limitado, pero no menos importante. Spotify no fue el primer servicio de música en *streaming*, pero al comprender las diferentes maneras en las que los clientes disfrutan la música, pudo construir funcionalidad líder en su clase, diferentes accesos por niveles, servicios de *streaming* de alta resolución y funcionalidad multidispositivos sin interrupción. Al comprender y actuar a partir de lo que los clientes querían, fue exitosa en la construcción de una mejor oferta. El trabajo del profesional de marcas es tomarse el tiempo para comprender realmente lo que piensa que el cliente desea del producto o servicio. Es importante saber que no siempre los clientes saben lo que quieren; con frecuencia, el trabajo del profesional es identificar lo que no se comunica expresamente y leer entre líneas para obtener un conocimiento auténtico.

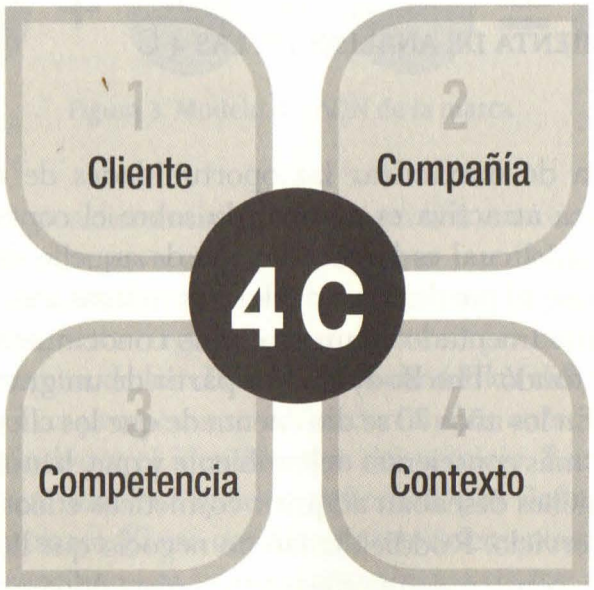


Figura 4. Modelo de auditoría de las 4 C

Los métodos cualitativos y cuantitativos de investigación son bien conocidos y pueden ser de utilidad, pero también se utilizan otros medios para adquirir conocimiento. El análisis de datos a gran escala puede revelar patrones nuevos o no observados de comportamiento. La investigación etnográfica puede ayudar al profesional a sumergirse literalmente en la vida de sus clientes. Las herramientas en línea sofisticadas pueden buscar opiniones y sentimientos y, a menudo, identificar las actividades precisas que están moldeando las percepciones sobre una categoría o marca específica. También debemos recordar que, en muchos sectores, los empleados, distribuidores y socios de la compañía tienen el potencial de actuar como "peritos" y abrir el conocimiento del cliente.

Competencia

Para construir una marca atractiva, en general necesitamos tener buena idea de lo que hace la competencia. Ya sea que estemos creando una marca desde cero o que busquemos reposicionar una existente, es importante saber dónde hallar oportunidades valiosas y potencialmente no explotadas. A veces será obvio dónde encontrar terrenos de posicionamiento; otras veces será menos evidente y más difícil. En ocasiones habrá oportunidades para rediseñar completamente el paisaje de la competencia. Tal vez, como supermercados Lidl, nos demos cuenta de que mientras los minoristas tradicionales de alimentos ofrecen variedad, precio y calidad, es posible perturbar completamente el modelo al restringir la variedad y, en cambio, ofrecer gran calidad a precios increíblemente bajos. Quizá no veamos un solo competidor como enemigo y decidamos inventar uno. Reebok lo hizo con su aviso icónico "¡Belly's gonna

get you!". Apple, Coca-Cola y Subaru han atacado el totalitarismo, la falta de armonía y la mediocridad. No sabíamos que eran enemigos hasta cuando ellas nos dijeron lo contrario. Al contemplar el escenario de la competencia también es buena idea considerar tanto a los competidores directos como a los indirectos. ¿TomTom supo que sus mayores competidores no resultarían ser otros fabricantes de navegadores satelitales, sino Google y Apple? ¿El negocio de taxis privados Addison Lee inicialmente identificó a una aplicación de teléfonos móviles llamada Uber como un competidor serio?

Compañía

La mayoría de los propietarios de empresas no tardan en pensar acerca de sus fortalezas reales y las percibidas. ¿Qué es genuinamente diferente o único acerca de sus marcas? ¿Esta unicidad está siendo utilizada de manera efectiva? Hacemos una distinción entre "real" y "percibido" por cuanto ocasionalmente a las marcas se les atribuye liderazgo por aspectos que no las hacen realmente líderes en su categoría. Suponemos que los chips Intel son mejores que los de otros fabricantes, pero la mayoría de los clientes no lo saben. Al poner una marca exitosa a sus chips, los clientes han llegado a creer que su desempeño es universalmente mejor. Suponemos que la ingeniería de marcas como Audi y BMW es superior, pero ¿sabemos si son (o no son) menos confiables que sus contrapartes del Lejano Oriente?

El conocimiento de nuestras fortalezas reales y percibidas nos brinda el verdadero conocimiento de lo que piensan nuestros clientes y nos ofrece bases sólidas para el posicionamiento futuro o para desarrollar proposición.

Contexto

Se trata de entender las tendencias macro y micro que afectan los sectores en los que operamos. Para un fabricante de automotores, es probable que mayor inquietud sobre la calidad del aire tienda a afectar su sector y su empresa. Para una cadena de cafeterías o supermercados, mayor inquietud sobre la cantidad de plástico que contamina el ambiente y el agua tienden a afectar directamente los sentimientos de los clientes y a aumentar la importancia que se da a los materiales totalmente reciclables. De igual manera, nuestro amor por la facilidad puede tener ramificaciones para los negocios minoristas o para los bancos que tengan que enfrentar los retos propuestos por las tecnologías de cadenas de bloques de rápido desarrollo. No siempre es posible prever todas las tendencias, pero estudiar a profundidad un contexto más amplio con frecuencia revela aquello que interesa o preocupa a los clientes.

El contexto también opera a escala micro. Lo que sucede en nuestro sector puede tener impacto directo sobre cómo elegimos posicionar nuestra marca.

Por ejemplo, ¿las nuevas tecnologías mueven el desarrollo del sector y, estamos preparados para ser líderes en este escenario? ¿Los clientes dan más valor a la libertad y flexibilidad y, de ser así, estamos preparados para ser líderes en este escenario? El mercado energético del Reino Unido es cada vez más competitivo y sensible a los precios; si somos noveles participantes, ¿cómo enfrentamos este reto? ¿Buscamos una posición de liderazgo por precios o queremos construir otra clase de ventaja sostenible?

El conocimiento amplio de cada una de las 4 C nos dará las bases integrales sobre las que podremos construir o desarrollar nuestra marca; la destilación también nos

ayudará a identificar un punto ideal, un terreno gratificante sobre el que podremos construirla. Sin embargo, es importante saber que este modelo no reemplaza el trabajo duro y el pensamiento creativo que deben ir de la mano con toda actividad de creación de marca. Debemos identificar el conocimiento verdadero, un espacio tangible de posicionamiento, las capacidades reales y un entendimiento integral de las fuerzas que afectan o influyen en nuestro sector.

Ahora que hemos identificado un modelo de marca definitivo y explicado algo acerca del trabajo preliminar necesario para crear o desarrollar nuestra marca, vale la pena resaltar otros procesos de *branding* y conocer dónde podemos averiguar más acerca de ellos.

Creación de nombres

La creación del nombre de una marca sigue siendo esencialmente un ejercicio creativo, pero existen muchas cosas a tener en cuenta si queremos hacerlo de manera adecuada. A menudo ayuda comenzar analizando la utilidad de las marcas que ya hemos registrado, antes de embarcarnos definitivamente en la búsqueda de un nuevo nombre. También ayuda tener idea razonable de la clase de nombre que buscamos. Por ejemplo, ¿queremos un nombre totalmente abstracto como Diageo, que puede ser fácil de crear, pero costoso de construir? ¿Queremos algo más asociativo como Uber o alternativamente algo mucho más descriptivo (pero potencialmente difícil de registrar) como comparethemarket.com? (Una de las razones por las que la famosa campaña publicitaria de Compare the Meerkat fue concebida para esta marca fue precisamente ayudar a los consumidores a diferenciarla de otras empresas competidoras con

nombres parecidos como Go Compare). Cuando sepamos la clase de nombre que queremos crear, debemos asegurarnos de que tenemos claridad sobre las clases y los territorios en los que buscamos registrar el nombre, así como el proceso que seguiremos para crear una lista corta viable y para iniciar las investigaciones y las verificaciones lingüísticas y culturales necesarias. Por supuesto, si somos una empresa pequeña que apenas se inicia en un único territorio, nuestro enfoque será diferente al de una gran multinacional titular de marcas que operan en múltiples jurisdicciones, pero vale la pena reflexionar acerca de muchas de las preguntas inicialmente presentadas aquí.

La asignación del nombre a una marca no ha cambiado esencialmente como proceso desde cuando John Murphy la codificó a comienzos de los años 80.

Podemos encontrar excelentes capítulos sobre el tema en varios libros, incluido *Trade Marks* y *Brand Strategy* (ver Otras lecturas).

Arquitectura de marcas

Según la situación y el número de marcas involucradas, la creación de un portafolio óptimo de marcas puede ser una tarea compleja, al tiempo que con frecuencia se hace demasiado complicada y mal entendida. Mediante la arquitectura de marcas se busca la mejor manera de estructurar un portafolio de marcas. En general, el trabajo de la arquitectura de marcas es facilitar a los clientes la navegación por la totalidad de lo que se está ofreciendo. Cuando compramos una barra de Toblerone, por ejemplo, en realidad no nos preocupa saber ni estamos al tanto de que esta marca es propiedad del conglomerado de empresas

americano Kraft. En consecuencia, Toblerone recibe muy poco aval del propietario en el empaque.

Cuando compramos un auto, con frecuencia estamos más interesados en quién es el fabricante y, por tanto, existe una conexión más obvia entre el fabricante y el modelo de vehículo que se considera. BMW, Mercedes y Ford, todos se centran en el nombre de la casa matriz y utilizan números o nombres que ayudan a los clientes a navegar por los rangos. Es común que los propietarios de las empresas usen un rango de marcas dentro de un portafolio para esbozar precios o diferentes experiencias. VW vende un rango de autos bajo su propia marca, pero también vende vehículos prémium bajo la marca Audi y autos más baratos bajo la marca Skoda.

A veces se necesita una nueva marca cuando el lanzamiento en un nuevo mercado o precio fuerzan demasiado la credibilidad de la marca existente.

Al contrario, a veces se utiliza deliberadamente la arquitectura para ayudar a construir la marca corporativa. Unilever utiliza las marcas de sus productos para ayudar a construir su marca corporativa porque siente que es importante aumentar la transparencia y la sostenibilidad corporativas. La arquitectura se complica porque a veces deben tomarse decisiones sobre cuáles marcas enajenar y cuáles conservar o desarrollar y, en otros casos, los propietarios se ven limitados por asociaciones históricas o aspectos particulares de un mercado específico.

Para más información sobre la arquitectura de marcas, recomendamos el capítulo correspondiente en *Don't Mess with the Logo* y un excelente capítulo sobre el tema en *Advanced Brand Management.*

Gestión de marcas

Es un tema difícil de tratar en unos pocos párrafos. La gestión de marcas se refiere a sostener una oferta distintiva y relevante, de manera que estimule la demanda y mantenga la fidelidad. La gestión de marcas necesita que midamos el desempeño de nuestra marca a lo largo del tiempo utilizando indicadores sobresalientes y útiles. A la vez que reconocemos el valor que puede derivarse de los análisis de seguimiento, también debemos prestar mucha atención a los indicadores de liderazgo y cosas que nos ayudan a ser predictivos, como conversaciones de clientes, calificaciones de aprobación, calificaciones de promoción, reconocimiento de la marca y sentimientos. Por ser primeramente juzgadas por lo que hacen, es importante poder ver y predecir las consecuencias comerciales que tiene sobre las marcas cualquier cambio que se haga.

Valoración de las marcas

Hay muchas empresas que ofrecen metodologías y herramientas para valorar las marcas y adoptar un enfoque valorativo frente a la gestión de una marca o un portafolio de marcas. Si bien muchos de estos enfoques son robustos financieramente, casi todos comprenden algún elemento de opinión subjetiva o estimación. En la práctica, a veces es difícil separar la contribución pura de la marca del resto de la empresa y, por tanto, los resultados financieros probablemente se consideran más un indicador del valor relativo de la marca que un número absoluto. No obstante, la valoración de las marcas es reconocida por los contadores y sirve para ayudar a determinar cosas como las tasas de regalías

y el precio que se pagaría por la marca en un proceso de adquisición o fusión.

Sin importar cuál sea nuestro punto de vista sobre los méritos de la valoración de marcas, casi todas las metodologías asociadas conllevan una evaluación de: a) el rol de la marca, y b) la fortaleza de la marca. Con el rol de la marca se pretende definir la importancia relativa de una marca en una categoría determinada. Por ejemplo, el rol de la marca en la venta minorista de combustibles es relativamente menor, pero mucho más importante en categorías como ropa y accesorios de lujo. Con la fortaleza de la marca se trata de ver cuán bien se ha gestionado la marca y, por tanto, qué posibilidades tendrá de sobrevivir a mediano plazo. Por ejemplo, una marca como Coca-Cola es quizá extremadamente bien gestionada y por eso es probable que genere saludables rendimientos futuros.

De los dos elementos fundamentales de la metodología, creemos que la más útil es la fortaleza de la marca. Muchos titulares de marcas luchan por crear una herramienta objetiva que les permita medir activamente el desempeño de su marca, pero la fortaleza de la marca puede utilizarse como marco objetivo mediante diversas categorías y geografías. Puede comprender una mezcla de indicadores y es especialmente útil para los propietarios de marcas que manejan portafolios más complejos.

Experiencia de marca

Como lo indicamos en otros capítulos, las marcas tienen todo que ver con las experiencias que ofrecen a sus clientes. Si la gestión se enfoca en la medición, entonces medir la experiencia del cliente y su impacto sobre la preferencia y la

fidelidad es una buena manera de garantizar la gestión activa de la marca. Por supuesto, en categorías en las que el rol de la marca se considera muy alto, es posible que esta tenga una esfera de influencia más amplia en términos de su capacidad de moldear comportamientos y cumplir, pero, como hemos visto, todas las empresas son medidas cada vez más por su capacidad de alcanzar altos niveles de coherencia organizacional.

Entregar experiencias de cliente distintivas, atractivas y memorables incluye tomar decisiones acerca de lo que debe priorizarse. Requiere total comprensión de nuestro cliente y el deseo de alinear la inversión detrás de los puntos claves de contacto. EasyJet es un ejemplo de empresa que ha tomado la clara decisión de automatizar sus procesos de reservas y *check-in* y hacerlos lo más libre de fricciones posible. La aplicación móvil permite gestionar todos los aspectos del viaje, nos mantiene actualizados y nos alerta oportunamente si hay algún problema con nuestro vuelo. En Gatwick, la entrega de equipajes es casi automática, haciendo que el *check-in* sea menos estresante y las filas más cortas. Además de ser una buena experiencia, es congruente con el posicionamiento de easyJet como operador de bajo costo.

Como cliente satisfecho, simplemente no me importa hacer la mayoría del trabajo a pie.

La experiencia de marca es un tema amplio, pero a quienes buscan una perspectiva definitiva sobre cómo crear una experiencia de cliente grandiosa los dirigiremos a la dirección de la académica de Harvard, Frances Frei. Muchas de sus ideas pueden encontrarse en línea. Además, *On Purpose* explora cómo puede utilizarse el propósito para crear experiencias únicas y con propósito que encantarán a los clientes. El trabajo que influyó en desarrollos posteriores es probablemente *Managing the Customer Experience.*

Además de las áreas específicas que hemos mencionado, aquí también identificamos varios libros que contienen perspectivas y herramientas que pueden ser de utilidad para aquellos involucrados en la ciencia y el arte de la creación de marca. Algunos se describen brevemente a continuación y todos se incluyen en el listado de Otras lecturas, al final del capítulo.

Good to Great

Explora cómo una empresa puede llegar a ser líder en su categoría y de clase mundial.

Aaker on Branding and Brand Portfolio Strategy

Explora los veinte principios para crear marcas efectivas y desarrollar una estrategia de portafolio.

How Brands Grow (partes 1 y 2)

Si bien podemos no estar de acuerdo con la totalidad del contenido, estos libros proveen una lectura estimulante que derrumba conceptos populares equivocados y ofrece una perspectiva acerca del impacto del mundo digital sobre las marcas.

También guiaríamos hacia la *Harvard Business Review* y McKinsey, ya que ambos publican investigaciones regulares y artículos sobre los temas de marcas y *branding*.

Entonces, como esperamos haber demostrado, existen ciertas herramientas definitivas. Algunas ideas grandiosas y una gama de procesos efectivos que están disponibles para ayudar al profesional, pero, y esto es muy importante, ninguno de estos debe considerarse un reemplazo del conocimiento genuino y del pensamiento creativo. Las marcas deben construirse sobre la base de un conocimiento claro, deben ser relevantes y distintivas y emocionar y empoderar al cliente. Crearlas es un trabajo arduo que incluye una mezcla de IQ y EQ. Hay herramientas que sirven de guía a los profesionales y les ofrecen atajos, pero nunca deben reemplazar el factor humano que reside en el corazón de toda marca exitosa.

Otras lecturas

Arquitectura de marca

Jon Edge y Andy Milligan, *Don't Mess with the Logo*, FT Prentice Hall, 2009.

Paul Temporal, *Advanced Brand Management, Wiley Online*, 2010: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119199670

Construcción de marca

David Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, Simon & Schuster, 2004.

David Aaker, *Aaker on Branding*, Morgan James Publishing, 2014.

Jim Collins, *Good to Great*, Random House, 2001.

Byron Sharp y Jenni Romaniuk, *How Brands Grow*, partes 1 y 2, Oxford University Press, parte 1 2010, parte 2 2015.

Experiencia de marca

Shaun Smith y Andy Milligan, *On Purpose: How to Deliver a Branded Customer Experience People Love*, Kogan Page, 2015.

Shaun Smith y Joe Wheeler, *Managing the Customer Experience*, Pearson Education, 2002.

Nombre de marca

Tom Blackett, *Trade Marks*, Palgrave Macmillan, 1998.

John Murphy, *Brand Strategy*, Prentice Hall, 1990.

Valoración de marca

David Haigh, *Brand Valuation: Managing and Leveraging your Brand*, Institute of Canadian Advertising, 2000: www.markenlexikon.com/ exte/brandfinance_brand_valuation_leverage_may_2000.pdf

Jan Lindemann, *Brand Valuation: The Economy of Brands*, Palgrave Macmillan, 2009.

Mito 14

En algunas empresas, la marca en realidad no importa

Aún no hemos encontrado un sector donde una empresa no necesite alguna clase de marca que le ayude a conservar a sus clientes.

MUCHAS PERSONAS PARECEN SOSPECHAR instintivamente de las marcas y de la práctica del *branding*. Esto puede tener algo que ver con los mitos que aquí buscamos destruir, pero también puede deberse a que existe cierta confusión auténtica sobre lo que una marca hace y cómo opera en diferentes categorías. A pesar de las críticas y la confusión, aún no encontramos una categoría o un sector de la industria (al menos, en una economía de mercado que funcione) en donde una empresa no necesite alguna clase de marca para ayudarla a retener a sus clientes.

Siempre nos divierte la historia de que aun en la Unión Soviética (donde las marcas no eran gran cosa) la gente comenzó a poner mayor valor a los productos salidos de una fábrica que a los elaborados en otra. Por ejemplo, quienes eran suficientemente afortunados u ocupaban altos cargos en la burocracia del Estado y tenían vehículo, trataban de adquirir uno de la fábrica con mejor reputación. El sello del fabricante inconscientemente se convertía en marca.

Evolución de la marca

En una economía de mercado funcional, las marcas efectivamente actúan como una especie de abreviatura. Comenzaron siendo una garantía de origen o de calidad (al nivel básico, la marca del campesino en su ganado). A medida que pasaron los siglos, las economías crecieron en tamaño y sofisticación, de manera que las marcas se hicieron más complejas y prevalentes. El surgimiento del consumismo posguerra vio marcas que funcionaban como identificadores, al ayudar a los clientes a hacer elecciones rápidas, fáciles y confiables entre una letanía creciente de posibilidades. Para los años 80, había tanto de dónde elegir y tanto énfasis se ponía en el individuo, que las marcas se convirtieron en una forma de autoexpresión.

Era posible alinearse con un cierto estilo de vida por medio de las marcas y utilizarlas para comunicar la imagen que se quería proyectar.

Al comienzo del milenio, las marcas se usaban para ayudar a las personas a escapar de la realidad cotidiana y hacerlas sentir muy especiales. "Bling bling" se convirtió en una expresión coloquial para una demostración explícita de riqueza y éxito. Las marcas de lujo buscaron extender su atractivo y, de lo que son testigos marcas como Burberry, algunas de estas decisiones terminaron ocasionando problemas en el largo plazo. Las marcas de lujo sobrextendieron su oferta y su mayor familiaridad y disponibilidad y, al final, terminaron por erosionar su posicionamiento exclusivo. Más recientemente, a medida que la gente comenzó a entender mejor el poder que dan las redes sociales, hemos visto marcas que adoptan significados más profundos y se conectan con las personas a un nivel más fundamental.

Cómo trabajan las marcas

A lo largo de estas épocas de presunción, dos cosas han permanecido intactas. En una economía funcional de mercado, el rol de la marca es generar (o estimular) la demanda y ayudar a sostener (promover) la fidelidad. Una marca es valiosa porque ayuda a crear demanda (lo que puede sostener un precio extra o prevenir la caída del precio) y porque hace más fácil que los clientes satisfechos vuelvan a comprar (promesa de satisfacción futura).

Una vez entendido esto podemos comenzar a mirar categorías específicas y entender mejor cómo trabajan las marcas.

Existen algunas categorías y unos sectores que efectivamente se consideran mercantilizados. Hay tanta disponibilidad y tan poca oportunidad de agregar valor a los productos básicos que los clientes tenderán a prestar solo una atención superficial al proveedor o fabricante del producto. La marca desempeña un rol muy pequeño en cuanto a influir sobre la decisión de compra. Gasolina, combustible para calefacción, frutas y vegetales pueden caer en estas categorías. No obstante, pequeño no es lo mismo que sin importancia.

En cada categoría mercantilizada habrá empresas que aún se las arreglan para establecer marcas exitosas: pensemos en Texaco, manzanas Pink Lady, Sainsbury's Organics y Duchy Organics. Cada una de estas marcas ha construido un perfil distintivo y, como resultado, puede generar demanda adicional y una fidelidad sostenible. ¡Hasta la Junta de Mercadeo de Kiwi de Nueva Zelanda ha tenido éxito al asignar a su humilde producto una marca como Zespri!

Cómo las marcas sostienen los precios

La importancia que tiene la marca en la decisión de compra dentro de ciertas categorías cambia según como cambien los precios. Los computadores personales sirven de ejemplo. Muchos clientes solo desean un computador barato y confiable que no les falle y saben bien que, en este sector, los fabricantes comparten componentes y tecnología y en muchos casos ensamblan las máquinas a partir de lo que efectivamente es un compartimento global de partes. En estos casos, el rol de la marca es relativamente menor; es suficiente ser un fabricante "conocido" con un historial razonable de cumplimiento y confiabilidad, pero cuando comenzamos a buscar mejores computadores, el rol de la marca llega a ser desproporcionadamente más importante. Si gastamos más de USD 2 500 en un equipo, queremos saber qué lo hace diferente, cuán confiable es, cuán fácil es actualizarlo, hasta dónde se puede personalizar y cómo es el soporte técnico. En este punto, el rol de la marca se ha hecho más importante, porque queremos un producto que nos haga sentir que justifica el sobreprecio y queremos reducir el riesgo de equivocarnos. Es aquí donde comprar una marca establecida y creíble como Dell o Lenovo comienza a tener sentido.

Las marcas como elementos claves en la decisión de compra

La creación de marca funciona un poco diferente en las categorías de moda y vestuario. Aquí, el rol de la marca es mucho más importante que en las categorías que acabamos de mencionar. En el mundo de la moda, un elemento

sobresaliente para elegir dónde comprar o hasta cuánto estamos dispuestos a pagar es en gran medida nuestra percepción de la marca. Cuando un cliente elige comprar en Topshop, New Look o Primark, efectivamente ingresa a un ambiente curado. Estas marcas ofrecen la emoción de la moda inmediata a precios extremadamente competitivos. Estas marcas generan gran demanda, alto volumen y una base de clientes fieles. De manera similar, en el extremo lujoso de la moda y vestuario, la marca parece ejercer la mayor influencia sobre la decisión de compra. Cuando compramos una pieza de ropa o del vestuario de lujo estamos comprando un conjunto complejo y valioso de asociaciones tangibles e intangibles. En categorías en las que el rol de la marca es muy importante, a menudo se ven marcas presentadas en una variedad de formas para obtener valor para el minorista.

Las marcas como pieza fundamental

Cuando visitamos un supermercado Aldi o Lidl (categoría en la que la marca es, al menos, moderadamente importante) podemos sentir al comienzo como si hubiéramos entrado en una clase de universo paralelo antimarcas, un lugar donde el chiste está en las marcas establecidas que ofrecen referencias para productos de marca propia y en las personas que eligen comprar en cualquier otra parte. Pero también aquí el *branding* se utiliza para generar demanda y mantener la fidelidad. Aldi y Lidl le metieron muela a uno de los mercados minoristas más competitivos del mundo: Alemania. Todo su modelo depende de ofrecer a los clientes calidad razonable a precios muy bajos, lo que se hace posible ofreciendo un ambiente minorista sin pretensiones

y una selección de productos masivamente restringida. Sin embargo, principalmente gracias a las marcas "nuevas" que se encuentran en estos supermercados, la mayoría de los clientes ni siquiera nota la oferta restringida. Las marcas propias sustentan la proposición de valor y las marcas novedosas son en su mayoría de fabricantes europeos pequeños y poco conocidos a quienes Aldi o Lidl han ofrecido mejores oportunidades de distribución a cambio de precios altamente competitivos.

Las marcas perduran

Hace pocos años, muchos comentaristas pensaron que el mundo digital terminaría por exterminar a todas las marcas. Su punto era que nuestra capacidad para comparar instantáneamente productos y servicios acabaría con la necesidad de cualquier clase de abreviatura o afinidad emocional más amplia. Si producto y precio se convertían en todo lo que importaba, las marcas pasarían a ser simples carteles. Sin embargo, el crecimiento absoluto y la prevalencia de las marcas digitales está haciendo que ese comentario parezca prematuro. Lo cierto es que a la gente le gustan las marcas. En efecto, las quieren. Google, Facebook, Airbnb, Uber, Deliveroo, eBay, PayPal, Compare the Market, ASOS y Farfetch son algunos ejemplos de los miles de marcas digitales que nos acompañan diariamente, satisfaciendo a todos, desde lo mundano hasta los supernichos. La gente quiere pertenecer a algo con lo que se siente afín, gente que piensa como ellos y que tiene necesidades y expectativas parecidas.

La percepción de que ahora muchos de nosotros tenemos menos tiempo para vivir la vida, combinada con la

ingente cantidad de mensajes a los que estamos expuestos diariamente, puede estar haciendo que nos inclinemos menos a pensar en las marcas en detalle. El mundo digital puede brindarnos más oportunidades o, por lo menos, facilitar la promiscuidad, pero esto difícilmente representa una amenaza existencial. Los clientes continuarán buscando abreviaturas para lo nuevo, novedoso y tranquilizador y volverán a visitar las empresas que entregan algo atractivo o valioso. En 2017, la calificación anual de WPP BrandZ estimó el valor acumulado de las cien primeras marcas, que es en esencia una evaluación de su capacidad colectiva para generar demanda y sostener la fidelidad, en la significativa cifra de USD 3,6 billones. Y esas cien primeras marcas incluían Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft, Netflix y YouTube.

En cualquier negocio las marcas son importantes

A menudo hay escepticismo alrededor de la relevancia de las marcas en los mercados B_2B. Los duros CFO que trabajan en sectores altamente competitivos, como manufactura y tecnología, con frecuencia se niegan a invertir grandes sumas en lo que consideran intangibles insignificantes. Ante tales circunstancias es útil recordar el dicho: "No han despedido a nadie por contratar a IBM". En resumen, ese es el punto. Las marcas son importantes en los negocios porque, en últimas, el negocio es algo personal. A los humanos nos gusta pensar que somos increíblemente racionales al tomar nuestras decisiones, pero existe mucha evidencia relativamente nueva que apunta a lo contrario. En su libro *Thinking, Fast and Slow,* el ganador del Nobel de

Economía Daniel Kahneman explora nuestros prejuicios cognitivos. Argumenta que, aun al tomar decisiones complejas de compra, tendemos a comprar emocionalmente y luego a justificarlo racionalmente. El adquirente de un negocio busca ganar una ventaja competitiva, minimizar el riesgo y garantizar un socio comercial rentable y confiable. Una marca puede ser útil para estas motivaciones: realza la unicidad, mitiga el riesgo percibido, demuestra valor económico y confiere un sentido de prestigio y confiabilidad.

Boeing, Rolls-Royce y Airbus, todas estas empresas invierten grandes sumas en sus marcas. Nada las distraerá de su objetivo primordial de concentrarse en la calidad y confiabilidad de su ingeniería, sus procesos de fabricación y sus servicios, pero sus marcas siguen siendo importantes. Cuando los productos ofrecen niveles similares de desempeño y excelencia, el por qué o el cómo hacemos negocios reviste una gran importancia.

Las marcas en los servicios profesionales

Lo mismo es aplicable a los servicios profesionales y a las consultorías de negocios. Es cierto que cuando compramos servicios profesionales consideramos de enorme importancia quiénes estarán trabajando para nuestra empresa. Accenture, Deloitte, EY y PwC, todas invierten grandes sumas en sus marcas corporativas. Una marca respetada es generalmente requisito para que una firma de consultoría sea invitada a participar en una actividad potencialmente lucrativa. Por supuesto, y en primer lugar, como firma de servicios profesionales, la marca también ayuda a atraer el talento y a desarrollar el pensamiento y PI necesarios para ganar negocios.

Algunas veces se dice que la reputación de una compañía ejerce influencia sobre nosotros, pero reputación efectivamente es sinónimo de marca. Ambas son las percepciones y asociaciones particulares que son específicas de los productos o servicios de nuestra compañía.

Las emociones tienen valor

El apego de la gente por las marcas en cualquier sector no debe subvalorarse. ¿Cuánto nos enojamos cuando no podemos encontrar nuestra cafetería favorita? ¿Cuánto nos indignamos cuando alguien sugiere que hemos debido comprar otra marca? ¿Cuánto nos apasionamos cuando alguien sugiere que hemos debido comprar un nuevo PC en vez de un Mac de USD 3 000? ¿Qué sucede cuando un proveedor cambia el nombre o especificaciones de un componente o algún aspecto de su servicio sin avisar? ¿Por qué nos importa tanto si un producto fue fabricado con Gore-Tex y no otra tela de alto rendimiento?

En casi todos los mercados y sectores existen oportunidades, así sean pequeñas, de diferenciar y agregar valor para el cliente. Como resultado, las marcas seguirán siendo motivadores importantes de valor empresarial, que ayudan a que un producto o servicio sea preferido activamente por un número creciente de clientes y los alientan a que vuelvan a comprar.

Contribución de las marcas al valor

Las marcas también pueden ayudar a proteger una empresa de amenazas de la competencia y regulatorias. Una marca

fuerte que contenga una mezcla única de atributos funcionales y emocionales será difícil de copiar por un competidor desde el punto de vista legal y de significado. Es difícil y costoso mantener la verdadera ventaja del producto, pero es más fácil proteger la propiedad intelectual y todas las asociaciones positivas inherentes a ella.

Una marca fuerte y establecida también es buena garantía de utilidades futuras. Como inversionistas, podemos tener confianza razonable en que, en los años por venir, Coca-Cola seguirá siendo relevante, cumplirá con los requisitos regulatorios y generará excelentes ingresos. Puede que lo mismo no sea aplicable a otras marcas del mismo sector. Por esta razón, constantemente muchos estudios consideran que Apple, Google, Microsoft, Coca-Cola y Amazon se encuentran entre las marcas más valiosas del mundo. Es muy probable que continúen generando grandes ingresos y utilidades en los años futuros.

Las marcas desempeñan un papel en casi todos los aspectos de una economía libre de mercado. Ayudan a agregar valor, mantienen la ventaja competitiva y se pueden proteger. Las marcas ayudan a la empresa a conectarse con sus clientes y a retenerlos. Y los clientes son la razón de ser de cualquier empresa.

Otras lecturas

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow,* Penguin, 2012.

WPP BrandZ Report: wpp.com/wpp/marketing/brandz/brandz-2017.

Mito 15

La creación de marcas no tiene nada que ver con la experiencia del cliente

Las marcas tienen que ofrecer continuamente una experiencia distintiva, coherente y memorable, y deben aceptar que sus clientes no tendrán problema en compartir tanto lo bueno como lo malo.

Es verdad que con frecuencia pensamos las marcas (y, por extensión, la creación de marca) en términos de identidad y atribución a *un propietario.* Esto es comprensible: en los viejos tiempos, las marcas se utilizaban principalmente como medios de identificación y autenticación, y perfilan tanto el origen como la calidad del producto. Una identidad visual, generalmente compuesta de una marquilla, un sistema gráfico y un estilo fotográfico, es un activo visible a menudo aplicado ampliamente a la experiencia del cliente e intencionalmente diseñado para ser distintivo y memorable. (Observemos que "tangible" significa que se puede tocar, de manera que este término se utiliza estrictamente para referirse a aquellos activos que podemos tocar como fábricas, inventarios, etc.). Si pedimos a los transeúntes en países altamente desarrollados que nombren marcas reconocidas, con seguridad mencionarán algunas como Apple, BMW, Coca-Cola, Levi's, Mercedes y Pepsi. También es

muy probable que, mientras se preparan para responder a la pregunta, sus mentes se llenen de una mezcla embriagadora de identidades de marcas icónicas y alberguen asociaciones tanto positivas como negativas. Si pedimos a estas personas que dibujen (de memoria) las identidades de estas marcas, casi con seguridad muchas podrán hacer un intento aceptable con la manzana, la "hélice", el *script*, la etiqueta roja, la estrella y el círculo. Miles de millones de dólares se han invertido para establecer esas asociaciones en nuestra mente, así que no debe sorprendernos cuando pedimos a alguien que piense en empresas o en marcas y automáticamente se remita a la identidad *visual*. Pero a pesar de los miles de millones invertidos para lograr este invaluable reconocimiento instantáneo, esto es solo el comienzo de una historia más grande.

Una marca es lo que hace la empresa

Si bien el reconocimiento y la significación son fundamentales en el proceso de creación de marca, lo que realmente pensamos y sentimos acerca de una marca es la sumatoria de todas las experiencias individuales que ella nos ha brindado. En el mundo actual, crear marcas exitosas (de cualquier forma o tamaño) se relaciona íntimamente con la orquestación de la experiencia del cliente. La creación de marca en todos los sectores imaginables tiene todo que ver con la experiencia del cliente.

Comencemos con una historia poderosa acerca de este hecho. Apple es una marca global de tecnología extremadamente exitosa que cualquier día (según el mercado de valores) puede con certeza describirse como la compañía más valiosa del mundo. Ha alcanzado esta increíble supremacía

en un tiempo relativamente corto, primero bajo la dirección de su fundador Steve Jobs y más adelante bajo la tutela de su sucesor Tim Cook. Durante los últimos veinte años, Apple ha llegado a ser una de las marcas más reverenciadas del planeta y lo logró mediante un enfoque singular y constante en la calidad de la experiencia del cliente. Steve Jobs siempre pensó que la manera de ganar en computadores personales era enfocarse en una experiencia de principio a fin; ofrecer dispositivos con un diseño sorprendente que fueran intuitivos, estuvieran conectados y dieran placer al sostenerlos e interactuar con ellos. Jobs creía que los computadores (y posteriormente los dispositivos) existían para servir a las personas y, en consecuencia, debían ser sencillos y fáciles de utilizar. Esta sola observación fue visionaria, pero lo que realmente hizo de Apple un éxito global fue hasta dónde Jobs implementó inexorablemente esta creencia a lo largo de toda la experiencia del cliente. Lo primero que hizo Jobs cuando fue renombrado CEO interino de Apple en 1997 fue eliminar una gran cantidad de productos y proyectos de desarrollo para concentrar a la compañía en los pocos productos que él pensaba transformaría la empresa. Jobs y, por extensión, Apple son el ejemplo definitivo de la noción de que menos es más.

La importancia del enfoque y la atención al detalle

A medida que profundizamos en la historia de Apple vemos demostrada esta particularidad. Jobs comprendió intuitivamente que los dispositivos no tienen que ser cajones sin rostro. Utilizó los diseños para crear dispositivos elegantes y minimalistas que se convirtieron en elementos de consumo

codiciados. Es conocido por haber dedicado tanto tiempo al diseño del interior de sus dispositivos como lo dedicó al exterior. Forzó a su equipo a crear dispositivos poderosos e innovadores que trabajaran fluidamente con sistemas operativos propios. Integró sus dispositivos a ecosistemas más amplios, para que Apple gestionara la totalidad de la experiencia del usuario al tiempo que utilizaba la tecnología para acelerar la revolución de industrias completas. iTunes, por ejemplo, cambió para siempre la industria de la música. El mismo cuidado y la atención al detalle se aplicaron a los empaques y se convirtieron en el ritual de "desempaque". Creó publicidad icónica y reinventó por completo los puntos de venta. Las tiendas de Apple pasaron a ser centros de experiencia donde los clientes podían jugar con los productos y resolver problemas técnicos. Las tiendas limpias y organizadas con apenas pocos productos a la vista terminaron por romper todos los récords de ventas.

Lo increíble acerca de Apple es que, con unas pocas excepciones, utilizó tecnología y técnicas que estaban disponibles para todos, pero simplemente eligió reunirlas de manera que sorprendió y deleitó al consumidor y lo hizo con una intencionalidad implacable.

LA EXPERIENCIA ES IMPORTANTE PARA TODAS LAS EMPRESAS

Apple sirve para ilustrar la importancia de orquestar una poderosa experiencia del cliente, pero también demuestra cuántos aspectos de esa experiencia deben tenerse en cuenta. Es cierto que algunas empresas están en mejor posición que otras para ofrecer experiencias envolventes y entrañables (aerolíneas, restaurantes, centros de entretenimiento, etc.), pero eso no significa que la experiencia no sea importante para todas las empresas. En la mayoría de las empresas de servicios la única manera de hacer realidad un modelo de negocio es mediante la experiencia del cliente. Amazon, Dell, Metro Bank e Ikea serían inmensamente más débiles si no hubieran elegido manifestar su propósito por medio de aspectos claves de su experiencia del cliente.

Los fabricantes de bienes también son conscientes del poder que se obtiene al generar experiencias memorables. Red Bull, el refresco altamente cafeinado, es una marca construida sobre la idea de experiencias memorables y estimulantes. Promueve y apoya una gran variedad de deportes populares y extremos, desde F1 hasta competiciones aéreas y buceo. Empresas como Coca-Cola, Gillette, Heineken, O_2 y Visa usan los festivales como medio para desarrollar una relación directa con los consumidores. Buscan ofrecer maneras relevantes y motivadoras de mejorar la experiencia de los asistentes a los festivales, desde pasarelas virtuales y centros de recarga hasta el montaje de carpas de cerveza en miniatura. Dollarshave Club demostró cómo las nuevas tecnologías pueden utilizarse para reinventar por completo nuestra relación con la máquina de afeitar; al hacerlo, se ha convertido en una marca que alteró completamente la manera en la que pensamos acerca de una categoría de productos ya establecida.

Lo mismo sucede en el sector B_2B.

Nos gusta pensar que, en un contexto comercial, compramos productos y servicios con fundamentos puramente racionales, pero la creciente nueva evidencia demuestra que tendemos a comprar emocionalmente y a justificarlo racionalmente, sin importar lo que estemos comprando. La verdad es que valoramos la calidad de nuestras interacciones comerciales tanto como lo hacemos en nuestra vida privada.

Las cuatro grandes empresas de asesoría han invertido conjuntamente millones de dólares para mejorar su experiencia del cliente. Empresas manufactureras como Rolls-Royce y GKN han invertido miles de millones para actualizar sus sistemas y procesos, para ser asociados eficientes de sus clientes en tiempo real; American Express se ha reinventado completamente: ya no es simplemente un medio de pago, sino todo un ecosistema de desembolsos empresariales, un centro de datos que ayuda a los clientes a controlar los gastos.

NO SE OCUPE DE LAS COSAS QUE NO PREOCUPAN A SUS CLIENTES

Empresas y marcas son ahora conscientes de que la experiencia del cliente está íntimamente relacionada con el arte y la ciencia de la creación de marca y aplican este principio con intencionalidad renovada. En vez de intentar que todos los aspectos de su negocio sean perfectos, las marcas más brillantes se han dado cuenta de que, para crear experiencias del cliente que sean inolvidables, primero deben priorizar. Como dijo la académica de Harvard Francis Frei: "Para ser buena en algo generalmente una empresa debe ser mala en otra cosa, solo tiene que estar segura de que a sus clientes no les importa aquello en lo que es mala". En términos sencillos, Frei resalta que no es viable económicamente ocuparse de todo. Si alguna vez hemos tratado de hablar con alguien en el centro de atención al cliente de Apple, sabremos que en general no es posible. Apple sirve a sus clientes a su manera y, por cuanto lo ha hecho bien, a sus clientes parece no importarles. Las empresas brillantes saben que, para que sus marcas cobren vida, deben fijar sus

prioridades y establecer una serie de productos distintivos o características del servicio. Estas características apuntan a los momentos importantes de la verdad en una típica experiencia del cliente y están diseñadas para maximizar el placer o para minimizar las molestias.

EL VALOR DE LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

Virgin Atlantic lo hace de manera muy efectiva. Ha pensado cuidadosamente en todos los aspectos de la experiencia del cliente y sus características distintivas son evidentes en los puntos clave de la experiencia, especialmente al inicio, en medio y al final del viaje. Por ejemplo, Virgin Atlantic sabe que, para clientes corporativos (que viajan en primera clase), con frecuencia la llegada al aeropuerto es una experiencia molesta, de modo que ofrece una aplicación integral que les permite hacer el *check in* de manera remota y monitorear el estado de su vuelo, y luego tiene dispuestas limusinas que los llevan hasta las zonas VIP de registro, para que su paso por el aeropuerto sea lo más fácil posible. Virgin ofrece a sus clientes experiencias grandiosas en las salas de espera: dentro del Virgin Clubhouse, los clientes pueden elegir alimentos a la carta gratuitos, visitar el área de juegos o el spa y hasta tomar una ducha antes de abordar. Ya a bordo y en vuelo, los mismos clientes disfrutan de sillas cómodas que se convierten en camas y pueden tomar un trago en el bar. Virgin Atlantic hace todo lo posible para que la parte intermedia del vuelo sea interesante e inolvidable, inclusive suministra sus propias piyamas de obsequio a los viajeros de primera clase en vuelos nocturnos. Cuando la aeronave llega a su destino final, los pasajeros también pueden ducharse y refrescarse en su Revival Lounge. Virgin

Atlantic entiende la importancia de "solucionarlo o destacarlo". Sabe que no puede hacer mucho por sus clientes sentados durante horas en un tubo de metal presurizado a 30 000 pies, de manera que trata de convertir en virtud el tiempo disponible haciéndolo tan agradable e inolvidable como sea posible. Virgin Atlantic comprende lo que es de importancia para sus clientes más valiosos y así entrega un conjunto de características distintivas y bien planeadas con las que busca diferenciarse de su competencia.

EL SURGIMIENTO DE LA ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA

En 1999, en su libro *The Experience Economy*, los economistas Joseph Pine y James Gilmour anunciaron que las economías desarrolladas estaban a punto de entrar en una nueva era económica. Afirmaron que, así como habíamos pasado por la economía agrícola, la economía industrial y la economía de servicios, ahora entrábamos en la economía de la experiencia. El libro fue muy influyente, y si bien algunas de sus predicciones eran (con el beneficio de la retrospectiva) un poco exageradas, fue notablemente profético. El punto central del libro es la idea de que, como todos tenemos mayor (o creciente) acceso a más y más productos y servicios, comenzaremos a dar más valor a lo que ofrece una experiencia única o distintiva, con mayor énfasis en las experiencias que ofrecen una transformación personal. Una mirada rápida a las redes sociales más populares parece corroborarlo: gran parte de la actividad en redes conlleva el compartir experiencias personales o colectivas. Damos especial valor a lo que experimentamos y no dudamos en celebrar lo bueno y compartir lo malo.

Virgin es una marca que comprendió intuitivamente el poder de las experiencias transformadoras. Ha creado un portafolio impresionante de participación en negocios, al ingresar a mercados donde los clientes tradicionalmente no han recibido buena atención. A veces por sí misma y muchas otras con diferentes grupos de inversionistas, Virgin ha contribuido a crear nuevos estándares en sectores como los viajes aéreos o por vía férrea, servicios financieros, atención en salud y hasta gimnasios. Virgin siempre busca mercados donde pueda modificar el juego y ofrecer a los consumidores una mejor experiencia del cliente. Actualmente, tiene más de veintinueve empresas que operan bajo la marca Virgin y, aunque no todas son pioneras, muchas han logrado transformar las expectativas de servicio. ¡Richard Branson está trabajando actualmente en ser el primero que ofrece a sus clientes viajes espaciales concretos y asequibles!

Algunos sin duda sentirán que ya hemos dejado atrás la economía de la experiencia y estamos entrando en una quinta era: una nueva era de tecnología más avanzada y de inteligencia artificial (IA).

Si bien no podemos negar que la tecnología está acelerando nuestra capacidad de transformar vidas, también parece que, en gran medida la tecnología seguirá utilizándose (como un todo) para mejorar la manera en que experimentamos e interactuamos con el mundo. En este sentido, la economía de la experiencia está en pañales y la tecnología se utilizará para presentar experiencias más relevantes, más atrayentes y envolventes. En un mundo de procesos automatizados y de inteligencia artificial, parece que daremos aún más valor a las conexiones humanas y a las experiencias inolvidables o únicas.

La tecnología está modificando nuestras expectativas

Independientemente de cómo se usará en el futuro, la tecnología ya está influenciando radicalmente nuestras expectativas de lo que debe ser un buen servicio. El paladín de estos agentes de cambio es Amazon. Esta empresa ha revolucionado el comercio electrónico y ha cambiado básicamente lo que los clientes consideran una buena experiencia del servicio. Cuando se hace posible recibir los productos de un día para otro en medio de un inventario astronómico con unos simples clicks, las expectativas de los clientes cambian definitivamente. Si Amazon puede hacerlo de manera rápida y precisa, ¿por qué los minoristas más pequeños no pueden? Si Amazon puede competir con precios y aun así ofrecer beneficios continuos y un correcto seguimiento de las entregas, ¿por qué otros no pueden? Por supuesto, no siempre se comprende el hecho de que Amazon hizo una gran apuesta por la naturaleza del comercio electrónico que ha demostrado ser correcta; no necesariamente a los clientes les importa cómo lo logró o cuán difícil será para otros igualarla. En el momento en que Amazon desarrolló sus habilidades, rápidamente se convirtió en la nueva norma, que es ahora el estándar del servicio transaccional, aquel bajo el cual todas las demás empresas y marcas son juzgadas. Es interesante ver que, justo como Apple, surgió de la visión de un fundador profundamente "cliente céntrico" que creyó en una nueva visión de las ventas minoristas.

Amazon está impactando radicalmente el mercado minorista. Si Amazon puede entregar sin tropiezos cualquier producto en cuestión de días, ¿cómo es posible que un concesionario tarde seis semanas en recibir e instalar un repuesto para nuestro vehículo? Si quiero tener una nueva

cama o un colchón, ¿por qué tengo que esperar ocho semanas antes de que llegue a mi puerta? Los clientes no viven en el vacío; una vez han experimentado lo mejor, desean vivir lo mismo en todas partes. Por supuesto, una cosa es que una empresa nativa digital afecte un mercado y otra muy diferente que una empresa establecida se reinvente por completo, pero algunas lo han logrado.

Algunas empresas establecidas han aprovechado la oportunidad digital

Los minoristas principales como Argos y John Lewis han podido hacer reingeniería total o parcial a sus empresas, para enfrentar los retos y las oportunidades de un mundo digitalizado. También los bancos han trabajado duro para garantizar a sus clientes una experiencia "omni canal". Los clientes pueden interactuar con todas estas empresas en la forma que deseen, sea en el local, por medio de un sinnúmero de dispositivos aptos para usar en red, mediante una aplicación o inclusive por teléfono. Estas empresas almacenan nuestra compra y el historial de búsqueda, lo que nos permite utilizar sin problema varios dispositivos con un servicio relevante de excelente contenido y con buenos incentivos.

A medida que el comercio electrónico continúa su expansión inexorable, las empresas se ven forzadas a repensar lo que hacen con sus activos físicos (sus tiendas, vitrinas, bodegas y redes de distribución). En el pasado, los activos físicos conferían una ventaja distintiva: movían las ventas, eran clave para una distribución efectiva y ayudaban a superar las barreras de acceso. Ahora el escenario es más complejo. A medida que más y más transacciones se realizan en línea

y los clientes llegan a los almacenes y distribuidores conociendo lo que está en oferta, los propietarios de las marcas están convirtiendo sus tiendas en centros de experiencia. En lugar de simplemente "vender" productos o servicios, los empleados ahora son anfitriones-representantes, guías y educadores.

Muchos minoristas ofrecen variedad de experiencias curadas. Las tiendas insignia de Nike son, en efecto, centros de marca envolventes donde ingresamos a una serie de minimundos. Las tiendas ofrecen vestimentas de edición limitada y la oportunidad de crear trajes y calzado personalizados. Hasta se puede elegir hacer ejercicio en la tienda local. BMW introdujo su "mostrador de genios" en algunos de sus mayores distribuidores, donde es posible obtener ayuda y asesoría acerca de cualquier aspecto del rango de productos de la marca.

También es cierto que las experiencias tienen vida limitada. Cuando se nos reconoce por tener una experiencia distintiva de marca, es importante que podamos mantener el impulso. Marcas como Nike constantemente revisan el impacto de lo que hacen y reconocen el conocimiento, la energía y la creatividad necesarios para pararse frente al cliente.

La naturaleza cambiante de la experiencia minorista

Una marca muy conocida de productos electrónicos decidió dejar de pedir a sus representantes que "vendieran" y en cambio les ordenó que "explicaran". El dueño de la empresa se dio cuenta de que los clientes ya venían con algunos conocimientos sobre el producto. El rol del representante

era profundizar ese conocimiento y garantizar que el cliente conociera en detalle el rango completo de productos para permitir que cliente, y no el representante, tomara una decisión informada sobre el modelo que se adaptaba a sus necesidades.

Las experiencias crean conexiones poderosas

La experiencia se relaciona íntimamente con la percepción de la marca. No solo nuestras propias experiencias moldean poderosamente nuestra percepción, sino que a la vez influimos grandemente sobre la percepción de otros. Las redes sociales amplifican este efecto. Las empresas necesitan ofrecer permanentemente una experiencia del cliente que sea distintiva, coherente e inolvidable y tienen que aceptar que los clientes no tendrán problema en compartir tanto lo bueno como lo malo. Las empresas deben facilitar a los clientes la posibilidad de compartir lo bueno y ser lo suficientemente ágiles y efectivas para responder a lo que está mal; errar es humano, pero desdeñar a los clientes es un pecado que no se perdona fácilmente.

Aunque es fácil pensar en las marcas en términos puramente visuales, el poder surge de su capacidad de ocupar un espacio en nuestra mente. Una marca es en realidad una mezcla única de asociaciones emocionales y racionales, que se forman como resultado de todas nuestras interacciones con esa marca. En la medida en que los clientes son más sofisticados y la experiencia es más valorada, las marcas buscan crear una ventaja distintiva para su experiencia. La tecnología ayuda a acelerar este cambio alterando las expectativas, perturbando los mercados establecidos y ayudando a los propietarios de las empresas a crear experiencias

nuevas y más convincentes. Ofrecer al cliente la experiencia correcta realmente importa.

Las marcas tienen todo que ver con la experiencia del cliente.

Otras lecturas

B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press, 1999, 2011.

Mito 16

La creación de marca solo se refiere al producto

Una marca es más que solo el producto. Una marca se compone de cientos de actividades diseñadas para formar y ocupar un espacio en la mente del consumidor.

ESTE ES UN MITO MUY DE moda. No solo escuchamos continuamente que las marcas son puro bombo, innecesario e inconsecuente, sino que se refieren a la perturbación causada por la tecnología como la que efectivamente firma la sentencia de muerte de las marcas.

Ahora que podemos comparar todo en línea al instante, lo que realmente importa es el producto mismo.

Este es un gran mito.

Las marcas son mucho más que un producto o servicio y si la tecnología las ha de volver irrelevantes, ¿cómo es que siete de las marcas más valiosas en el mundo (según Interbrand) son marcas de tecnología? Esto no cuadra.

Una marca es un compuesto. Es el resultado de cientos de decisiones y actividades individuales y, si bien el producto o servicio generalmente reside en el corazón de la marca, dista mucho de ser lo único que importa.

LAS MARCAS CONFIEREN VENTAJAS SIGNIFICATIVAS

Este ejemplo tomado del sector automotor servirá para ilustrar el punto. Si quisiéramos hacer una selección de vehículos equivalentes de varios fabricantes, identificar los criterios clave de su desempeño en una matriz y luego quitar todas las referencias a modelos y marcas individuales, podemos garantizar que sería prácticamente imposible distinguir los modelos. También sospechamos que sería muy incómodo utilizar la matriz como la única fuente para tomar una decisión de compra que potencialmente puede significar miles de dólares. La verdad es que, en casi todos los mercados, la mayoría de las empresas líderes ofrecerá a sus clientes similar desempeño. Si bien el producto o servicio es importante, sus características por sí solas rara vez serán suficientes para hacer una elección. Lo mismo es aplicable a la capacidad de comparar al instante características y rendimientos: ¿Acaso esto significa que las empresas buscarán más o menos similitud entre ellas?

Las marcas son importantes porque ofrecen la oportunidad de competir con más que solo el producto o servicio. También son más difíciles de duplicar. Si una marca ha logrado ocupar un espacio en nuestra mente, será difícil desplazarla y es poco probable que sea cambiada por una marca competidora que intente duplicar el mismo enfoque. Las marcas son una fuente importante de diferenciación: promueven la vitalidad y la originalidad y ayudan a los propietarios de las empresas a construir relaciones positivas y valiosas con sus clientes.

Es muy difícil que una marca se diferencie únicamente por la calidad de su producto. Las características son generalmente fáciles de copiar y aun las empresas más innovadoras encuentran que los competidores rápidamente se actualizan. Esto no significa que la calidad y la variedad

del producto o servicio carezca de importancia; es solo que sin una patente que ampare un ingrediente específico o una novedad técnica es poco probable que una marca mantenga el beneficio particular de su producto como único durante mucho tiempo. Por supuesto, hay excepciones. KFC y Coca-Cola han mantenido su receta en secreto durante años. Nada se conduce como un Porsche y nadie entrega tan amplia y rápidamente como Amazon. Sin embargo, hay miles de ejemplos de innovaciones en productos o servicios que fueron copiadas de manera rápida y efectiva. La mayoría de los vehículos de gama media ahora tiene características similares. Tecnologías como ABS o Bluetooth, que alguna vez estuvieron reservadas a vehículos de alta gama, ahora son más o menos estándar en todos los fabricantes. Tecnologías activadas por voz, como Siri, de Apple, han sido rápidamente imitadas y supuestamente superadas por la tecnología de otros proveedores como Amazon.

Los productos y servicios novedosos pueden ofrecer ventajas competitivas en el corto y a veces en el mediano plazo, pero rara vez son sostenibles. Aun Intel, que diseñó y patentó su propia tecnología de semiconductores, solo pudo mantenerse a la cabeza utilizando el poder de un enfoque de marca novedoso, posicionándose como un ingrediente vital dentro de las máquinas de otros fabricantes.

LAS GRANDES MARCAS AYUDAN A DIFERENCIAR LOS GRANDES PRODUCTOS

Las grandes empresas generalmente se centran en un gran producto o servicio, pero son sostenidas por sus marcas y por el poder que ellas dan a los propietarios de las empresas para generar demanda y mantener los ingresos. Sigamos

por un momento con el sector automotor. Cuando elegimos un vehículo nos fijamos detalladamente en el desempeño del producto, incluidas sus fortalezas frente a la competencia, pero es muy probable que nuestra decisión de compra también esté influenciada por la fortaleza de la marca del fabricante. A medida que reducimos nuestras opciones pensaremos (consciente o inconscientemente) en cuál de las marcas preferimos y esta preferencia se formará por la sumatoria de todas las interacciones que hemos tenido con esa marca: todo lo que alguna vez hemos conocido acerca del fabricante (la publicidad, el diseño de los vehículos, la experiencia del concesionario, las calificaciones y los comentarios, los patrocinios y las asociaciones, las recomendaciones personales y mucho más) se combinará para dejar una impresión en nuestra mente. La fortaleza de esa impresión indicará hasta dónde nos identificamos y, por tanto, nos vemos a nosotros mismos con ese vehículo en particular. Crear una marca es establecer una expectativa, cumplirla consistentemente y luego encontrar maneras de reforzar la experiencia positiva, de modo que podamos ser persuadidos de volver a comprar.

Sea que un cliente adquiera una pasta de dientes o un teléfono inteligente, el rol de la marca puede variar (en comparación con otros factores), pero en ambos casos el cliente está comprando mucho más que solo la eficacia funcional del producto. Tomemos una marca de cada una de estas categorías para demostrarlo.

La historia de dos marcas

Sensodyne, propiedad de GSK, es una de las cremas de dientes líder global en la categoría prémium, como el iPhone (fabricado por Apple) es uno de los teléfonos inteligentes

líder global en la categoría prémium. Ambas empresas aplican técnicas parecidas para ayudar a construir sus marcas. Ambas comenzaron con un producto de desempeño extraordinario. Sensodyne ha demostrado su eficacia en la reducción de sensibilidad y el blanqueamiento de los dientes y ha desarrollado varias tecnologías innovadoras para mejorar aún más su efectividad. De manera similar, Apple comienza con una serie de dispositivos de extraordinario desempeño que presumiblemente lideran el camino en términos de *hardware* integrado y desempeño del *software*. Aunque muy diferentes en sus precios, la marca ejerce importante influencia en ambas categorías, pero por diferentes razones. Debemos confiar en nuestra pasta de dientes y creemos que a este precio será altamente eficiente. Cuando gastamos más de USD 800 en un nuevo teléfono inteligente, necesitamos sentir que el gasto es justificado y que nos sentiremos bien portando este dispositivo.

Luego, en ambos casos, las marcas se utilizan para ayudar a satisfacer este requerimiento básico. Veamos en qué otras formas la marca contribuye al producto. Comencemos con la publicidad y las comunicaciones. Sensodyne siempre se presenta como la preferida por los odontólogos; así puede justificar su precio más elevado y obtener apoyo adicional por su eficacia primordial. Apple hace algo parecido; es bien sabido que sus productos son preferidos por la comunidad profesional creativa y refuerza este mensaje en la publicidad dirigida a los consumidores. Los avisos de Apple son vivos, sencillos y enigmáticos. En cuanto a disponibilidad y presencia, ambas marcas controlan con cuidado su disponibilidad y distribución. Sensodyne pone especial cuidado en garantizar que sus productos se encuentran disponibles en el consultorio del dentista y ejerce control estricto sobre cómo y dónde se vende el producto. Apple tiene fama de controlar

la disponibilidad y la distribución. Los productos de Apple solo se consiguen en sus tiendas físicas y virtuales y por medio de un número muy limitado de revendedores prémium. Apple desea controlar toda la experiencia minorista, porque es allí donde puede reafirmar lo que hace que la marca sea distintiva (nadie tiene tiendas tan únicas como las de Apple).

Luego está el empaque. Sensodyne utiliza señales prémium, incluidos mucho espacio en blanco y gráficos cuidadosamente dibujados para reforzar las asociaciones con el odontólogo profesional, el blanqueamiento dental y la tecnología patentada contenida en sus productos. Apple también hace esto de manera brillante; se ha dado cuenta de que, con un producto de gran valor, la experiencia de desempacar el producto es tan importante como la compra misma. Según los estándares modernos, los empaques de Apple son tanto de gran calidad como una maravilla del diseño intuitivo de sus cajas. Nada de esto sucede por accidente. El empaque se diseña para dar protagonismo a la calidad prémium exclusiva del producto que hemos comprado y para reforzar la creatividad y la simplicidad estilo zen de los valores de Apple.

En estos ejemplos hemos tocado solo tres puntos específicos, a veces conocidos como "el momento de la verdad", pero existen muchos, muchos más. Lo que esperamos haya quedado claro es cómo se combinan diferentes elementos de la marca para sustentar el producto y el precio adicional.

COMO LOS PRODUCTOS, LAS MARCAS SERÁN CADA VEZ MÁS SOFISTICADAS

A medida que sigue aumentando el conocimiento de cómo funciona nuestra mente, también lo hará la sofisticación

con que las marcas buscan influenciar nuestra percepción y nuestra opinión. Con su influyente libro *Thinking, Fast and Slow,* Daniel Kahneman ha contribuido a transformar nuestro entendimiento de lo que sabemos acerca de lo que la gente piensa. Kahneman afirma que todos tenemos dos modos primarios de pensamiento. Los llama Sistema 1 y Sistema 2. El primero tiene mucho que ver con la parte intuitiva de nuestro cerebro, que nos ayuda rápidamente a analizar personas y situaciones y a formar conexiones entre las cosas. El segundo se relaciona con cosas como la solución de problemas complejos o con verificar la validez de argumentos lógicos. Kahneman reconoce que no inventó estos modos, pero lo novedoso es hasta dónde piensa que el Sistema 1 tiene influencia sobre nosotros. Es importante entenderlo, por cuanto el Sistema 1 de pensamiento utiliza la heurística. Heurística es un término utilizado en psicología que designa los atajos mentales que nos ayudan a tomar decisiones más rápidas; una vez comprendemos la heurística podemos utilizarla para influenciar el comportamiento del consumidor.

Los profesionales utilizan la heurística para ayudar a moldear nuestra percepción de una marca. Un buen ejemplo es lo que llamamos "anclaje". Resulta que lo que alguien está dispuesto a pagar por algo varía si esa persona tiene un punto de anclaje. Lo que puede habernos parecido costoso podrá parecerlo menos si se nos indica el último precio pagado por ese producto o servicio o si se nos demuestra que otras personas con nuestras mismas necesidades pagaron en promedio precios muy similares. La heurística puede ser muy sofisticada. Al igual que con la percepción del precio, puede utilizarse para moldear áreas como la percepción de calidad o eficacia. Existe una razón por la que un fabricante de autos dedica tanto tiempo a encontrar

el sonido "correcto" del cierre de la puerta. Muchos clientes utilizan un ruido característico como heurística, una indicación abreviada de la calidad general del producto. Las marcas son mucho más que un buen producto o servicio. Los profesionales modernos deben utilizar todas las herramientas a su alcance para moldear e influenciar las percepciones y el comportamiento del consumidor.

¿Qué pasa entonces con la tecnología que eleva la importancia del producto hasta el punto de marcar el inicio de la muerte de la marca? Bueno, en este momento el argumento no parece muy convincente.

LA TECNOLOGÍA OFRECE NUEVAS OPORTUNIDADES PARA LAS MARCAS

Es indudable que, en el mundo actual (más que posiblemente en cualquier otro momento), las marcas tienen que luchar por sobrevivir si están asociadas con un producto o servicio fundamentalmente defectuoso. Lo que ha hecho la tecnología es acrecentar de forma exponencial el poder de la opinión del cliente. En el pasado, una marca podía vivir con su mediocridad, porque los clientes insatisfechos tendrían que hacer demasiado esfuerzo para contar su experiencia a más de un puñado de personas antes de olvidarla y seguir adelante. Ya no sucede esto. Un cliente descontento ahora puede compartir o tuitear su experiencia negativa a miles (y a veces millones) de personas en tan solo unos segundos. Esto trae consecuencias profundas para las marcas. Según un estudio realizado por Adobe, el 72 % de los milenials busca y compra en línea antes de ir a una tienda y, según *Time*, el 74 % de los clientes en Estados Unidos dice que el voz-a-voz influye enormemente en su decisión de

compra. Los testimonios positivos de clientes también pueden aumentar las ventas hasta en un 34 %. Para que un negocio progrese hoy debe ofrecer, como mínimo, productos o servicios de calidad aceptable. Pero como muchas cosas, también brinda a las marcas oportunidades fantásticas. Si las empresas pueden entender mejor a sus clientes y hacer intervenciones efectivas y oportunas, tendrán buenas oportunidades de ser aceptadas.

La tecnología ha contribuido a cerrar la brecha entre lo que la empresa dice y lo que hace en realidad y también ha brindado a las buenas marcas mejores oportunidades de ser felicitadas por hacer las cosas bien.

La tecnología también ha facilitado la comparación y el intercambio de productos y servicios entre marcas competidoras. Aunque esto ha hecho sentir incómodas a algunas de las empresas establecidas, también ha contribuido a llevar competitividad renovada a mercados antes moribundos. El mercado energético del Reino Unido es un claro ejemplo. Si bien las grandes empresas de energía siguen dominando este mercado, los últimos años han visto una pléyade de nuevas empresas que ingresan con más de sesenta marcas, ahora compitiendo por el negocio. Algunos de estos noveles participantes traen al mercado nuevas propuestas y comienzan a tener mayor adhesión. Los clientes empiezan a entender que vale la pena buscar.

NO CONFUNDAMOS TRANSFORMACIÓN CON DESAPARICIÓN

Otro fenómeno que se presenta actualmente parece ser un vacío de oportunidades en el mercado promedio. Parece que, para prosperar en la economía actual, las marcas deben ser rápidas y baratas o novedosas y costosas. Con empresas

como Amazon, que transforman la velocidad y la entrega, y con herramientas de búsqueda poderosas como Google, que nos permiten encontrar y analizar productos al instante, los clientes parecen menos inclinados a gastar tiempo rondando por las islas de minoristas en el mercado promedio para buscar productos confiables, pero finalmente aburridos. Aun fuera del mercado minorista, los clientes parecen desear que las marcas de su cotidianidad sean baratas y confiables, de manera que les dejen espacio para experiencias más complacientes y transformadoras. Si bien estos cambios son interesantes, es indicador de pereza y palpablemente falso utilizarlos como evidencia de que las marcas están decayendo y que lo único que importa ahora es el producto. Aunque la tecnología definitivamente está perturbando los modelos de empresas establecidas y, en el proceso, presiona a algunas de las marcas más conocidas, también ayuda al surgimiento de nuevos modelos de negocio y nuevas marcas.

Es cierto que, en la economía actual, pocas empresas pueden darse el lujo de ofrecer continuamente a sus clientes productos y servicios de baja calidad, pero debemos recordar que los productos y servicios son solamente un componente de la marca (aunque importante). Una marca es mucho más que el producto: es el resultado de cientos de actividades diseñadas para formar y ocupar un espacio en la mente del cliente. La tecnología no ha eliminado la necesidad de las marcas ni ha exaltado los productos. Una marca, más que cualquier producto o servicio individualmente considerado, sigue siendo la mejor manera de crear y proteger en el largo plazo una ventaja competitiva.

Otras lecturas

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Allen Lane, 2011.

Mito 17

Es fácil crear el nombre de una marca

El proceso de creación del nombre debe gestionarse cuidadosamente, verificando la disponibilidad legal de los nombres y la conveniencia cultural y lingüística. Es mucho más difícil de lo que parece.

ESTE MITO PERSISTE TERCAMENTE. Crear y registrar una marca no es tan fácil y rara vez puede hacerse directamente. Existen muchas razones detrás de este mito, pero posiblemente la de más peso es que muchas personas piensan que nacieron con una habilidad innata para crear nombres. En nuestra experiencia, este caso es raro. Asignar nombres parece ser visto por muchos profesionales como un cometido esencialmente fácil: solo se requiere un grupo de creativos, unas tazas de café y botar algunas ideas.

Posiblemente eso es suficiente si nuestra empresa es muy pequeña y poco ambiciosa y realmente no comprendemos el valor de las marcas registradas. En la mayoría de los casos, no lo es. Si la nuestra es una empresa más grande, con intenciones de crecer y de hacer negocios internacionales, entonces asignar el nombre es un proceso que debemos tomar muy en serio.

Decidamos si realmente se necesita un nuevo nombre

Antes de embarcarnos en la creación de un nuevo nombre, es aconsejable tomarnos el tiempo para decidir si en realidad es necesario. Es fácil suponer que se requiere crear un nombre nuevo cuando todo lo que se necesita es un simple descriptor. El trabajo del profesional es mantener al mínimo la proliferación de marcas innecesarias. Además, aun antes de comenzar el proceso de crear un nuevo nombre, es buena idea examinar los que tenemos y que pueden ser readaptados o reposicionados. Siempre debemos mirar la totalidad de nuestras marcas registradas; los propietarios de marcas establecidas a menudo tienen un gran catálogo de nombres olvidados que podrían ser reutilizados.

Los nombres de empresas pueden convertirse en valiosas marcas registradas

Comencemos con las implicaciones legales y financieras. Los nombres de empresas pueden registrarse como marcas y así ser propiedad legal y, como tal, recibir protección. Esto es importante. Las marcas pueden llegar a tener inmenso valor y, mientras una marca ocupe un espacio en la mente del consumidor, aquello que ayude a identificar la marca (la marquilla, el diseño, la forma del empaque e incluso un sonido) puede definitivamente ser registrado y protegido. Es esa capacidad que tienen estos activos intangibles de ser propiedad legal y protegida lo que materializa el valor de una marca.

Desde una perspectiva legal y financiera, por consiguiente, los aspectos más relevantes de una empresa son sus

marcas registradas, es decir, el nombre y la identidad. Cualquier profesional que desee reclamar derechos sobre más de un dominio registrado debe poder registrar y proteger su marca; en efecto, tiene que asegurarse de que la marca propuesta y la identidad se encuentran efectivamente libres de gravamen, es decir, que algo idéntico o muy similar no ha sido registrado o tiene un registro pendiente. Esto se hace más complicado por la necesidad de registrar el nombre en todos los territorios en los que se tiene la intención de actuar y en todas las clases de marcas en las que se desea hacer negocios. Hay muchos factores que deben tenerse en cuenta cuando se desea empezar de ceros.

Lo bueno es que, con una porción de pragmatismo y la ayuda de un abogado de marcas decente, puede navegarse con éxito por muchas de estas complejidades. Muchos profesionales buscarán el registro solo en algunos territorios y clases, ya que esto simplifica enormemente el proceso. La UE actualmente maneja un registro centralizado, lo que hace las verificaciones relativamente rápidas y baratas. Muchas marcas digitales especializadas no se tomarán el trabajo de registrarse en múltiples clases.

También es cierto que el tremendo volumen de solicitudes y registros significa que casi con seguridad alguien se opondrá a nuestro registro. Para garantizar un registro exitoso es posible que debamos comprometernos a aceptar ceñirnos a una banda específica o más limitada de clases de marcas. Hasta podemos encontrarnos negociando con un tercero para hacer que los derechos que existen bajo cierto nombre nos sean transferidos legalmente.

Debe observarse que las acciones a veces también son reivindicadas por lo que se conoce como "confusión". Este es generalmente el caso en el que una marca se parece tanto a otra que el consumidor queda verdaderamente

confundido y la marca original, en desventaja financiera. Casos como este se encuentran típicamente en los mercados de bienes de consumo. Si bien nombre e identidad no son exactamente lo mismo, como un todo pueden crear suficiente confusión para que la marca original se vea afectada negativamente.

Hasta cierto punto, el grado de complejidad asociado con el proceso de registro radicará en el potencial tamaño y alcance de la marca. Si somos una corporación multinacional que desea lanzar o renombrar una marca de mil millones de dólares, quizá tomaremos en cuenta todos los factores. Sin embargo, grande o pequeña, se aconseja al profesional que tenga en cuenta los aspectos legales del proceso de asignación de nombre antes de embarcarse en el intento, dedicar tiempo e incurrir en gastos.

¿QUÉ CONTIENE UN NOMBRE?

La segunda parte del proceso que complica más la asignación de un nombre es el rol del nombre para ayudar a establecer o construir la marca. No siempre es aparente a los ojos del observador casual, pero diferentes tipos de nombres pueden ayudar a los propietarios de las marcas a alcanzar diferentes objetivos. Dar un nombre no es exactamente una ciencia, pero puede ser enfocado más estratégicamente de lo que mucha gente piensa.

Antes de explorar esta área recordemos que el nombre de una marca (en y por sí mismo) no es lo mismo que la empresa. Una marca es una mezcla compuesta de atributos funcionales y emocionales que residen en la mente del consumidor. Para ilustrar este punto, tenemos muchas empresas con nombre que, una vez vistos en contexto y aisladamente,

parecen extraños o hasta inapropiados. Partiendo de cero, ¿hubiéramos elegido Boots como nombre de una empresa de químicos? ¿Escogeríamos Dunhill (una letra diferente a "dung hill") como nombre para una serie de productos de calidad para caballeros? Si usted va a una tienda de computadores y pide un Apple, espera recibir una fruta verde pequeña? Pensamos que no. El punto es que, incorporado al contexto de una marca, estas palabras han perdido sus asociaciones originales y ahora representan un conjunto totalmente diferente de significados y asociaciones. El nombre de una empresa es un identificador importante, pero reconocer su rol intrínseco y su flexibilidad es clave para aprovechar al máximo la oportunidad de asignarlo.

El nombre descriptivo

Existen básicamente tres categorías de nombres de empresas, cada una con sus pros y contras, y probablemente se piensa en ellos como situados en una posición particular en un espectro más amplio. En un extremo del espectro tenemos los nombres descriptivos. Son nombres que describen de manera total o amplia el objeto de la empresa. Compare The Market es un excelente ejemplo de un nombre descriptivo; los clientes no tendrán duda acerca de lo que hace la empresa. De manera similar, British Airways es una descripción directa de lo que hace la empresa, como Pizza Hut o el gigante digital Facebook. Así como describe el objeto de la empresa, un nombre descriptivo también puede describir una acción compuesta o un sentimiento, por ejemplo, PayPal. Los nombres descriptivos son útiles porque requieren poca explicación o cualificación. Pueden ser eficientes en su lanzamiento y se hacen más evidentes en el espacio digital. Sin embargo, debido a su naturaleza descriptiva

puede ser más difícil obtener su registro y protección legal. Como regla general, cuanto más descriptiva es una palabra, más difícil será obtener su registro.

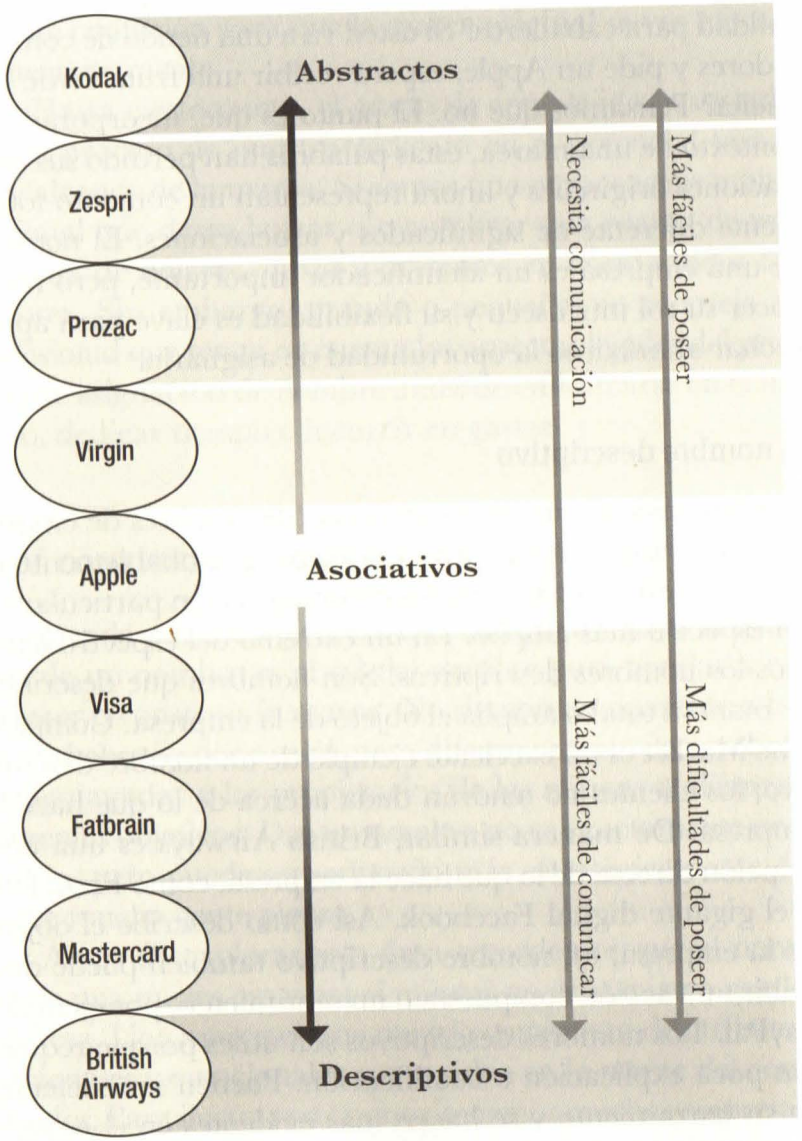


Figura 5. El espectro de nombres

El nombre asociativo

La situación es diferente para la siguiente categoría de nombres en el espectro: el nombre asociativo. Generalmente se asignan nombres asociativos para crear asociaciones claras con un beneficio o sentimiento deseado y tienen la ventaja de ser menos descriptivos y por tanto más fáciles de registrar. El inconveniente es que los nombres asociativos pierden el beneficio de la comprensión inmediata y, por tanto, necesitan más soporte o cualificación. En algunos casos, una palabra puede convertirse en asociativa simplemente al aplicarla en un contexto diferente, por ejemplo, Apple utilizada en el ámbito de los dispositivos personales y la computación. Twitter es un gran ejemplo de nombre asociativo; transmite una sensación de lo que hace el servicio y cómo se siente utilizarlo. LinkedIn es asociativo del beneficio clave de usar su servicio de networking. Google es una forma incorrecta de escribir googol, que es el nombre de un número enorme (10^{100}) y está diseñado para asociar el servicio con el enorme poder de su motor de búsqueda. Virgin se relaciona con hacer algo por primera vez y se utiliza para reforzar el significado de que Virgin siempre busca oportunidades de mercado desde una perspectiva fresca y deliberadamente intenta retar el *statu quo*. Los nombres asociativos pueden emplearse para alterar las convenciones en un mercado. Cuando Hutchison Whampoa lanzó su marca Orange en el mercado de la telefonía móvil en el Reino Unido, el nombre era tan diferente de otros como Cellnet y Vodafone que despertó gran interés. Los nombres asociativos a menudo se utilizan en medicamentos de prescripción cuando en teoría se prohíbe a los fabricantes hablar sobre su eficacia o beneficios específicos. Viagra y Prozac son ejemplos clásicos de nombres diseñados para crear asociaciones positivas, si no para transmitir beneficios definitivos.

El nombre abstracto

La última categoría de nombres es el nombre abstracto. Estos nombres son inventados o formados por acrónimos o una mezcla de nombres y sílabas. Los ejemplos de nombres abstractos famosos incluyen Kodak y Xerox. Pocos pueden recordar que IBM una vez fue International Business Machines. McDonald's es un apellido que ha llegado a tener significado con el paso del tiempo. Tesco se creó cuando Jack Cohen compró a Thomas Edward Stockwell un cargamento de té; hizo nuevas etiquetas usando las iniciales de Stockwell (TES) y las dos primeras letras de su propio apellido (Co). Los nombres abstractos con frecuencia se utilizan para empresas *holding* o cuando grandes compañías cambian de nombre, como el grupo de bebidas Diageo. Por definición, los nombres abstractos son más fáciles de crear y registrar, pero necesitan mucha ayuda y soporte para establecerse.

Esperamos que ahora sea evidente que la elección de nombres debe hacerse de manera cuidadosa y meditada. El tiempo que se invierta en considerar estos factores hará que el desarrollo de la marca sea mucho más efectivo.

Elegir un nombre es emocional

La tercera razón por la que elegir el nombre de la empresa puede resultar difícil es que a menudo es algo demasiado emocional. Los propietarios de empresas y los clientes pueden llegar a estar muy ligados a las marcas y esto puede hacer que el proceso de elegir un nuevo nombre sea muy emotivo, especialmente en lo que concierne a los propietarios. Puesto que el nombre de la empresa con frecuencia pasa a ser sinónimo de la empresa misma, se pone gran énfasis en elegir el nombre "correcto", pero poco se entiende

cómo puede dirigirse la búsqueda de un nombre apropiado. La letanía de fracasos de nombres de alto perfil poco hace para calmar los nervios de indecisos líderes de negocios. A muchos los persigue la crítica pública que recuerda nombres como Consignia o Monday (nuevos nombres para la empresa Real de Correos y la escisión de una consultoría de PwC respectivamente; ninguno de ellos perduró). Pocos son conscientes de que una clara elección de nombre puede ayudar a evitar muchas de las dificultades conexas. Sí, el proceso de creación de un gran nombre empresarial necesita habilidades y creatividad, pero las posibilidades de éxito aumentan con un proceso claro y un conjunto rígido de criterios de evaluación.

Elegir un nombre puede requerir comprensión lingüística y cultural

La cuarta y última razón por la que crear el nombre de una empresa es con frecuencia más difícil de lo que la gente piensa es que desarrollar un nombre es un proceso creativo que a menudo se aborda en un contexto cultural más amplio. Una empresa pequeña que quiera hacer negocios en un solo país lo tendrá más fácil que una empresa más grande que busca un nombre que pueda utilizar globalmente. El nombre no solo tiene que poder ser registrado, sino trabajar efectivamente en diversos escenarios culturales. Esto no significa necesariamente que el nombre deba entenderse en todas las regiones del mundo (aunque pueda actuar como identificador efectivo), sino que idealmente evitará cualquier connotación cultural o lingüística negativa. Hay muchos ejemplos famosos de estas equivocaciones, pero tal vez uno de los más famosos fue el lanzamiento del

auto Nova de GM. Resulta que en español "no va" tiene un significado que no ayudó a vender el vehículo en países de habla hispana, especialmente en Sudamérica. Una marca de automotores que funcionó mucho mejor fue Mondeo, de Ford, nombre derivado de la palabra latina para "mundo", connotación mucho mejor para el primer vehículo de Ford auténticamente global.

Los nombres globales no solo deben traducirse apropiadamente, sino que también deben ser sensibles a la transliteración. Un nombre puede sonar perfectamente bien en una cultura, pero increíblemente grosero en otra. Las empresas deben pensar cuidadosamente cómo será recibido su nombre en diferentes culturas. Nora Knackers es un buen nombre para un pan de centeno horneado si estamos en Noruega, pero no tanto en el Reino Unido. Rolls-Royce pensó que Silver Mist tendría asociaciones prémium para los consumidores británicos, ¡pero "mist" es una palabra de cuatro letras muy diferente para un consumidor alemán! Marcas occidentales en lugares como el Medio Oriente o Asia con frecuencia manejan versiones dobles de sus nombres y en China se les da un nombre completamente diferente al que quería el propietario. Por supuesto, al final, el nombre de la empresa estará acompañado de la identidad de la marca (especialmente importante donde las tasas de analfabetismo son altas) y la idea es crear un conjunto claro de identificadores que distinga la empresa claramente a los ojos del cliente.

Esto resulta en ventajas distintivas para los nombres de empresas creados a partir de un apellido o de un conjunto de iniciales. Tal vez no sorprenda tanto saber que muchas de las marcas más exitosas del mundo tienen nombres derivados de personas o de acrónimos. IBM, GE, McDonald's, BMW, Disney, Louis Vuitton, Honda, SAP, H&M, Zara, UPS, JP Morgan, todas aparecen entre las treinta primeras

de "Best Global Brands 2017" de Interbrand. Todo aquel que se embarque en la creación de un nombre de marca global, haría bien en asegurarse de que aquellos a cargo del desarrollo de nombres son buenos lingüistas o personas con acceso a una red relevante de participantes que puedan dar retroalimentación acerca de la relevancia y conveniencia de cualquier nombre que se proponga.

Ventajas de un proceso transparente

Los mejores procesos de asignación de nombres son aquellos en los que se comienza por comprender que el proceso dista de ser sencillo. Los profesionales deben tener en su haber una mezcla de habilidades legales, estratégicas, creativas y comerciales. Hay que tomarse el tiempo de preparar una larga lista de nombres para verificación, estar listos a perder los nombres que más se ajustan a nuestra estrategia y reconocer que aun el nombre que preseleccionemos no está libre de problemas. El pragmatismo comercial y el entendimiento de que todo tiene algún riesgo son importantes para obtener un buen resultado.

Crear el nombre de una marca puede parecer fácil y a veces lo es. Quizá los pequeños comerciantes y los emprendedores locales no se preocupen demasiado por el proceso y probablemente emprendan el registro de las marcas más adelante. Para la mayoría de las demás empresas, sin embargo, el proceso de creación del nombre debe enfrentarse con más cuidado. Hay mucho que ganar al entender si se necesita un nuevo nombre o no y, en caso afirmativo, dónde aparecerá y cómo se usará. Una vez el profesional tenga esto claro, podrá identificar la categoría de la marca que piensa será más útil y escribirá un informe corto y

claro acerca de los nombres. A partir de entonces, el proceso tendrá que manejarse cuidadosamente, verificando la disponibilidad legal y uso adecuado cultural y lingüístico de los posibles nombres; si esto se hace correctamente, será viable dedicar tiempo a crear nombres interesantes y de proyección.

Procedamos con cautela. Detrás de un nombre hay mucho más de lo que se piensa en un primer momento.

Otras lecturas

Best Global Brands 2017: http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking

Mito 18

Las marcas son simplemente bienes de consumo

Una marca es lo que nuestro nombre representa en la mente de nuestros clientes, nuestros empleados y cualquiera cuya opinión acerca de nosotros sea importante. Y esto es verdad sin importar lo que vendamos.

En 1996, Interbrand publicó un libro llamado *The World's Greatest Brands.* A la cabeza de esta lista de cien nombres estaba McDonald's. Ahora nos parece extraordinario, pero entonces causó controversia. La controversia en realidad no era acerca de si McDonald's era una marca global más grande que Coca-Cola, que para muchos era la personificación de una marca global que había tenido una historia más larga y mayor distribución que la de los arcos dorados. También había controversia porque muchas personas no creían siquiera que McDonald's fuera una marca. De hecho, algunos estudios de mercado indicaron que McDonald's no podía ser una marca porque no era un producto. En realidad, esto no era tan tonto entonces como podría parecer en nuestro días. En ese tiempo, el concepto popular de marcas entre la comunidad de mercadeo y comercial correspondía a bienes empacados.

Una marca era un producto en la vitrina y nada más

A menos que pudiéramos entrar a una tienda y elegir clara y físicamente entre dos marcas de productos en la misma categoría ubicados uno al lado del otro en la vitrina, con el mismo o similar precio, no podríamos elegir una marca. Podemos elegir con base en otros atributos relacionados con la marca (el hecho de que deseemos una clase especial de hamburguesas, el hecho de que el producto esté empacado apropiadamente para llevar en un local convenientemente ubicado o que provea alimento de valor para la familia). Sin embargo, estos no se consideran motivadores de la marca. Eran motivadores para la elección del cliente, pero parece que no motivadores como diferenciadores de la marca. Era igual para todo lo que no fuera diseñado, fabricado o producido, como bancos, aerolíneas o supermercados. Todas eran empresas. McDonald's era una empresa y las empresas habían incorporado identidades, considerando que los productos tenían identidad de marca.

Las primeras diez marcas globales identificadas por Interbrand en 1996 fueron:

1. McDonald's
2. Coca-Cola
3. Disney
4. Kodak
5. Sony
6. Gillette
7. Mercedes-Benz
8. Levi's
9. Microsoft
10. Marlboro

Comparemos con la lista de 2016:

1. Apple (18 en 1996)
2. Google (no existía en 1996)
3. Coca-Cola (muestra la fortaleza perdurable de una marca bien gestionada)
4. Microsoft (subió cinco puestos en veinte años)
5. Toyota (ascendió desde el puesto 31)
6. IBM (puesto 11)
7. Samsung (compartió el puesto 96 con Gordon's Gin en 1996)
8. Amazon (abrió sus puertas en 1996)
9. Mercedes-Benz (bajó solo dos puestos en veinte años)
10. GE (ni siquiera se ubicó en la lista en 1996 porque tenía tantas marcas independientes que la gente de Interbrand no logró asignarle un valor como marca corporativa)

Además, durante muchos años, la ley parecía igualmente discriminatoria. Las marcas se aplicaron a productos y a bienes. Nombres minoristas como McDonald's recibieron en los Estados Unidos un estatus de "marca de servicio" y aun esto sucedió mucho tiempo después de que las marcas registradas fueran legalmente concebidas.

Los minoristas también diferencian entre su "nombre corporativo" y sus productos de marca. Algunos crearon marcas independientes para aplicarlas a los productos que producían, como M&S, que creó la marca St. Michael para una esfera amplia de bienes (desde alimentos hasta ropa) que solo se vendían en sus tiendas, parcialmente para contrarrestar el problema de la percepción de que los "bienes" eran muy diferentes del servicio de la tienda donde eran vendidos, o sus propios productos, que vendían directamente, eran etiquetados como "marca propia". De nuevo, esto implicaba que existían productos "de marca" fabricados por

los propietarios de las marcas y productos "sin marca" suministrados por minoristas.

Estos productos de marca propia generalmente eran más baratos y se consideraban de baja calidad, que se podía percibir fácilmente. En realidad, con frecuencia se fabricaban u obtenían de las mismas fábricas de propiedad de la marca, o que le suministraban productos al propietario de esta. En 2017, *The Sun* informó que la marca Weetabix, de cereales para el desayuno, competía en los supermercados con las galleticas de trigo de marca propia del minorista que también eran elaboradas por la empresa Weetabix. Asimismo, reveló que otras marcas domésticas como McVitie's, Müller, Patak's y Andrex también fabricaban artículos sin etiqueta para supermercados.

Estos fabricantes propietarios de marcas pueden hacerlo porque a menudo tienen capacidad instalada de sobra en sus líneas de producción cada vez más eficientes.

LAS BATALLAS DE LAS MARCAS PROPIAS DE LOS SUPERMERCADOS

Luego, a mediados de los años 1990, se inició la guerra de las marcas establecidas contra las marcas propias de los minoristas y de repente se hizo visible y se entendió el poder de las marcas minoristas.

La batalla comenzó en el Reino Unido (y se vio en todas partes) cuando minoristas como Tesco y Sainsbury's comenzaron a imitar, casi con exactitud, en los empaques de sus marcas propias el diseño y las señales gráficas de las marcas líderes de FMCG. Sainsbury's empezó por producir su propia etiqueta del café prémium llamado Gold, empacado y etiquetado con dibujos de granos de café que lo

hacían muy parecido al café instantáneo Nescafé Gold Blend de Nestlé; además, Sainsbury's vendía el suyo en un frasco de forma similar. La gran diferencia era el precio, por supuesto. Los minoristas podían vender su producto similar a un precio mucho más bajo que el de la marca líder. Surgió una gran brecha entre los propietarios de las marcas y los minoristas, que se complicó aún más cuando Virgin entró al mercado de las colas con un producto (fabricado por Coty) en una lata roja con el nombre Virgin Cola en letras blancas. Coca-Cola protestó. La batalla de las marcas establecidas contra las marcas propias ya era bastante complicada a causa de la interdependencia de las dos protagonistas. Nestlé necesitaba a los minoristas para almacenar y vender sus productos y los minoristas necesitaban a Nestle no solo por las ventas que les generaban marcas como Nescafe sino también porque estas marcas fijaban el criterio de referencia contra el cual podían desarrollar sus marcas propias.

Al final se logró conciliar. Nestlé creó un empaque con formas mucho más distintivas para sus productos. La forma del frasco de vidrio, por ejemplo, se cambió a uno diseñado exclusivamente para Nestlé que lo hizo susceptible de protección legal. Sainsbury's y otros minoristas que no podían invertir en empaques altamente personalizados ni querían seguir peleando con sus principales proveedores acordaron garantizar que respetarían los derechos de propiedad intelectual de los propietarios de las marcas establecidas.

De esta batalla surgieron dos legados permanentes: uno fue el Grupo British Brands, inicialmente creado para ayudar a presionar la expedición de leyes que protegieran contra la estafa, que era como entendían las acciones de los minoristas. Ahora presiona por un mayor entendimiento de la importancia y la contribución de las marcas a la economía

británica. El otro y más importante legado para ambas partes fue un enfoque real en la innovación y la diferenciación que ha persistido hasta hoy para distinguir el valor relativo de las ofertas a los consumidores.

Lo que resaltó la batalla de las marcas establecidas contra las marcas propias fue el cambio en la percepción de quién o qué es en realidad una marca. Todavía las marcas se consumían como productos, pero en la mente de los consumidores no estaba claro que se asociaban con una serie de valores confiables, que podían trasladarse de un área a otra. En el caso de Sainsbury's, la credibilidad de su marca como minorista de abarrotes le permitió vender sus víveres con marca propia. Para Virgin, sus valores de diversión y de enfrentarse a los grandes personajes que se construyeron por medio de sus tiendas de discos y aerolíneas podían aplicarse, con un éxito ciertamente limitado, a la categoría de refrescos.

De hecho, Sainsbury's, Tesco y otros similares fueron más lejos. Se dieron cuenta de que lo que sus marcas representaban no era un negocio específico llamado "supermercado", sino unos valores abstractos y muy apreciados de conveniencia, precios competitivos, calidad y servicio. Esto les dio la autoridad para desafiar otros mercados donde los propietarios de las marcas eran vulnerables. Tesco ingresó a los servicios financieros y tanto Tesco como Sainsbury's, entre otros, comenzaron a vender gasolina con marca propia en los patios de sus más grandes supertiendas y más tarde se dedicaron a las estaciones de servicio, donde agregaron minitiendas con sus marcas, tales como Tesco Express.

Para mediados de los años 1990 se presentaba un cambio significativo en la comprensión de las empresas y de las marcas y nuestros amigos encuestadores pronto tuvieron que modificar su opinión de que McDonald's no era una marca.

CUALQUIER COSA PUEDE SER UNA MARCA

No solo los minoristas tuvieron que aprender a mirarse a sí mismos como marcas y a operar bajo los mismos procesos y el pensamiento disciplinados de los propietarios de la tradicional FMCG. Todas las demás categorías se contagiaron del virus de las marcas.

Los bancos comenzaron a redefinirse y a cambiar sus nombres. Al alejarse de un producto o de una orientación de mercadeo y crear subdivisiones o nuevos servicios financieros con nombres diferentes, comenzaron a prestar mayor atención a la marca "corporativa" y trataron de simplificar todo bajo una sola promesa o proposición. Barclays rediseñó su famosa águila, mejoró y renovó sus sucursales, reemplazó los nombres de las cuentas existentes y creó nuevas insignias para algunos de sus negocios subsidiarios con una identidad de marca global. HSBC hizo lo mismo, pero a una escala aun mayor. ¿Recuerdan la marca bancaria Midland que se llamó a sí misma "El banco que escucha" y usó publicidad protagonizada por un amable grifo animado con la voz del popular actor Richard Briers? Bueno, todo ello se convirtió en HSBC. Hasta la fecha, encontramos publicidad de alto perfil para HSBC en lugares como aeropuertos que asocian la marca con valores emocionales y aspiracionales (como por años lo han hecho las marcas de consumo tradicionales) y lo posicionan como el banco local del mundo.

De manera similar, las aerolíneas reacondicionaron todo su portafolio de empresas subsidiarias. BA (British Airways) nombró todo lo que pudo con una nueva "marca rápida" y rediseñó su logotipo. Pasó por una pequeña turbulencia luego del lanzamiento de sus nuevas marcas en 1997, cuando se reposicionó a sí misma como "Ciudadana del mundo", en lugar de una aerolínea doméstica. Para expresar su

posicionamiento, audazmente desplegó en la cola de sus aviones un conjunto diverso de ilustraciones multiculturales para mostrar las rutas en las que volaba. Esto causó una gran controversia y es conocido que la entonces primera ministra Margaret Thatcher puso un pañuelo sobre un modelo a escala de un avión con uno de los diseños. Al final, BA adoptó un único diseño para la cola de sus aviones basado en la bandera de la Unión, las cosas se calmaron y la marca global BA ha sido consistente durante los últimos veinte años.

La tecnología y las telecomunicaciones también se estaban convirtiendo en marcas. Cuando Apple lanzó su icónico aviso de 1984 en el Superbowl de ese año, anunció un cambio total en lo que la gente podía ver como marcas de consumo. Hasta entonces, los computadores habían sido del dominio de grandes empresas e instituciones gubernamentales o educativas. En 1977, el CEO de DEC (una de las más grandes compañías de computadores de los Estados Unidos) había afirmado con toda seguridad que nunca nadie necesitaría un computador doméstico. Ese mismo año, Steve Jobs predijo con total certeza que su compañía ayudaría a llevar un computador a todos los hogares del mundo. Cuando los costos del *hardware* y *software* comenzaron a bajar y el diseño y la interfaz de usuario se hicieron más humanos, de pronto la gente no solo pudo pagar su propio computador personal, sino que lo pedían. Se desarrolló un creciente mercado de consumo y, como todo mercado movido por el consumo, tenía competidores y, donde hay competidores, existen marcas que compiten por nuestra atención.

Como sabemos, la mayor genialidad de Steve Jobs fue no comprender para qué servían los computadores, sino lo que la computación podía llegar a hacer. En un discurso

que dio en California en 1983 a un grupo reducido de asistentes, habló de un futuro en el que se podría caminar escuchando música en pequeños computadores, viendo programas de televisión o comunicándose con otras personas. Él vio la computación como un medio de liberar, educar y entretener a la gente. Vio el pensamiento orientado por el diseño (gráfico, del producto, del *software* y del servicio, todo desde la experiencia que sería más apreciada por el usuario final humano, como una parte profunda del ADN de la marca Apple. Al seguir rigurosamente los principios de orientarse al diseño, y orientarse al consumidor y orientarse a la marca, creó un rango centrado de productos y servicios innovadores que han transformado no solo lo que hacemos, sino lo que queremos significar cuando decimos "marca".

Los servicios públicos y las telecomunicaciones también se hicieron conscientes de las marcas. Después de décadas de control mayoritario de empresas del Estado y, por consiguiente, de prácticas monopolísticas, una ola de desregulación, privatización y comercio libre en mercados abiertos convirtió a sectores como la electricidad, el gas, el agua y las telecomunicaciones en empresas competitivas. Las empresas privatizadas cambiaron su nombre para ocultar su antigua imagen de empresas estatales. A medida que estos mercados se desarrollaron, hicieron su aparición nuevos participantes con nombres brillantes como Orange, EE, Octopus y Buzz. Virgin nos trae banda ancha y servicios de telefonía fija y móvil, aunque ya no nos venda su cola. Las personas hicieron su elección de las marcas no solo escogiendo entre un conjunto comparable de servicios convenientes y tarifas, sino seleccionando con base en lo que "pensaban y sentían" acerca de las ofertas de marcas competidoras.

Incluso se tienen marcas dentro de las marcas, como lo demostraron Intel Inside y NutraSweet.

SE CREARON MARCAS AUN DONDE NO HABÍA CONSUMIDORES

Las marcas B2B también se desarrollaron. A comienzos de 1990, Louis Gerstner tomó el control de IBM e identificó que la empresa estaba demasiado diversificada, tenía algunas unidades de negocio que no creaban suficiente valor y otras sin ningún sentido estratégico, si se miraban desde el punto de vista defendido por IBM. Una de las herramientas que utilizó para racionalizar el negocio global fue la valoración de la marca, que le ayudó a identificar cuáles partes del imperio IBM añadían valor a la empresa y cuáles no. Por supuesto, detrás estaba su comprensión del significado de IBM: lo que representaba la marca. El propósito de IBM siempre había sido desarrollar tecnologías de la información al servicio de la humanidad. En su búsqueda de ideas brillantes para alcanzar un planeta más inteligente, la empresa había modificado su oferta constantemente. Thomas Watson, el legendario presidente de su junta que formuló ese propósito en 1915, no reconocería las cosas que la empresa hace ahora, pero con seguridad reconocería los valores defendidos por IBM.

Las marcas B2B abundan. Caminemos por aeropuertos o estaciones de tren, ojeemos revistas o periódicos y veremos publicidad de empresas como SAP o Accenture. El consumidor promedio nunca contratará a Accenture para implementar su estrategia doméstica de TI; entonces, ¿por qué estas empresas se anuncian tan públicamente? Es construcción de marca. Quieren que sus clientes, CEO, CFO y CTO recuerden constantemente sus fortalezas, su confiabilidad y su magnitud.

Las marcas se han hecho importantes aun en sectores donde no se generan utilidades. Las organizaciones benéficas

comenzaron a entender que forman parte de un mercado altamente competitivo (de hecho, uno de los más competitivos que existe, el de la conciencia humana). Tenían que luchar por sensibilización y relevancia emocional para lograr garantizar que la gente estuviera preparada para donar el dinero necesario para sus buenas obras. Oxfam emprendió un gran ejercicio de cambio de marca a escala global, reuniendo todas sus subsidiarias y organizaciones filiales de diversos países (que por lo general tenían diferentes nombres y logotipos) bajo el único nombre de Oxfam y un nuevo y muy distintivo logo que pudiera ser reconocido como símbolo en cualquier parte del mundo, incluso donde las letras del alfabeto romano de Oxfam fueran incomprensibles.

De manera similar, WWF se centró en una marca mundial con campañas globales imaginativas como su Hora de la Tierra, que se celebra cada año, durante la cual se anima a las personas a apagar sus aparatos eléctricos durante una hora para dramatizar la cantidad de energía que consumimos y la consecuente presión a la que sometemos los recursos de nuestro planeta.

Federaciones deportivas como la FIFA cambiaron sus nombres. La Copa del Mundo se convirtió en la Copa del Mundo FIFA y una versión estilizada de su copa (uno de los trofeos más reconocidos) se incorpora al logo cada cuatro años.

Cadenas televisivas como CNN, Sky y la BBC volvieron la atención a sus marcas cuando la batalla entre la televisión terrestre y la satelital mutó a una batalla en el campo digital.

Algunas empresas no hacen absolutamente nada

El mundo digital ha visto el nacimiento de empresas que no hacen absolutamente nada. Ni siquiera sus propios programas. Facebook y YouTube son esencialmente organizadoras (en el mejor de los casos); en su mayoría solo alojan contenido producido por personas como nosotros o son fuente de contenido de interés general. Sin embargo, son empresas.

Lo que estas empresas (en cualquier categoría que mencionemos) comprendieron fue que necesitaban reflejar una personalidad para su marca; un sentido de identidad que sobrepasara la función principal de sus operaciones o los requisitos legales de una marca. Una personalidad de marca, seria y de confianza, como IBM, o atractiva y divertida como Facebook, es clave para atraer la preferencia del consumidor.

Por cuanto la personalidad de la marca se volvió esencial para el valor percibido de esta, solo sería cuestión de tiempo que una personalidad se convirtiera en marca.

El surgimiento de la persona como marca

Durante mucho tiempo se han usado personalidades famosas para dar su carisma o credibilidad especial a una marca. John Wayne solía promocionar los cigarrillos Chesterfield muchos años antes de morir de cáncer de pulmón. Paul Newman creó su propia marca de salsas para ensalada. Estrellas pop y estrellas del deporte, desde George Best hasta O. J. Simpson, han promocionado sus propios productos.

En 1993, el famoso artista pop Prince usó la creación de marca para hacer en público una dramática afirmación.

Cambió su nombre. Se quitó el nombre Prince y adoptó un diseño gráfico sin letras: ☥ el "símbolo del amor". Esta decisión fue su respuesta a una larga controversia contractual con su sello Warner Brothers y también a su creencia de que estaba constreñido comercial y creativamente. En su frustración, había escrito en su cara la palabra "ESCLAVO". Al rechazar el nombre Prince, no solo se liberó de cadenas metafóricas, sino que también se liberó de las ataduras contractuales y comerciales. Su contrato con Warner Brothers había sido firmado por Prince; ☥ no tenía contratos con nadie.

Fue un uso inteligente de herramientas del mercadeo comercial moderno contra los modernos mercaderes comerciales.

Pero todo esto fue tan solo un abrebocas para el gran cambio en el fenómeno moderno de la personalidad como marca.

En 1996, el mismo año en el que Interbrand afirmó que McDonald's no solo era una marca, sino la más grande del mundo, una marca global futura y única atrajo por primera vez el interés del público.

Durante un partido de fútbol de la Liga Premier Inglesa entre Wimbledon y Manchester United, un relativamente poco conocido mediocampista de United anotó un gol extraordinario desde su propia mitad del campo. Fue un acto asombroso de estilo y habilidad. Captado por las cámaras, el gol se retransmitió innumerables veces alrededor del mundo. Fue el momento del lanzamiento de la marca Beckham.

"No podía saberlo entonces, pero ese momento fue el comienzo de todo: la atención, la cobertura de prensa, la fama" —escribió Beckham en su autobiografía, *My Side.*— "Cuando pateé ese balón, se abrió la puerta del resto de mi vida".

El fenómeno de la marca Beckham

David Beckham alcanzó un éxito increíble dentro y fuera de la cancha. Estuvo entre los cincuenta jugadores más ricos del mundo, según un índice que tomaba en cuenta el patrimonio neto considerando el salario, los patrocinios y los activos junto con inversiones en otros negocios. De cerca le seguían Lionel Messi, Cristiano Ronaldo y Zlatan Ibrahimovic. Decía Goal.com que estos ricos jugadores tenían una fortuna combinada de más de £1 700 millones, mayor que el PIB de Liberia. Goal.com estima que el patrimonio neto de Beckham es de USD 400 millones.

Beckham ha llegado a ser sinónimo de un nuevo tipo de marca del siglo XXI, una auténtica marca de personalidad que puede vender diferentes clases de productos a cualquiera, en cualquier parte del mundo, gracias a lo que hace y a quien es. Él no es una marca de un producto único con atractivo fabricado que se comunica continuamente a la misma audiencia *target* en todo el mundo.

El libro *Brand It Like Beckham* muestra cómo la marca Beckham ha sido efectivamente desarrollada, al seguir las mejores prácticas y los principios de cualquier marca internacional: un conjunto claro de valores e imagen, adecuada protección legal de la marca mediante su registro, planeación a largo plazo, comunicaciones y concesiones cuidadosas. Para promocionar sus productos, Adidas y otras marcas eligieron celebridades que se ajustaran a los valores de su marca y a la autoimagen deseada por sus consumidores. Los Beckham (porque no es solo David, también Victoria y podrían haber sido alguno o todos sus hijos) han hecho lo mismo en reversa. Han tenido muy claro lo que quieren representar y luego eligieron socios comerciales que reflejaran sus valores y su imagen.

Existen razones específicas por las que la marca ha tenido tanto éxito.

1. Su dedicación al fútbol

El fútbol es el deporte más grande del mundo, y no da indicios de declinar. Desde Seattle hasta Shanghái, las personas consumen fútbol con avidez, en televisión, en línea, en teléfonos móviles, en el estadio, en las tabernas, en los periódicos, en tiendas y en casas de apuestas. Si Beckham hubiera sido jugador de baloncesto, bendecido con similar talento y encanto, posiblemente no sería tan grande en todo el mundo.

Su dedicación permanente a jugar fútbol al más alto nivel atrae a la gente. Veintiún años después de debutar con el Manchester United, jugó en el Paris St. Germain, en la Liga de Campeones de la UEFA. Beckham es el único que ha jugado para los equipos más importantes en cuatro de las cinco ligas europeas, presumiblemente con la participación de los clubes más grandes, y ha ganado todos los títulos de alto rango. Esa lista de logros ni siquiera incluye su aventura en los Estados Unidos, donde ayudó a elevar el perfil de este deporte.

Cuando llegó al primer puesto de la lista tenía 37 años y seguía jugando al más alto nivel. No se puede falsear el grado de dedicación y la longevidad. La gente así lo reconoció y la gran mayoría lo admiró. Las mejores marcas se basan en alguna calidad genuina del producto y eso es cierto en el amor de Beckham por el fútbol, que se ha expandido por su decisión (previsivamente incluida en su contrato con LA Galaxy en 2007) de desarrollar una franquicia de MLS en Miami.

2. El atractivo de su personalidad más allá del fútbol

Beckham es tal vez el único jugador de fútbol que puede preciarse de ser una marca presente en todos los hogares en todas partes del mundo, aun en hogares donde a nadie le gusta el fútbol. Es bien parecido y tiene sensibilidad natural para el diseño, lo que lo hace increíblemente fotogénico en una era que es más visual en su consumo de medios que nunca y que se obsesiona con el estilo, el glamur y la celebridad.

Al mismo tiempo, paradójicamente para alguien tan famoso, es humilde y tiene los pies sobre la tierra; su manera de hablar es tranquila, respeta a los demás, disfruta de los placeres simples como el pie and mash[1] (plato tradicional de East Londres, donde nació) y nunca ha parecido perder el sentido de sus raíces. Esto es importante para quienes prefieren ver en sus héroes la autenticidad y no la arrogancia.

Fuera del fútbol, la marca Beckham se ve realzada por la carrera de su esposa. La marca incluye tanto a Victoria como a David. Victoria, quien ya era estrella pop con las Spice Girls (otra marca), ha tenido una exitosa segunda carrera con su ropa de moda. Juntos presentan una oferta complementaria "de él y de ella" en productos como perfumes. Así, el nombre Beckham se hace casi ubicuo, lo que ayuda a mantener la marca en el primer lugar de las preferencias.

La manera en que la marca Beckham se ha extendido más allá de la carrera futbolística de David es un gran ejemplo para cualquier gerente de marca que quiera expandirla. La marca Beckham se "consume" de un modo u otro por prácticamente todas las demografías concebibles (por edad, etnia, definición socioeconómica o sexual); casi a todo el mundo parece gustarle Beckham.

3. Su profesionalismo en el manejo de su empresa

David y Victoria Beckham son dueños de una serie compleja de derechos legales sobre sus nombres e imágenes, que están legalmente protegidos y pueden ser explotados comercialmente. Estos derechos son propiedad intelectual como marcas, derechos de autor, derechos de imagen, etc., que son administrados mediante una empresa (o, en su caso, una serie de empresas) para diferentes fines. Las grandes transnacionales como Adidas, Armani, etc. quieren usar su imagen con fines promocionales, patrocinios, licencias y otros, en sectores tan diversos como vestuario y suplementos alimentarios. Se trata de una situación legal verdaderamente muy compleja, con diferentes derechos legales que son aplicables en diferentes países. Se requiere administración profesional.

Luego están los productos y servicios y otros proyectos creados directamente por los Beckham, y que ellos mismos poseen y administran, por ejemplo, la moda de Victoria y los perfumes Beckham.

Un aspecto único de los Beckham es cuán listos han sido al buscar buena asesoría para proteger y hacer crecer sus negocios de marca. Han creado un equipo fuerte a su alrededor, que claramente comprende la complejidad del negocio y los aspectos legales que rodean los derechos de imagen, las asociaciones comerciales y la creación de marca en el ambito internacional, de manera que sus operaciones sean rentables y protejan su imagen adecuadamente.

Su reputación, así como derechos de sus consumidores, están protegidos, para evitar que alguien venda los productos o la imagen de Beckham sin autorización previa.

Un ejemplo de su astucia fue el nombramiento de 19 (XIX) como su socio en el desarrollo de la marca Beckham

más allá de su producto central de fútbol y música popular. Simon Fuller, fundador de 19, conoció a Victoria en la época de las Spice Girls, de manera que era alguien en quien ambos podían confiar tanto en el campo personal como profesional. Manejar las situaciones que hemos descrito atrás (derechos de imagen, el número de actividades en las que están involucrados), así como la pecera visible a los medios 24/7 en la que viven, requiere habilidades y experiencia que el agente de fútbol promedio simplemente no tiene. El mundo está fascinado con el fenómeno Beckham y los medios globales nunca se detienen. Sería imposible lidiar con este grado de atención sin ayuda de alguien con mucha experiencia. También es fácil olvidar que los Beckham tienen cuatro hijos, amigos y demás familiares. Mantener tal imagen de normalidad en el mundo altamente expuesto en el que viven requiere ayuda profesional.

Se necesita un buen equipo alrededor. Eso significa ser capaz de juzgar, nombrar y tomar los servicios de un buen equipo. Y lo más listo que hace la gente lista es saber cómo pedir la asesoría correcta.

4. Su comprensión de "lo correcto que hay que hacer"

Beckham ha demostrado continuamente la habilidad de hacer elecciones acertadas que construyen una historia consistente, pero siempre atractiva, que atrapa la imaginación de la gente. Parte crucial de esa historia es su deseo (y el de su esposa) de devolver algo al mundo. Él ha ido más allá de las donaciones a organizaciones benéficas, aún más lejos que el establecimiento de fundaciones. Se ha convertido en embajador de las causas y los problemas que le preocupan y que son congruentes con lo que la gente percibe de él.

Para Beckham, el deporte y los niños son enormemente importantes, de manera que no sorprende que no solo se involucrara ayudando a ganar para Londres la sede de los Juegos Olímpicos, sino también desempeñando un rol de alto perfil en la ceremonia de apertura. Cuando se unió al Paris St. Germain, consciente de las difíciles situaciones económicas que enfrentaban Francia y toda la Eurozona, renunció a todos sus ingresos provenientes de sus derechos de imagen y contribuyó a obras de caridad con su salario estimado en £3.5 millones. Durante cinco meses de ese año, no ganó nada jugando al fútbol, por primera vez desde que como aprendiz firmara con Manchester United. Se trató de un acto extraordinario que le generó el respeto de muchas personas. A menudo tendemos a ser cínicos acerca de las motivaciones de alguien que está en el ojo del huracán. Estamos especialmente condicionados para ser conscientes de los giros del mercado y de las relaciones públicas. Sin embargo, la gente ve a David Beckham como un tipo decente a quien le gusta dar algo a cambio.

Aquí tenemos una anécdota para validar este punto. Yo (Andy) recientemente estaba esperando ir a la televisión en el Reino Unido para hablar sobre Beckham. Tenía que maquillarme, como muchos invitados, para evitar que el brillo de las luces del estudio se reflejara en la piel. La maquilladora que se encargaba de mí probablemente estaba en los cincuenta, casi llegando a los sesenta. Me preguntó sobre qué iba a hablar en el programa y le dije que sobre David Beckham. Y ella dijo: "Oh, me gusta. Es bueno en lo que hace y hace cosas buenas". Sus palabras son un buen resumen de por qué Beckham es tan popular como marca como sea posible encontrar.

Beckham hace lo que muchas marcas quisieran hacer y lo que hacen las mejores: se mantiene fiel a su promesa,

presenta adecuadamente sus ofertas, hace inversiones sensatas, se involucra con su base de seguidores y permanece rentable.

Como dijimos en el capítulo 6, las marcas tienen valor económico no solo en el sentido de que crean valor para ellas mismas sino también porque benefician a una economía más amplia. La beckonomía de la marca consiste en que:

Figura 6. Balones de Oro: cómo crea valor la marca Beckham
Fuente Adaptado de *Brand it Like Beckham* de Andy Milligan (Marshall Cavendish, 2004).

- Hace dinero directamente de salarios, bonos, derechos de imagen, patrocinios, licencias, ventas de mercancía, ventas de boletos.
- Genera dinero directamente para clubes, patrocinadores, socios comerciales oficiales, agentes, empleados, empresas de entretenimiento.
- Genera dinero indirectamente para emisoras, federaciones de fútbol, prensa y medios digitales, anunciantes, empresas de producción, editoriales.
- Ayuda a la economía en general, puesto que promueve la actividad económica por medio de la franquicia de MLS, escuelas para jóvenes, desarrollo y ayuda mediante la ONU y programas de caridad.

Muchas marcas podrían aprender de él.

Lo que todas estas marcas tienen en común (sean productos, o personalidades, curadores de contenido o una empresa de servicios) son los criterios esenciales para ser una marca exitosa:

- Lo primero y fundamental, todas son marcas registradas. Simplemente no se puede ser una marca en el sentido estricto si no está registrada. BMW lo está. Beckham también lo está.
- Es necesario permanecer en un mercado funcional, creciente y competitivo. British Telecom era el nombre de un monopolio estatal; BT se convirtió en marca en un mercado abierto y no regulado. Inclusive los Beckham compiten por la atención de otras celebridades.
- Se debe hacer negocios permanentemente. Esto puede parecer obvio, pero vale la pena reforzarlo. Las

marcas mueren cuando dejan de ser relevantes y ya nadie las compra. En 1996, Interbrand ubicó a Kodak entre las diez primeras. ¿Dónde está ahora?

Persiste el mito de que las marcas son bienes empacados. Recientemente, un ejecutivo publicista nos dijo: "Ustedes utilizan el término marca como nadie más; para todos los demás, marca significa productos que se compran en las tiendas".

Argumentamos que, en efecto, utilizamos marca como nadie más. La marca es lo que nuestro nombre representa en la mente de nuestros clientes, nuestros empleados y todos los demás cuya opinión sobre nosotros cuenta. Y esto es cierto sin importar lo que vendamos.

Otras lecturas

Andy Milligan, *Brand It Like Beckham*, Marshall Cavendish, 2010.

Nota

1 *N. de la T.:* Tradicionalmente un relleno de sobras de carne y vegetales horneado en una masa hojaldrada y acompañada de puré de papa.

Mito 19

Las marcas solo se refieren a lo que sucede en el exterior

En esta era de marcas globales debe hacerse poca distinción entre empleados y clientes.

UN MITO COMÚN EN TODA la comunidad empresarial es que las marcas tienen mucho que ver con lo que sucede en el exterior de una empresa y no mucho que ver con lo que sucede adentro. Esto es profundamente equivocado. Las marcas tienen todo que ver con lo que sucede en el interior.

LAS MARCAS SE REFIEREN A MUCHO MÁS QUE A LAS APARIENCIAS

Muchas personas equivocadamente suponen que una marca es solo el logo, el empaque o la publicidad y como resultado se inclinan a ver la marca únicamente a través del cristal de la apariencia de la marca. Para estas personas, las marcas son el equivalente comercial de la ropa o del vestuario. Si queremos que nuestro negocio sea bien recibido (dice la teoría), lo mejor que podemos hacer es cambiar la manera

en que se ve el negocio y arreglar nuestra actuación. Pensar de esta manera es malinterpretar totalmente lo que significa marca y, peor, es cerrar la puerta a una fuente potencialmente poderosa de ventajas competitivas.

Las marcas grandiosas tienden a dedicar casi tanto tiempo a sus empleados como a sus clientes y existen buenas razones para ello. Los estudios demuestran una y otra vez que existe una relación poderosa entre empleados motivados y comprometidos y buenos resultados comerciales.

POR QUÉ VALE LA PENA CONCENTRARNOS EN EL INTERIOR

El más famoso de los modelos que demuestran esta relación fue desarrollado en la *Harvard Business Review* y se llama "Cadena servicio-utilidades". Este modelo efectivamente establece relaciones entre rentabilidad, fidelidad del cliente y productividad. Los enlaces de la cadena (que se consideran afines con las proposiciones) funcionan así:

> Las utilidades y el crecimiento son principalmente estimulados por la fidelidad del cliente. La fidelidad es el resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción se alimenta del valor de los servicios prestados a los clientes. El valor es entonces creado por empleados satisfechos, fieles y productivos. A su vez, la satisfacción de los empleados resulta primeramente de los servicios de soporte de alta calidad y de las políticas que permiten a los empleados entregar mejores resultados a los clientes.

Lo que los académicos de Harvard pudieron cuantificar es algo que tiene perfecto sentido en cuanto pensamos en

ello. Cómo se sienten nuestros empleados acerca de donde trabajan tiene gran influencia sobre cómo actúan y cómo actúan tiene gran influencia sobre cómo se sienten los clientes. Si realmente queremos modificar nuestro puntaje neto del promotor, comencemos por hablar seriamente con nuestros empleados.

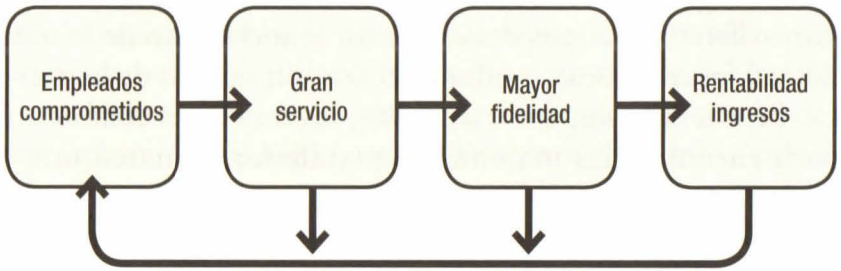


Figura 7. Relación entre empleados comprometidos y mejores resultados

La mejor manera de desarrollar una marca que sea querida y admirada por los clientes es comenzar por ganarnos los corazones y las mentes de nuestros empleados. Las marcas famosas por su distintividad y elevados estándares de servicio al cliente generalmente son negocios que ven en sus empleados un elemento crítico para ofrecer la marca. No es coincidencia que marcas como Apple, Google, Coca-Cola, Facebook, IBM, GE, Disney, Nike e Ikea, para nombrar unas pocas, sean empresas donde la marca importa tanto en el interior como lo hace en el exterior.

LAS MARCAS Y LA CULTURA ESTÁN ESTRECHAMENTE RELACIONADAS

Las mejores marcas no tienden a diferenciar entre "marca" y "cultura"; en empresas como Nike e Ikea, son sinónimos.

Este es un punto importante porque, en muchas organizaciones, las diversas funciones tienden a operar aisladamente, lo que hace que las marcas sean responsabilidad del departamento de mercadeo, recursos humanos se haga cargo de la cultura y el equipo de servicio al cliente lidere el proceso de mejorar el puntaje neto del promotor (NPS). En las organizaciones orientadas a la marca, la situación es muy diferente. La empresa tiene un sentido claro de lo que desea lograr y, como resultado, todos son dueños de la marca. En vez de competir entre ellas, las funciones colaboran para encontrar las maneras de manifestar la marca tanto dentro como fuera de la organización.

LAS MARCAS REFLEJAN LA MANERA EN QUE HACEMOS NEGOCIOS

En empresas orientadas a la marca, este enfoque comienza en la alta gerencia. Marcas como Apple y Coca-Cola ven su marca como el rostro de su estrategia comercial. No existe una separación arbitraria entre los "asuntos difíciles" y los "asuntos fáciles": todos están inexorablemente relacionados. En esta clase de organizaciones, una presentación para inversionistas generalmente comenzará exponiendo la marca o el propósito organizacional, seguirá con la demostración de cómo la estrategia ayudará a la empresa a alcanzar su propósito y finalmente cómo se usará la marca para implementar esa estrategia frente a empleados y clientes.

Como una manifestación inequívoca de la intención de su marca, estas empresas tienden a operar de una manera que es a la vez estricta y flexible. Serán muy estrictas en lo relacionado con algunos aspectos esenciales de la marca, a la ética y los valores, etc., pero flexibles cuando

se trata de la forma de ejecutar la marca. Con frecuencia, esto contrasta con el enfoque "flexible y estricto" que salta a la vista en organizaciones menos inteligentes. Esta situación es corriente donde las empresas son bastante flexibles acerca de lo que defienden, pero increíblemente estrictas y controladoras en lo que se refiere a todos los aspectos de la ejecución. Conocemos esta clase: en el interior, nadie está realmente seguro de lo que tratan de lograr ¡pero saben que el peor pecado es utilizar la versión equivocada del logo!

Hemos visto el liderazgo de empresas que pretenden ser orientadas al logo batallar aun para evocar los valores de su propia marca. En una instancia particular, un líder sénior llegó a admitir que la razón por la que no pudo recordar los valores fue que eran demasiados. Si las directivas que lideran una multinacional no pueden recordar sus valores organizacionales, ya sea porque estos carecen de sentido o porque son demasiados, entonces, ¿cuán efectivamente se está haciendo sentir la marca por medio de la empresa?

LAS MARCAS AYUDAN A PROTEGER NUESTRA EMPRESA Y ATRAEN TALENTO

En una era en la que se lucha duramente por una buena reputación y esta se pierde tan fácilmente, es vital que los empleados tengan claros los comportamientos que no son aceptables. Los empleados deben saber lo que la empresa espera de ellos y cómo pueden solucionar los problemas internamente (sin temor a represalias) cuando vean algo ilegal, inmoral o inadecuado. Un conjunto de valores de la marca que sean claros y comprensibles puede ayudar a la organización a fijar los valores que persigue.

Una empresa orientada a la marca generalmente hará grandes inversiones en procesos de contratación de personal de alta calidad y dedicará tiempo a la inducción de los nuevos empleados. Hará énfasis no solo en lo que hace, sino en por qué y cómo lo hace. Las mejores empresas no buscan uniformidad en sus empleados: buscan imbuir la noción de libertad dentro de un contexto. No es coincidencia que un candidato a un empleo en Goldman Sachs sea entrevistado seis o siete veces antes de su contratación o que Pret A Manger informe al personal de las tiendas la decisión final sobre quién se une al equipo. Las empresas orientadas a la marca saben que contratar y entrenar el talento correcto es clave para un desempeño excelente. Estas empresas también se asegurarán de que la experiencia de los empleados sea de primera clase y que reciban entrenamiento y apoyo continuo para llegar a ser la mejor versión de sí mismos.

CÓMO LAS MARCAS PUEDEN GANAR CORAZONES Y MENTES

Con frecuencia, equivocadamente la gente cree que el *goodwill* de los empleados puede comprarse simplemente dándoles cosas buenas. No hay vacaciones extras ni café gratis que oculten una mala administración o el maltrato. Para ganar corazones y mentes se requiere:

- Establecer un propósito u objetivo claro y motivador para la empresa, articulando claramente el "por qué", el "qué" y "el cómo". Como lo indicamos anteriormente en el capítulo 11, el propósito de la marca no es lo mismo que la responsabilidad social empresarial (RSE). Es la articulación verdadera lo que más importa tanto a los clientes como a los empleados. El propósito de Premier Inn es simplemente "hacer que nuestros clientes se sientan maravillosamente" y esto se logra implementar por medio de una proposición, que apunta a ofrecer a los clientes "un gran descanso nocturno". Todos dentro de Premier Inn tienen claro lo que tratan de lograr.
- Crear una experiencia del empleado orientada a la marca que en su conjunto demuestre el valor puesto en los empleados. Esto incluye desarrollar unos cuantos rasgos distintivos que reflejen la intención de la empresa, por ejemplo, maneras de dar retroalimentación, oportunidades para desarrollar nuevas habilidades o rituales para dar la bienvenida a los nuevos trabajadores. En última instancia, sin embargo, la experiencia del empleado se define por la calidad de la gerencia. No se trata tanto del estilo (que puede variar enormemente), sino más de la intención, decencia y del apoyo. Southwest Airlines es mundialmente famosa por la calidad de su servicio al cliente, pero en Southwest también se reconoce que no siempre el cliente tiene la razón. Si un cliente se queja sin razón o se comporta de manera reprochable frente a un empleado, Southwest podría "despedir" al cliente y apoyar a su empleado. Esta filosofía ayuda a generar lealtad en los empleados.
- Dar suficiente libertad y apoyo a los empleados para que puedan actuar permanentemente según el mejor interés de los clientes. Virgin lo hace bien, no solo porque provee mejor entrenamiento que nadie,

sino porque los empleados saben que Virgin está del lado del cliente y ellos están preparados e incentivados para ir más allá, puesto que conocen lo que la empresa espera de ellos. Esa es la razón por la que, como dijimos en un capítulo anterior, Virgin pudo convertir a un pasajero encerrado en el baño de uno de sus trenes sin papel higiénico en una ganancia en las redes sociales. El sobresaliente servicio al cliente viene de un empleado que instintivamente responde a una situación y tiene la valentía de actuar porque sabe que la empresa lo respaldará.

LOS EMPLEADOS PUEDEN SER EMBAJADORES PODEROSOS

Las empresas inteligentes también pueden obsesionarse con sus clientes. De manera acertada ven a su personal como embajadores de su organización y como un importante punto de conexión con sus clientes. Aun si no adherimos a la idea de que existe una relación directa entre lo que sienten los empleados y el desempeño de la empresa, ¿veremos su potencial como embajadores? Sobre la base de que sabemos lo importante que es el voz-a-voz, constantemente nos sorprende que muchas organizaciones grandes dediquen tan poco tiempo a convertir a sus empleados en promotores.

La fábrica de Nissan hace un gran trabajo. No solo tiene un propósito de marca claro, una fuerza de trabajo motivada y un programa permanente de compromiso con el cliente y con la comunidad, sino que también tiene planes que permiten a sus empleados y sus familias comprar autos con grandes descuentos. Los empleados que fabrican

estos automóviles y que luego se convierten en sus dueños son los mejores embajadores. Al gastar su propio dinero demuestran su confianza en la marca.

TRATEMOS EL ORIGEN DE LA ENFERMEDAD Y NO SOLO LOS SÍNTOMAS

Con frecuencia es fácil identificar una empresa que necesita ayuda en su interior. Algo como cuando no nos sentimos bien: los síntomas casi siempre nos llevan a la causa. ¿Cuántas veces escuchamos frases como "no estoy seguro de lo que la empresa quiere" o "sé que necesitamos un cambio, pero no estoy seguro de cómo tratamos de hacerlo"? Es común que los líderes del negocio hablen acerca de que "los empleados realmente no lo entienden" o expresen su frustración frente a la "necesidad de cambios en la empresa". Todas estas manifestaciones en verdad revelan una falta de compromiso con el personal y muchos de estos problemas pueden solucionarse utilizando el poder de la marca.

CUANDO LA BÚSQUEDA DEL CAMBIO COMIENZA EN EL INTERIOR

Cuando se trata de cambiar nuestra estrategia o reposicionar nuestra marca, lo conveniente es primero comprometerse con los empleados. ¿Qué esperanza tenemos de materializar una nueva estrategia frente a los clientes si los empleados no tienen claridad acerca de por qué la empresa cambia su rumbo y qué es lo que espera de ellos? Las empresas deberían aplicar a su público interno las mismas herramientas y técnicas que utilizan con sus clientes. Rara

vez se ganan corazones y mentes con una presentación de quince minutos en PowerPoint.

Se dicen muchas tonterías acerca de los programas de compromiso. En muchas empresas es como si un manto de amnesia generalizada descendiera en cuanto se hace necesario crear compromisos internos. Los empleados deben ser tratados justo como el grupo más cercano de clientes. Es ingenuo pensar que el material que se produce internamente (como videos o presentaciones) no terminará siendo compartido en las redes sociales. Supongamos que sí lo será y comencemos a utilizar ese hecho a nuestro favor.

Aceptemos que, tal como nuestra base de clientes potenciales, seguramente no convertiremos a todos para nuestra causa. No perdamos tiempo tratando de jugar ajedrez con quienes en definitiva no quieren jugar ajedrez. Más bien concentrémonos en los empleados que están abiertos al cambio y enfoquemos nuestros recursos donde sabemos que es importante. Implementar cualquier cambio requiere que los empleados primero escuchen sobre el cambio, luego lo comprendan, después vean cómo sucede y finalmente crean en él. Tratemos nuestro compromiso como una campaña permanente. Utilicemos todos los canales disponibles a nuestro alcance, fomentemos el diálogo y no nos ocultemos de las preguntas difíciles. Aceptemos que el proceso está en marcha.

POR QUÉ VALE LA PENA HACERLO BIEN DESDE EL INTERIOR

Todo esto importa porque cumplir a los clientes se hace más complejo. Las empresas más progresistas y dinámicas ya no trabajan aisladamente. Las estructuras internas dentro de las

organizaciones están cambiando para reflejar la necesidad de tener un punto de vista único sobre el cliente y ofrecer un impecable servicio al cliente por medio de cualquier dispositivo o punto de atención en cualquier lugar del mundo.

Los equipos ágiles se reúnen para solucionar problemas específicos y luego se disuelven cuando el tema queda arreglado. Los equipos trabajan en red y son difusos. La mejor manera de enfrentar este reto es hacer que nuestra empresa trabaje internamente tan duro como lo hace externamente, creando un propósito fuerte y utilizándolo para llevar significado y coherencia a toda la organización. Tratemos a los empleados como a nuestros clientes más cercanos. Reconozcamos el potencial del personal para actuar como embajadores. Comprometámonos efectivamente y demos la bienvenida al cambio. Hagamos que los empleados compartan los problemas de los clientes y utilicemos su experiencia para que nos ayuden a solucionarlos.

Vivimos en una época de pleno desarrollo de marcas. No es posible esconder o separar lo que sucede en una organización de lo que sucede afuera. Las empresas son esencialmente porosas. Sabemos que lo que sucede en el interior de una empresa tiene relación directa con el desempeño del negocio. Motivar y comprometer a los empleados es la mejor manera de mejorar el servicio y la satisfacción del cliente. Las grandes empresas dedican mucho tiempo a cautivar y comprometer a sus empleados porque saben que esta es la manera de lograr resultados sobresalientes y un servicio reconocido; se aseguran de que su personal conozca el comportamiento que se espera de ellos y cómo individualmente pueden desempeñar su papel en el desarrollo de la organización.

En esta era de pleno desarrollo de las marcas debe haber poca diferencia entre empleados y clientes. Ambos

tienen el potencial para ser defensores apasionados de nuestra empresa y ambos son vitales para nuestro éxito. Para que funcione en el exterior, primero debe funcionar en el interior.

Otras lecturas

The Service-Profit Chain: https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work

Mito 20

No existe fidelidad frente a las marcas

Actualmente se gana la fidelidad con mucho trabajo, pero la fidelidad frente a las marcas aún existe y vale la pena.

DURANTE MUCHOS AÑOS, LOS comerciantes se han obsesionado con la lealtad frente a las marcas. Sueñan con que millones de consumidores compren sus marcas, solamente sus marcas y siempre sus marcas. En la década de 1990 y comienzos de la década de 2000, el deseo de tal devoción llevó a los empresarios a hablar en tonos casi religiosos acerca de la adoración que esperaban para sus marcas. Se escribieron libros completos estudiando este fenómeno, como *Primal Branding: Create zealots for your brand, your company and your future,* de Patrick Hanlon. En otra parte de este libro hablé acerca de la búsqueda del "reino de los fans", de un sentido casi tribal de pertenencia, un sentido compartido de identidad con la marca que buscan los propietarios de las marcas. También hay algunos libros sobre eso, como *Tribal Marketing, Tribal Branding: An expert guide to the co-creation process,* escrito por Brendan Richardson.

POR QUÉ LAS MARCAS QUIEREN NUESTRA LEALTAD

La economía de la lealtad a la marca es simple y convincente, razón para ser buscada por los comerciantes. Los clientes fieles que compran nuestros productos repetidamente son más rentables que los nuevos, porque a ellos no se asocia ningún costo de adquisición. Es más, harán por nosotros el trabajo de mercadeo, recomendando o defendiendo y a veces asegurándose de que otras personas compren o ensayen nuestra marca. Un estudio de Bain and Company publicado en la *Harvard Business Review* encontró que con un aumento del 5 % en las tasas de retención de clientes, las utilidades podrían incrementarse entre un 25 % y un asombroso 95 %.

Sin embargo, en años recientes se han cernido dudas sobre el concepto de lealtad a la marca y si aún existe. La razón es que, a medida que más y más sectores y segmentos enfrentan una gran competencia y mayor mercantilización, bajan los precios y factores como la facilidad y conveniencia se hacen más importantes. Entonces, ¿cuán importante es la marca para algo que no sea una simple etiqueta o ayudarnos a encontrar un producto o servicio?

Además, algunas marcas como Amazon, Facebook, Google o YouTube son monopolios virtuales. ¿Quién es el directo competidor frente a ellos? Así, ¿cómo puede existir una lealtad significativa a la marca en estas categorías?

¿ALGUNA VEZ EXISTIÓ LA LEALTAD A LA MARCA?

Es más, a veces la fidelidad a la marca no es lealtad, sino una forma de soborno. Los programas de fidelización y las tarjetas de membresía a las cuales las empresas quieren que

nos afiliemos utilizan un lenguaje de fidelidad, pero una mecánica y unos principios de recompensas. "Si nos compras, te daremos descuentos o puntos que puedes usar para seguir comprándonos". Eso en realidad no es fidelidad, ¿o sí?

Y algunas lealtades no son lealtades: son una trampa. Los bancos, las empresas de telecomunicaciones o los acuerdos de *leasing* con fabricantes de automóviles, a menudo nos atan mediante contratos, o hacen que cambiar sea tan difícil que gana la inercia y nos quedamos con ellos, aunque regularmente discutiendo por la calidad de su servicio.

A juzgar por la cantidad de cambios que se presentan en esos sectores aprovechando que los reguladores gubernamentales ahora son más defensores de los consumidores e insisten en que las empresas faciliten la salida, evidentemente existe menos amor frente a las marcas.

No obstante, existe mucha evidencia de que la fidelidad hacia la marca sigue existiendo. Es más, esta fidelidad es lealtad auténtica: clientes realmente fanáticos de la marca, que desempeñan un papel desproporcionado en el desarrollo de esta.

Sin embargo, es difícil ganar lealtad hacia la marca, probablemente más difícil que nunca, porque se necesita el enfoque de toda la empresa para entregar una imagen y una experiencia de marca consistentes.

Se puede encontrar evidencia de que la lealtad hacia la marca es un fenómeno duradero en el uso de y los resultados del puntaje neto del promotor (NPS). Este se ha convertido en la medición favorita de muchas organizaciones para ayudarles a predecir los niveles de seguridad de la demanda de sus clientes y también para identificar y ajustar los elementos de la experiencia de la marca que deben corregirse.

El NPS es una medición sencilla que también se recoge fácilmente y por esa razón muchas compañías lo utilizan.

Esencialmente, se pide a los consumidores calificar, en una escala de 1 a 10 o de 1 a 5, cuán satisfechos están con la marca en general o con una experiencia específica de esta. Al sumar las calificaciones altas (digamos 9 y 10) y luego restar las bajas (por ejemplo, menos de 6), se llega a una calificación neta que indica cuán preparados están en general los clientes para promocionar nuestra empresa o para recomendarla a otros. Eso se considera una buena medición de la lealtad hacia la marca. Repetidamente el estudio indica que solo quienes nos califican con 9 o 10 sobre 10 o con 4 o 5 sobre 5 son consumidores auténticos o clientes tan felices que no nos dejarían y probablemente nos seguirían comprando. Cualquier resultado por debajo de eso indica que el cliente o consumidor no es fiel y sí está en riesgo de dejarnos ante cualquier propuesta más atractiva.

La popularidad del NPS ha sido tanta que desafortunadamente está siendo sobreutilizado, hasta el punto de ser contraproducente. Los usuarios podrían, como nosotros, frustrarse por la cantidad de correos, o mensajes que se reciben pidiendo calificar la satisfacción frente a casi cualquier interacción que hayamos tenido con una empresa, frecuentemente segundos después de que ha sucedido. En nuestra opinión, el verdadero valor del NPS está en comprender lo que la gente piensa acerca de la empresa como un todo, más que acerca de un aspecto específico. Al bombardear a los usuarios persistentemente con solicitudes desesperadas de "califique mis servicios", se corre el riesgo de irritarlos o, peor aún, de obtener resultados sesgados y también un cliente mucho menos feliz.

No obstante, el NPS es un buen indicador de qué marcas tienen clientes fieles. En la banca, por ejemplo, el banco First Direct obtiene regularmente un alto NPS que es consistente con otras pruebas que muestran que la gente ama y

es fiel a ese banco, incluido el número de veces que lo recomiendan. Se informa que los clientes del First Direct recomiendan el banco a alguien cada quince segundos.

SEGUIMOS SIENDO FIELES A LAS MARCAS QUE EN VERDAD NOS GUSTAN

Otra prueba de la lealtad frente a la marca es el índice significativo de marcas, una encuesta realizada cada dos años por Havas, un grupo internacional de medios. Pide a más de 300 000 consumidores en todo el mundo que califiquen las marcas que usan según la importancia que tienen para ellos. Regularmente encuentra que los consumidores no son fieles a alrededor del 75 % de las marcas que compran. Si esas marcas no estuvieran disponibles por cualquier razón o ya no existieran, los consumidores encontrarían fácilmente una alternativa, pero hay marcas muy importantes para los consumidores; son aquellas con las que tienen tanta afinidad, un sentido de valores compartidos, que casi son indispensables en su vida. Estas son las marcas que Havas llama "significativas". En la última encuesta, Havas descubrió que estas marcas significativas producían enormes beneficios económicos a sus propietarios. Sobresalían en los indicadores claves de desempeño (KPI) de mercadeo y muestran un incremento de nueve veces en la participación en la billetera. La empresa propietaria también sobrepasaba los índices del mercado de valores por alrededor del 206 %. La conclusión importante que Havas regularmente saca en su encuesta de marcas significativas es que los consumidores tendrán una gran afinidad y el deseo de volver a comprar una marca, lo que hace más que brindar simple conveniencia y facilidad u otras clases de funciones

transaccionales. Los consumidores quieren una interacción permanente con una marca que hace algo especial por ellos y por el mundo en que vivimos. Estas son marcas con propósito. Apple, Lego, Harley-Davidson y Patagonia son esas marcas.

La fidelidad hacia una marca, entonces, puede ser ahora más difícil de obtener, pero cuando se gana queda más "pegada". Actualmente, la fidelidad a la marca también se manifiesta de maneras diferentes que en el pasado.

Antes, los consumidores demostraban su lealtad usando en público el logo de la marca y con sus compras repetitivas. Todavía hay quienes llevarán una marca con orgullo, incluidos a los propietarios de Harley-Davidson, quienes con gusto se hacen tatuajes con el logo de esa marca. Pero, más interesante, los clientes fieles también quieren involucrarse en el desarrollo, las mejoras y las comunicaciones de sus marcas favoritas.

LOS CLIENTES FIELES AHORA COCREAN CON LOS PROPIETARIOS DE LAS MARCAS

Un ejemplo de esto es Lego y su influyente grupo Adultos Amigos de Lego, que surgió de un par de entusiastas que en 1997 creo en Internet el grupo de Usuarios de Lego. Finalmente, Lego le dio el nombre de Adultos Amigos de Lego o AFOLs (por su sigla en inglés). Lego comenzó a adentrarse en las experiencias de estos consumidores utilizando canales básicos como el correo electrónico. Descubrió que muchos de estos adultos eran profesionales que podían asesorar específicamente acerca de cómo hacer los juguetes de Lego tan relevantes o reales como fuera posible. Eran, por decir algo, médicos, paramédicos de ambulancia, bomberos, pilotos, hasta arquitectos. El grupo

de usuarios evolucionó y, con la llegada de las redes sociales y la expansión de la tecnología digital, se convirtió en una comunidad aún más popular y creativa. Estos usuarios fueron tan valiosos tanto en desarrollo de productos como en promoción de la marca que Lego los nombró embajadores y creó para ellos el programa de Embajadores de Lego. Al escucharlos y trabajar con ellos, la empresa entendió que su marca no se limitaba a ladrillos verdaderos, sino que podía llevarse al diseño digital y, adicionalmente, mediante una serie de juego productivos, incluso películas. De hecho, fueron el grupo de Adultos Amigos de Lego y el Club de Embajadores de Lego los que ayudaron a desarrollar la idea de la Película de Lego. Esta publicidad de dos horas, que costó USD 60 millones, ha recaudado más de USD 400 millones y ha estimulado nuevas líneas de productos y, por tanto, fuentes de ingreso. También fue aclamada por la crítica y una película muy querida. Fue el ejemplo máximo de la fantasía de un fan (de hecho, de la fantasía de un gerente de marca). La fidelidad a la marca se convirtió en un producto cocreado y en una campaña de estrategia de mercado con un éxito casi asegurado, porque quienes lo consumirían serían quienes lo crearon. En 2014 Lego redefinió el Club de Embajadores de Lego como una nueva clase de comunidad de *network*. Los Embajadores de Lego han ayudado a impulsar el crecimiento de Lego, que en 2016 vendió 75 000 millones de piezas y registró USD 5 380 millones en ventas.

LOS CLIENTES FIELES SE CONVIERTEN EN GRANDES DEFENSORES

Otra marca que se ha construido mediante el comportamiento repetitivo de las compras y las comunicaciones de

sus clientes es Primark. Este minorista de la moda rápida ha tenido un crecimiento exponencial desde 2008, con ventas que crecieron de alrededor de £1600 millones hasta £7100 millones en poco más de una década. Sus tiendas han proliferado por toda Europa y en los Estados Unidos. Primark ha invertido muy poco en publicidad para conseguir el reconocimiento de su marca. Su crecimiento ha sido impulsado por clientes que pasan sus puertas en manada para comprar bolsadas de la "ropa asombrosa a precios asombrosos" que tiene en inventario y para disfrutar de la atmósfera animada y de la experiencia de las tiendas. Los productos, las tiendas y la increíble defensa que hacen sus clientes *online* y *offline* han turboimpulsado el crecimiento de la compañía. Comprar en Primark se ha convertido en una clase de ritual social. Reunirse con amigos, chatear sobre ir, luego ir a la tienda y más tarde volver a chatear acerca de lo que compró, ha llegado a convertirse en una experiencia casi comunitaria de extraordinaria importancia en la vida de sus clientes.

Justo como Starbucks y Metro Bank, de las que hablamos en el capítulo 7, Primark comprende que sus tiendas son la mejor publicidad para su marca. Edificios grandes, abiertos, con ventanales frontales, situados en calles principales y secundarias así como en centros comerciales, funcionan como tableros vivos para la marca. Las bolsas, de un distintivo y resistente papel marrón, que los clientes llenan con tantos elementos de moda como pueden, y que después se verán en los pueblos en buses, en las calles o en trenes o metros subterráneos, forman un fantástico lugar para los anuncios de Primark. El eslogan "ropa asombrosa, precios asombrosos" aparece blasonado en un lado junto con un mensaje claro de que la bolsa es reciclable. Los clientes también han estado construyendo la marca Primark con

su defensa en las redes sociales, en particular las adolescentes que van a la tienda y compran una completa selección de elementos de moda; luego regresan a sus habitaciones, conectan sus cámaras web o las cámaras de sus teléfonos inteligentes y graban un video de sí mismas hablando acerca de lo que compraron, por qué lo compraron, el precio y cómo y cuándo tienen la intención de usarlo. Estos videos de Primark Haul han llegado a ser tan populares que una bloguera llamada Zoella tuvo en 2014 más de un millón de seguidores. Eso es un millón de miembros dedicados del mercado de Primark mirando publicidad por la que no se ha pagado nada y promocionando la marca. Tan popular es la marca entre sus clientes que ellos han desarrollado su propio lenguaje en relación con la manera en que encaja en sus vidas. A los clientes les gusta mezclar y combinar ropa Primark con prendas de otras marcas generalmente más costosas y llaman a este comportamiento Primani (la mezcla de una prenda Primark con una pieza de ropa de Armani) en un acto de vestir llamado superposición.

Primark no contrata mucha publicidad televisiva. La expansión de sus tiendas y el ruido creado entre los consumidores hacen todo el trabajo. La apertura de una nueva tienda Primark en cualquier pueblo o ciudad va acompañada de una expectativa frenética. Cuando Primark abrió su primera tienda en París, miles pasaron toda la noche haciendo fila para ingresar; a la hora prevista, la estampida de consumidores fue parecida a la de un concierto de rock.

Primark ha construido la marca alrededor de su producto estrella, su experiencia minorista, una gran inversión en locales en sitios clave en ciudades y pueblos en toda Europa y ahora en los Estados Unidos y el devoto seguimiento de sus clientes y sus hábitos *online* y *offline*. También se ha negado consistentemente a convertirse en un minorista en línea.

Experimentó con las compras en línea, pero la economía de un negocio minorista de moda rápida simplemente no funciona en ese canal. La red es grandiosa como vitrina para los nuevos modelos y para que los clientes compartan sus fotografías y videos en Pinterest, Instagram y YouTube, entre otros. Simplemente no deja un margen de utilidad que justifique el costoso proceso de empacar y despachar los productos. En todo caso, y Primark lo entiende muy bien, el "gozo" de las marcas reside en la experiencia de conectarse, buscar y comprar en la tienda.

ACERQUÉMONOS A NUESTROS CLIENTES TANTO COMO SEA POSIBLE

Primark y Lego demuestran que es necesario ganar lealtad y esto se logra permitiendo y fomentando la cercanía con nuestros clientes objetivo, conociéndolos y confiando en que ellos desean que tengamos éxito y en que pueden tener ideas grandiosas para ayudarnos.

Un sector que confía mucho en esta "cercanía de los clientes" es el de los servicios profesionales. La lealtad de largo plazo frente a la marca puede construirse aquí prestando mucha atención al desarrollo de relaciones interpersonales. Debemos tener en cuenta, sin embargo, que el truco consiste en garantizar que la lealtad se siente frente a la compañía y no frente al consultor individual, al creativo o al vendedor que representa a la empresa de servicios profesionales.

Creemos que las empresas que tienen consumidores pueden aprender algo de las empresas que tienen clientes: pueden aprender sobre familiaridad y cercanía.

En el libro *How To Win Friends and Influence Profits* se menciona un estudio sobre servicios profesionales adelantado

por el Grupo Rim (esfuerzos individuales de mercadeo, venta de servicios profesionales). El libro ofrece respuesta a la pregunta: ¿Cuál de las siguientes tácticas de mercadeo ha sido la más efectiva para generar nuevos ingresos para su firma? Las páginas web, los boletines, los insertos, los artículos de opinión, las charlas y los seminarios solo sumaron el 27 %. De lejos, la mayor contribución la hacía "visitar a los clientes", que recibió el 61 %. Simplemente no existe una mejor manera de acrecentar los ingresos que dedicar tiempo al contacto cara a cara con los clientes en un diálogo constructivo sobre sus necesidades y requerimientos, idealmente si se tienen en mente formas específicas de ayudarlos. Como sucede con frecuencia, por el solo hecho de estar allí con los clientes, surgen las oportunidades de colaboración. Como dijo Woody Allen: "el 80 % del éxito radica en el solo hecho de presentarse". La lealtad de los clientes es importante en los servicios profesionales como la lealtad de los consumidores lo es para otras empresas. Hay muchas razones por las que esto es así, pero tal vez la más importante es que es más fácil vender bienes y servicios a clientes que ya son fanáticos de nuestra marca que vender los productos existentes a clientes nuevos. Por supuesto, las firmas de servicios profesionales siempre deben intentar atraer nuevos clientes a su negocio, pero aun eso se logra mejor demostrando cómo los clientes actuales compran servicios tradicionales y novedosos. La gente se tranquiliza sabiendo que hemos gustado lo suficiente a personas como ellos para comprar nuestros productos.

Las marcas de consumo (orientadas al servicio) deben imitar el grado de cercanía y conocimiento que tienen las mejores compañías orientadas a los clientes; estas buscan ayudar más que vender y solo podrán ayudar si conocen a sus clientes lo suficiente para entender cómo pueden ayudarlos.

Es más, los mejores permiten que sus clientes ayuden a cocrear y así se apropien de la solución definitiva, como lo han hecho Lego, intencionalmente, y Primark, tal vez con un enfoque más informal.

La fidelidad a la marca se gana con dificultad, pero aún existe y aún vale la pena.

Conclusión

La creación de marca fascina a la gente por su ubicuidad. Permanentemente estamos rodeados de marcas, pero este es un fenómeno reciente. Solo durante los últimos treinta años, aproximadamente, hemos empezado a apreciar las disciplinas de la creación y de la gerencia de marca, el valor económico que generan y las maneras complejas en las que nosotros, como consumidores, interactuamos con ellas. Por tanto, no sorprende que existan mitos sobre la creación de marca, lo que estas hacen y lo que no.

Esperamos que hayan disfrutado la exposición acerca de los mitos que hicimos en este libro.

Para facilidad, acá está la lista completa de los mitos y un breve resumen de nuestros principales argumentos para refutarlos.

Mito 1: las marcas solo sirven para cobrar más por el mismo producto

La gente compra marcas por razones adicionales al producto mismo. La compra de marcas que trascienden las

características del producto produce beneficios psicológicos. Al fin de cuentas, somos nosotros, los consumidores, quienes decidimos el precio que estamos dispuestos a pagar por una marca. En vez de engañarnos gastando más de lo que necesitamos, a menudo nos confabulamos con las empresas para pagar un extra, porque estamos comprando mucho más que un simple producto o servicio.

Mito 2: una vez perdida, la confianza no se recupera

Existen pruebas de que, si tenemos una marca fuerte y deseamos adelantar acciones decisivas y restauradoras, en la mayoría de los casos (en un momento determinado) la confianza puede recuperarse totalmente o, al menos, en parte. Esto no significa que las marcas pueden dormirse sobre sus laureles. Muchos de los escándalos de alto perfil podrían haber sido fatales si hubieran afectado a marcas más débiles con estados financieros menos sólidos. La confianza es difícil de conseguir, fácil de perder y, con frecuencia, su recuperación es costosa pero sí puede recobrarse.

Mito 3: una marca fuerte sirve para apuntalar una mala empresa

En los mercados de hoy, las marcas no se ven como algo separado o distinto de la empresa a la que pertenecen; de hecho, son complementarias. Los intentos de utilizar la identidad de la marca y su publicidad como medios para inducir a los consumidores a una mala compra son insostenibles y contraproducentes. Al mismo tiempo, si se trata de una buena empresa y es posible aplicar sus virtudes a un negocio o a una marca con pobre desempeño, es probable que pueda acelerarse el crecimiento y el valor del negocio.

Mito 4: la tecnología está afectando el poder de las marcas

Las marcas son poderosas porque ayudan a generar demanda y a crear fidelidad, y funcionan porque están íntimamente relacionadas con la autoexpresión. Esto no lo ha cambiado la tecnología, pues esta no amenaza el poder de las marcas, sino que está perturbando los mercados, transformando las empresas y cambiando profundamente el ejercicio de la creación de marca.

Mito 5: la creación de marca solo se refiere a logotipos y publicidad

Una cadena de experiencias que moldea las percepciones y preferencias crea marcas. El logo siempre es fundamental y la publicidad a menudo es crucial, pero estos no son los elementos esenciales que crean una marca. Jeff Bezos dijo en su famosa charla: "Nuestra marca es lo que dicen de nosotros cuando no estamos en la habitación". Y lo que dicen acerca de nosotros tiende a ser el resultado de lo que decimos y lo que hacemos. Para el moderno creador de marcas, en un mundo multicanal en el que la gente busca experiencias auténticas y atractivas y no simplemente publicidad de entretención, es vital recordar que estamos construyendo nuestra marca a partir de todo lo que decimos y de todo lo que hacemos.

Mito 6: las marcas no tienen valor económico

Las marcas crean valor financiero y económico. Son activos específicos que garantizan ingresos para cualquier empresa y pueden enajenarse generando efectivo para el vendedor. Crean valor económico debido a lo que los propietarios

hacen con sus marcas: cómo invierten en ellas, cómo las expanden, cómo las actualizan y cómo las mantienen relevantes y aptas para sus consumidores.

Mito 7: la diferenciación ha muerto; lo que importa es la distintividad

No es que las marcas tengan que ser distintivas en lugar de diferentes. Tienen que ser ambas cosas, pero necesitan enfocarse en lo que las hará auténticamente distintivas y mantener esa imagen de manera consistente. La combinación de lo anterior, más la constante protección de la identidad de marca que la diferencia auténticamente, la hacen excepcional.

Mito 8: el cliente siempre tiene la razón

La respuesta a este mito es muy sencilla, pero es difícil de poner en práctica. Primero tenemos que saber quiénes son nuestros clientes correctos y luego, saber lo que más valoran y entregárselo. Entonces, si un cliente correcto se queja porque no recibe un buen trato, tiene razón de quejarse. El cliente "correcto" siempre tiene la razón.

Mito 9: se necesitan varias décadas para construir una marca verdaderamente global

Ahora toma mucho menos tiempo construir una marca auténticamente global. Tesla ha podido alcanzar un estatus de empresa global en poco menos de quince años. También es posible que este proceso sea aún más rápido. Facebook, Uber y Airbnb son la prueba de que una empresa puede surgir de una relativa oscuridad y en muy pocos años convertirse en un gigante global.

Mito 10: el departamento de mercadeo es el "dueño" de la marca

Para toda clase de empresas, el éxito futuro dependerá de su capacidad de organizarse alrededor del cliente, aceptar que la reputación debe ganarse y no puede manipularse cínicamente, y pasar de un modelo de órdenes y control a una manera más flexible de trabajar. Comprender que mientras las marcas registradas y la PI pueden ser propiedad legal de una empresa o de una persona natural, el poder real de las marcas reside en que ellas se alojan en la mente del consumidor y que todo lo que hagamos por el consumidor tiene el potencial de agregar valor y riqueza. Quien debe ser dueña de las marcas es la junta directiva y no el departamento de mercadeo.

Mito 11: el propósito de las empresas es simplemente la responsabilidad social empresaria con otro nombre

El propósito genuino de una marca no se refiere a lo tradicional corporativo ni a la responsabilidad social. Es la expresión auténtica y la implementación de la motivación primaria de la organización, la razón por la que una marca o empresa existen en primer lugar, a menudo construida sobre lo que más importa tanto a los clientes como a los empleados.

Mito 12: los clientes desean establecer una relación personal con nuestra empresa

Debemos ser escépticos frente a la idea de que los clientes desean establecer una relación personal con nuestra empresa; la mayoría de ellos no lo desea. Reconozcamos esto y podremos comenzar a construir una marca más efectiva.

Alimentemos el pequeño séquito de clientes que están abiertos a esa relación y ayudémosles a construir una comunidad donde puedan hablar abiertamente entre ellos. Utilicemos el presupuesto que tenemos para construir relaciones con clientes que no están interesados en perfeccionar nuestra oferta; construyamos distintividad y apliquemos la intuición para adelantarnos a las cambiantes necesidades y motivaciones de los clientes.

Mito 13: la creación de marca es subjetiva; solo rimbombancia y arte, sin rigor ni método científico

Definitivamente existen herramientas y procesos rigurosamente establecidos para la creación de marca. También hay una gama de experiencias y procesos efectivos disponible para apoyar al propietario de la marca, pero es muy importante saber que ninguna de las anteriores debe considerarse como un reemplazo del auténtico conocimiento y pensamiento creativo. Las marcas deben construirse sobre un entendimiento claro; deben ser relevantes y distintivas, así como emocionar y empoderar al cliente. Crearlas es un trabajo difícil e implica la unión de IQ y EQ. Hay herramientas para guiar al profesional y enseñarle a usar atajos, pero nunca deben reemplazar el factor humano que reside en todas las marcas exitosas.

Mito 14: en algunas empresas, la marca en realidad no importa

Las marcas desempeñan un rol en casi todos los aspectos de una economía libre de mercado que sea funcional. Ayudan a crear valor, mantienen la ventaja competitiva y pueden protegerse legalmente. Las marcas ayudan a las empresas a

conectarse con los clientes y a retenerlos, y los clientes son la fuerza vital de toda empresa.

Mito 15: la creación de marcas no tiene nada que ver con la experiencia del cliente

Las marcas tienen todo que ver con la experiencia del cliente. Aunque es fácil pensar acerca de las marcas en términos puramente visuales, una marca en verdad es una mezcla única de asociaciones emocionales y racionales que se forma como resultado de todas nuestras interacciones con esa marca. Así como los clientes se han vuelto más sofisticados y la experiencia se valora más, las marcas han tratado de construir una ventaja más distintiva frente a su experiencia. La tecnología ayuda a acelerar este cambio, al modificar las expectativas, irrumpir en los mercados establecidos y ayudar a los propietarios de las marcas a construir experiencias nuevas y más convincentes. Ofrecer al cliente una experiencia correcta es realmente importante.

Mito 16: la creación de marca solo se refiere al producto

Una marca es mucho más que el producto mismo. Una marca se compone de cientos de actividades diseñadas para formar y ocupar un espacio en la mente de los consumidores. Las marcas, mucho más que cualquier producto o servicio individualmente considerado, siguen siendo la mejor manera de construir y proteger las ventajas competitivas en el largo plazo.

Mito 17: es fácil crear el nombre de una marca

Crear el nombre de una marca puede parecer fácil y a veces lo es. Los comerciantes pequeños y los empresarios

locales quizá no se molestan con el proceso y seguramente se preocuparán por el registro de marcas mucho más adelante. Para la mayoría de las demás empresas, sin embargo, el proceso de la nominación debe enfrentarse con más cuidado. El proceso tiene que gestionarse adecuadamente, verificando la disponibilidad legal y la aptitud cultural y lingüística de los posibles nombres. Esto es más difícil de lo que parece.

Mito 18: las marcas son simplemente bienes de consumo

Existen marcas para servicios, empresas B2B, compañías de tecnología, organizaciones benéficas, clubes deportivos y, como nos lo recuerda David Beckham, también hay marcas para celebridades.

Mito 19: las marcas solo se refieren a lo que sucede en el exterior

En esta era de *branding* total, cuando toda interacción con un cliente afecta su propensión a que nuestra empresa le guste o no, debe hacerse poca diferenciación entre empleados y clientes. Ambos son potencialmente apasionados defensores de nuestra marca y ambos son decisivos para nuestro éxito. Para que funcione afuera, primero debe funcionar adentro.

Mito 20: no existe fidelidad frente a las marcas

La naturaleza de la fidelidad frente a las marcas ha cambiado. Exige que las empresas cumplan permanentemente sus

promesas, en vez de sobornar a la gente con los llamados programas de fidelización. En contraprestación, los clientes se convertirán en defensores de nuestra marca. Ahora es difícil de obtener la fidelidad frente a la marca, pero ella existe y aún vale la pena.

DÍGANOS LO QUE PIENSA

Como dijimos en la Introducción, estos son los mitos que hemos elegido y su refutación representa nuestras opiniones. Nos encantaría saber si usted conoce otros mitos que quiera compartir o discutir y, por supuesto, contarnos si no está de acuerdo o quiere dar su opinión sobre los veinte mitos.

Por favor, visite
www.thisiscaffeine.com/mythsofbranding

Índice

A

Aaker, David 167,183
Aaker on Branding and Brand Portfolio Strategy (Aaker) 182
ABS 211
Accenture 70, 192, 240
accionistas 79, 96, 113,145
acrónimos 226, 228
Addison Lee 174
Adidas 107, 244, 247
Adultos Amigos de Lego (AFOL) 270-271
aeropuerto Gatwick 181
aeropuerto(s) 70, 201, 237, 240
agencias
- de marca 164-166
- de publicidad 97-98, 165

agilidad 44
Aerolíneas 237
Airbnb 182, 280
Airbus 192
Aldi 189, 190
Allen, Woody 275
Amazon 89, 100, 126, 127, 131, 133, 134, 135, 194, 204, 211, 218, 233, 266
- calificaciones 48
- creación de marca 61, 76-77
- cultura interna 52
- distintividad 33, 100
- experiencia del cliente 77, 191, 194

ambiente regulatorio 45, 52
American Apparel 143
American express 200
análisis
- de datos 156, 173
- de la tasa de riesgo 93

anclaje 215
Andrex 234

aplicaciones móviles 174
Apple 23, 50, 78, 125, 174, 191, 194, 195, 196, 223, 255
creación de marca 61, 76-78
distintividad (diferenciación) 33, 101, 106-107
empleados 75, 242
estrategia de negocios 56, 174, 238
experiencia del cliente 195, 197
iPhone 78, 312
iTunes 78, 198
nombre de la marca 212-214
precios 29-30
propósito de la marca 256
Siri 211
tiendas de 78, 198, 236
Argos 134, 205
Argyle, Plymouth 103
Armani 247, 273
arquitectura de la marca 166, 167,177-178
ASOS (asos.com) 62, 190
Audi 55, 174, 178
Austin Reed 51
autenticidad 108, 139, 140, 144,145, 147, 165, 267, 279
marca Beckham 246
Premier Inn 146, 259
autoexpresión (identidad) 58, 186
Ayres, Chris 79

B

BA (British Airlines) 72, 223, 224, 237,
Balones de Oro de la marca Beckham 250
Barclays Bank 93, 237
batalla de las marcas 72, 234-236
BBC 241
BCRC (bienes de consumo de rápida circulación) 165
Beckham (familia) 244
Beckham, David 105, 244, 245, 246, 248, 249, 251, 269
Beckham, Victoria 244, 246, 247
Benz, Karl 102
Best, George 242
Beyond Petroleum 39
Bezos, Jeff 25, 76, 77, 82, 127, 131, 134,135,136, 279
BHS 51, 59
Bluetooth 211
BMW 29, 102, 174, 178, 195, 206, 228, 251
Body Shop, The 171
Boeing 192
BP 31, 39, 40, 41, 43, 92, 93, 94, 147, 148, 149
Brand It Like Beckham 244
Brand Key 167
Brandfather 87
Branson, Richard 89, 203
Briers, Richard 237
British Brands 235
British Telecom 251
Budweiser 71
Burberry 115, 158, 159, 186
buzón de sugerencias 156
Buzz 239

C

Cadbury 21, 73
cadena servicio-utilidades 136, 254
café Gold de Sainsbury 234
cálculo de regalías 91
calificaciones 40, 64, 114, 179, 212, 268
cambio de imagen 147
características distintivas 101, 108, 183, 201-202
Carroll, Dave 79

catálogos 81
Cellnet 225
Chanel 92, 93, 94
chav, generación 115
cigarrillos Chesterfield 242
cigarros Hamlet 74
clasificación(es) 84-85, 94, 96, 123, 124, 128
Club de Embajadores de Lego 271,
CNN 241
Coca-Cola 71, 91, 94, 124, 128, 174, 194, 195, 220, 221
cultura interna 255
diferenciación 99, 104, 105
eslogan 72
estrategia de negocios 256
experiencia del cliente 199
valor de la marca 94, 180
y competencia 231-235
Cohen, Jack 226
Colgate 70
colores 71, 100
comentarios 109, 212
comercio
electrónico 48, 51, 127, 204, 205
en línea 51, 76, 79, 84, 205, 209, 216, 274
justo 15
comparación de productos 217
Compare the Market 176, 190, 223
competencia 171, 173, 266
compradores acaudalados 30
compromiso, empleado 262
Compumark 74
comunidades 155, 156
en línea 156
confianza 37-46, 70, 140, 278
"confusión" 144, 185, 221, 222
conocimiento del cliente 142, 167, 171, 173
Consignia 222
consistencia 79-82
consultoría 142, 192
consumismo posguerra 21, 132, 166,186
contar historias 64
contexto 175, 213
contratación 78, 111, 258
Converse 107
conversión verde 149
Cook, Tim 197
Copa FIFA del Mundo 241
Copa del Mundo 241
corrección de errores 37-46
costos 89-92
de la creación de marcas 89
de sustitución de la marca 92-88
Coty 235
Cowpe, Chris 1173
creación de marca 24, 26, 27, 57, 63, 64, 66, 68, 70, 99, 163, 164, 182, 188, 195, 200, 204, 242, 247, 277
crowdfunding.com 63
cultura 227
interna 52, 108, 111, 116, 136, 149, 255

D

Daft, Douglas 71
Dallas, Diamond 74
Datsun 132
DEC 238
decisiones de compra de los consumidores 70
Deepwater Horizon 39-40, 148
definición
de la creación de marca 163
de la marca 25, 185, 189
de mitos 19
de valor económico 84
de valor financiero 84

Deliveroo 190
Dell 188, 199
Deloitte 30, 154, 192
demanda 26, 28, 59, 65, 94, 160, 179, 187, 191, 267
de producto(s) 15, 88, 93, 189,
departamento de mercadeo 130-138, 256, 281
derechos
al buen nombre 247
de imagen 247
de propiedad intelectual 69, 85, 120, 144, 235, 247
deshabilitar 43
Diageo 196, 225
"Dieselgate" 40-41
19 (XIX) 247
diferencia entre marca y *branding* 16, 19
diferenciación (distintividad) 106
diseño de producto 72B
Disney 101, 124, 228, 232, 255
distintividad
significativa 101
sin sentido 103
sin significado 103
Dollarshave Club 161, 199
Don't Mess with the Logo 82, 89, 178
Dos Equis 30
Draft, Douglas 71
Ducati 55
Duchy Organics 187
Duracell 143

E

easyJet 181
eBay 190
economía
agrícola 202
de la experiencia 22, 202
de servicio 166, 202
digital 23-24
ecuación de la marca 69
EE 239
Ehrenberg-Bass Institute 104
Einstein, Albert 96
embajadores de marca 260, 271
embudo de compra 63
emoción(es) 104, 193
empaque 20, 28, 40, 70-73, 78, 100, 101, 178, 198, 214, 220, 234, 235, 253
empleados 23, 33, 44, 46, 50, 52, 56, 78, 81, 97, 110, 113, 114, 116, 125, 127, 133, 136, 137, 141, 144, 145, 148, 149, 150, 169-170, 173, 206, 231, 250, 264
empresas
"Día 2" 127, 134, 135
"Día 1" 127, 134, 135
globales 122
holding 226
energía verde 39, 142, 147, 149
enfoque
estricto y flexible 256
"flexible y estricto" 257
Ergo 155
eslogan 70, 108, 147, 272
espacio de la marca 106-107
espectro de nombres de las marcas 223-225
Essex 32
Esso 31
Established 124
estantería Billy 80
estatus de marca de servicio 233
estructura
empresarial 112
organizacional 43, 137
Estudio sobre marcas significativas 60
eventos 125

experiencia del cliente (experiencia de marca) 33, 75-76, 107, 178, 180, 181, 195-198, 267-268
Ey 192

F

fabricación de automóviles 145
Facebook 61, 65, 66, 70, 76, 126, 190, 223, 242, 255, 266, 280
factoring 62
Fairtrade 15
falsificaciones 99
Farfetch 62, 190
Fast Company 81
Fastrak 100
Fatbrain 100, 224
festivales 199
fidelidad frente a la marca 26, 66, 91, 103, 179, 265-276
FIFA 241
fijación de precios 88, 102, 159, 188, 189, 236
Fintech 62
firmas de abogados 62, 121
First Direct 93, 136, 268, 269
Ford 178, 228
fortaleza
de la marca 41, 43, 94, 102, 180, 212
percibida de la marca 174
Frei, Frances 181, 200
Fuller, Simon 248
fundadores 56
fútbol (clubes) 103, 243

G

Galaxy Note 7 42
Gap 51
Gates, Bill 126
Gatwick 181
GE 228, 233, 255
Geek Squad 112
generación
chav 115
de demanda 88
gerencia de talento 257
Gerstner, Louis 240
gestión
de crisis 46
de marca 71, 163, 179-181
de quejas 116
de relaciones 152
gestos 74
GFW 83, 87
giffgaff 33
Gillette 199, 232
Gilmour, James 202
GKN 200
glassdoor.com 136
GM 228
Go Compare 177
Goizueta, Roberto 99
Goldman Sachs 258
Good to Great 182
Google 61, 63, 65, 66, 76, 141, 142, 174, 191, 196
valor de la marca 191, 194
Gore-Tex 193
Green, Sir Philip 51
Grupo
de Propietarios de Harley 155
de Usuarios de Lego 270
Havas 60, 140, 269
Temkin 113
GSK 212
Guinness 125

H

H & M 228
Halliburton 39, 148

Hanlon, Patrick 265
Harley-Davidson 20, 155, 270
Harvard Business Review 137, 153, 182, 254, 266
hash 39
Hayward, Tony 39, 148
Head & Shoulders 101
Heineken 199
Heinz 21, 73
Henley Centre 70
Hermanos Lever 84
herramientas 163-181, 282
de análisis de las 4 C 171-172
online 173
para el *branding* 163-183, 282
heurística 215
Honda 132, 228
Hoover 21
Hora de la Tierra 241
How Brands Grow 97, 104, 182
How to Win Friends and Influence Profits 117, 120-121, 274
HSBC 134, 237
huracán Sandy 143
Hutchison Whampoa 225

I

IBM 22, 88, 101, 124, 141, 191, 226, 228, 233, 240, 242, 255,
Ibrahimovic, Zlatan 244
ibuprofeno 34, 35
identidad (autoexpresión) 28, 195
visual 195, 196
Ikea 79, 80, 78, 81-82, 109, 141-142, 199, 255
iMac 78
índice significativo de marca 269
industria(s)
automotriz 102, 145
de la moda 188, 272
de las aerolíneas 22, 102, 198, 232, 237
de las bebidas 130, 226
del café 77, 234-235
del perfume 92
farmacéutica 35
petrolera 39, 92-93
Instagram 274
Intel 74, 174, 211, 239
Interbrand 87, 89, 94, 123, 128, 163, 209, 229, 231, 232, 233, 243, 252
Internet 57, 133
investigación 270
etnográfica 116, 173
iPhone 78, 212
iTunes 78, 198

J

Jp Morgan 228
Jay Z 74
JCB 89
jingles 74
Jobs, Steve 56, 125, 161, 189, 238
Jones, Thomas 137
Juegos Olímpicos de Londres 249
Junta de Mercadeo del Kiwi de Nueva Zelanda 187

K

Kahneman, Daniel 192, 215
Kalanick, Travis 149
Kamprad, Ingvar 79
Kean, David 117
Kelleher, Herb 115
KFC 211
King of Beers 71
Kiss 74
Klein, Naomi 14
Kodak 75, 224, 226, 232, 252
Kraft 178

L

LA Galaxy 245
Land Rover 29
Lego 156, 270, 269, 274, 276
la película 271
Lenovo 128, 188
Leverhulme, lord 84
Levi's 195, 232
Lewis, John 205
Lewis, Silkin 62
Lexus 42
licencias 130
Liddell, Nic 89
líderes de desarrollo de clientes 121
Lidl 173, 189, 190
Liga de Campeones 245
Liga Premier Inglesa 243
lingüística 219, 227
Linkedln 225
Lista
A de clientes 118
B de clientes 118
C de clientes 118
D de clientes 119
listados de prioridades de clientes 117-120
logos 68-70, 76, 101, 237, 241, 253, 257, 270
Louis Vuiton 228
loyalty loop 63
Lugnet 156
lyst.com 62

M

M&S 161, 233
Mad Men 68, 69, 75, 165
malos negocios 48, 49
Managing the Customer Experience 181
Manchester United 243, 245, 249
Maplin 59
marca(s)
ADN de la 168, 169, 229
Beckham 244-252
corporativas 165, 167, 192
de lujo 28, 29, 51, 116, 186
de servicio 22, 165, 166, 167, 209
definición de 168
del mercado promedio 217
digitales 190, 221
fuertes 89-90, 194, 278
globales 33, 65, 122-129, 146, 229, 231, 232, 237, 239, 253
intermediarias 62
propias 31, 189, 190, 233, 234-236
registro de 71, 73, 130, 131, 229,
significativas 60, 61, 140, 269
St. Michael 233
Market Invoice 62
Marlboro 27, 94, 232
Mars 21, 74, 131
"Más allá del petróleo" 147, 148
Mastercard 224
Mayflower 103
McDonald's 94, 100, 101, 129, 226, 228, 231, 232, 216, 243
McKinsey 63, 182
McVitie's 234
medicamentos con prescripción 225
Meerkat 176
mercadeo
electrónico 158, 270
mercado
de la crema dental 69, 214,
de las comidas rápidas 95
de los cigarrillos 95, 242
energético 143, 175, 217
Mercedes-Benz 29, 102, 178, 195, 232, 233

Messi, Lionel 244
método
de flujos de efectivo 91-95
de las utilidades descontadas 91
Metro Bank 33, 53, 109, 110, 111, 136, 199, 272
microtendencias 175
Microsoft 51, 85, 89, 125, 144, 232, 233
Midland Bank 237
milenials 216
Mini 72
Mist 228
MIT 81
mitos, definición de 19
MLS 245, 251
modelo
del ADN de la marca 168
del embudo de compra 63
momento de la verdad 201, 214
Monday 227
Mondeo 228
Moonpig 100
Morrisons 31
Mothercare 161
Müller 234
Murphy, John 87, 163, 177
My Side 243
My Starbucks Idea 156

N

negligencia 38-41, 148
negocios B2B 120-121, 124, 191, 199, 240
Nescafé 235
Nestlé 72, 73, 235
netaporter.com 62
Netflix 126, 191
network 271
networking 225
New Look 189
Newman, Paul 242
Nike 33, 107, 206, 196, 255
Nissan 145, 146, 260
Nokia 50, 51, 85
nombres 100, 167, 176, 219-233, 239
abstractos 226
asociativos 225
de marcas 100, 167, 176, 219-233, 239
descriptivos 223
Nora Knackers 228
nostalgia 104
Note 7 42
Nova 228
Nurofen 34
NutraSweet 239

O

O_2 114, 199
O'Neill 107
obras benéficas 240, 248, 284
Ocado 100
Octopus 239
olores 73
On Purpose 108, 143, 146, 181
Orange 49, 225, 239
ortodoxia neoliberal 166
Osewezy 73
Oxfam 241

P

P&G (Procter & Gamble) 77, 143
Paris St. Germain 245, 249
Patagonia 270
Patak's 234
Patente(s) 34, 92, 101
PayPal 126, 223
Pc (computadores personales) 188, 193, 197

Pendolino 44
pensamiento
Sistema 2 215
Sistema 1 215
Pepsi 91, 104, 105, 195
percepción 78, 102, 133, 173, 189, 190, 207, 215, 233, 236
de la marca 8, 73, 89
personalidad de la marca 242
personalidades 251
Philip Morris 27
Pine, Joseph 202
Pink Lady 187
Pinterest 274
Pizza Hut 223
PlayStation 155
Porsche 211
posicionamiento de la marca 166, 167, 169
PowerPoint 362
precios elevados 27, 30, 88
preferencia por la marca 28, 74, 92
Premier Inn 146
presidentes (CEO) 49, 66, 71, 99, 115, 130, 131, 134, 137, 148, 149, 197, 238, 240
Pret A Manger 258
Primal Branding 265
Primani 273
Primark 51, 82, 189, 272, 273, 274, 276
Primark Haul 273
Prince 242, 243
principio de Pareto 114
priorización 200
proceso de asignación de nombre 173, 223
Proter & Gamble (P&G) 77, 143
productos
de consumo 76, 102
Fairtrade 15
Orgánicos de Sainsbury 187
mercantilizados 187
programas de fidelización 156, 157, 266
promesas de la marca 169
proposición de la marca 169
propósito 23, 52, 64, 72, 79, 108, 109, 137, 147, 149, 150, 154, 181, 199, 256, 263
de la marca 115, 147, 169, 240, 260, 270
Prospectos
de nivel dos 120
de nivel uno 120, 121
Prozac 224, 225
publicidad 22, 28, 56, 66, 68-82, 84, 96-98, 111, 127, 165, 198, 212, 213, 237, 240, 253, 271-273
Puma 107
puntaje neto del promotor (NPS) 256, 267, 68
PwC 192, 227

Q

quejas
fraudulentas 116
gestión de 116, 155,

R

Rank Hovis McDougall (RHM) 83
Ratner, Gerald 26, 38
recogida
de productos 42
de tiendas 142
Red Bull 199
redes sociales 23, 44, 48, 79, 111, 118, 127, 134, 176, 186, 202, 297, 260, 262, 271, 273,
Reebok 107, 173

reetiquetado 26
registro de marcas 73, 130, 229
relaciones
personales 156, 274
relevancia 59, 76, 154, 191
representantes 206
resorts Six Senses 116, 1195
responsabilidad social 33
responsabilidad social empresarial (RSE) 139-150, 258, 259
Revival Lounge 201
revisiones de la base de clientes 116
Richardson, Brendan 265
Rockhopper 62
Roddick, Anita 171
rol de la marca 180, 187, 188, 189, 212
Rolls-Royce 52, 53, 192, 200, 228
Ronaldo, Cristiano 244
Royal Mail (Real de Correos) 227
Ryanair 101, 102

S

Sainsbury's 31, 187, 234, 235, 236
Samsung 42, 43, 50, 61, 107, 126, 126, 233
SAP 70, 228, 240
satisfacción psicológica 27-29
Schultz, Howard 56, 77
SEAT 54
sector
de la tecnología 175, 191
de las telecomunicaciones 239
de servicios profesionales 62, 164, 192-193, 274, 275
de servicios públicos 22, 93, 239
financiero 109, 203, 236, 272
manufacturero 191, 200
seguridad de la demanda 88
segmentación de clientes 101, 114, 132
sensibilidad frente a los precios 29-30, 75
Sensodyne 212, 213, 214
servicio al cliente 52, 53, 133, 137, 159, 255, 256, 263
Sharp, Byron 97, 98, 103, 104
Shell 929
Silver Mist 228
Simmons, Gene 74
Simpson, O. J. 242
Siri 211
sitios web 49, 51, 63, 77, 81
Skoda 53, 54, 178
Sky 241
Sony 132, 232
Southwest Airlines 78, 115, 116, 136, 161, 259
Speedline 100
Spice Girls 246, 248
Spotify 172
Starbucks 33, 56, 76, 77, 82, 150, 272
Stella Artois 30
Stephens, Robert 112
Stockwell, Thomas Edward 226
Subaru 174
Sumitomo Rubber Co 73
Superbowl 238
supermercados 31, 51, 77, 173, 175, 190, 232, 234
Swoosh 108

T

tasa de riesgo 93
Thatcher, Margaret 238
tecnología 57-66, 124-127, 133, 134, 163, 175, 196, 198, 199, 204, 207, 216, 218
tendencias macro 175
Tesco 31, 156, 154, 226, 234, 236
Tesco Express 236

Tesla 128-129, 280
testimonios de clientes 217
Texaco 187
Thinking Fast and Slow 191, 215
Tide 143
titularidad de las marcas 130
Toblerone 177-178
TomTom 174
Topshop 189
Toyota 42, 124, 233
Toys R Us 58, 59
Trade Marks 177
transferencia de derechos 131
transmisión por televisión 241
Transocean 39, 148
"Tres mitos acerca de lo que desean los clientes" 153
Tribal Marketing 265
Twitter (tweets) 61, 155, 225

U

Uber 44, 45, 52, 128, 129, 149, 150, 174, 176, 190, 280
UEFA 245
unicidad 74, 192
Unicorn Products 73
Unilever 84, 101, 161, 167, 178
United Airlines 79
UPS 228
utilidades
intangibles 92
tangibles 92

V

valor
económico de la marca 83-96, 96, 277
financiero de la marca 83-89, 93, 279
presente neto 93
valoración de la marca 83, 84, 89, 94, 95, 96, 179, 180, 240
venta
al por menor, en línea 54, 76, 205, 209, 216, 273, 274
minorista de combustibles 32
Verizon 73
Viagra 225
Virgin 88, 89, 165, 203, 224, 225, 235, 2236, 239, 259, 260
Atlantic 23, 33, 201, 202
Clubhouse 201
Cola 235
Trains 44, 136, 246
Visa 199, 224
visitas de clientes 275
Vodafone 225
Volvo 106
VW (Volkswagen) 21, 40, 41, 43, 54, 55, 102, 178
voz-a-voz 76, 216, 260

W

Warner Brothers 243
Watson, Thomas 142, 240
Wayne, John 242
Weetabix, 234
Westbrook, Daniela 115
Whampoa, Hutchison 225
Wilde, Oscar 104
Wimbledon 243
Woolworths 50, 59, 75
World's Greatest Brands 94, 231
WPP BrandZ 191
Wrigley 74, 125
WWF 241

X
Xerox 100, 226
XIX (19) 247

Y
YouTube 76, 79, 155, 191, 242, 266, 274

Z
zapatillas Nike 33
Zara 228
Zen 214
Zespri 187, 224
Zoella 273

Escanea este código para encontrar más libros y temas que pueden interesarte

En este libro se emplearon las familias tipográficas
Baskerville de 13.3 puntos y Askan de 14 puntos.
Se imprimió en papel Coral Book Ivory de 80 gramos.

34 12 01234568 34

TEMAS GERENCIALES

Este libro explora la gran cantidad de mitos equivocados y descaradamente falsos que abundan en el campo del *branding*. Desde la creencia de que desarrollar marcas no es más que jugar con los logotipos, hasta la percepción de que es un área 'blanda' del *marketing* que no va más allá de la identidad visual, todos estos mitos están sorprendentemente arraigados, pero no podrían estar más lejos de la verdad.

Mitos de branding toma investigaciones y evidencias actualizadas para desacreditar conceptos erróneos populares y los reemplaza con una visión real de lo que supone trabajar en el mundo del *branding*.

www.panamericanaeditorial.com

ISBN 978-958-30-6168-4