



Libro La burbuja de la marca

La inminente crisis del valor de la marca y cómo evitarla

John Gerzema y Ed Lebar
Jossey-Bass, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

John Gerzema y Ed Lebar han escrito un libro excepcionalmente claro y pertinente sobre la reducción de valor de las marcas y por qué las marcas más grandes del mundo experimentan cambios continuos. Mediante datos propietarios, los autores explican vívidamente cómo el abarrotamiento de marcas ha creado una burbuja de mercadotecnia. Ya que las marcas son una parte importante del valor de cualquier compañía, los autores sostienen que la valoración total de la burbuja de marcas opacará la burbuja hipotecaria. Identifican y analizan el problema del posicionamiento de marca y recomiendan cómo resolverlo. La única desventaja del libro es que es muy repetitivo, especialmente en las últimas secciones. Sin embargo, la conclusión oportuna y convincente debe repercutir en los profesionales de posicionamiento de marcas. *BooksInShort* recomienda este libro a los mercadólogos que deseen entender mejor cómo la falta de creatividad hace que las marcas se deterioren, y cómo resucitar las marcas que aún son rescatables.

Ideas fundamentales

- La tecnología y la intensa competencia han reducido el valor de las marcas.
- La actitud de los consumidores hacia las marcas ha reducido la conciencia, lealtad, confianza y admiración de éstas.
- Se ha abierto una brecha de valoración de alrededor de US\$4 billones entre el valor que Wall Street da a las marcas y el valor que les dan los consumidores.
- El valor total de las 250 marcas más grandes del mundo es de US\$2.2 billones.
- Los atributos más significativos de cualquier marca son el conocimiento público, la confianza y la consideración.
- Cuando una marca tiene energía, se vuelve irresistible, distintiva y más redituable.
- Para energizar su marca, enfoque su organización en una idea o causa central.
- Esta “diferenciación de energía” debe surgir desde dentro de la compañía como resultado del constante flujo de ingenio.
- Los mercadólogos pueden crear la diferenciación de energía en un proceso de cinco etapas de generación de creatividad y adaptación a las exigencias del consumidor. • Las cinco etapas son “exploración”, “destilación”, “ignición”, “fusión” y “renovación”.
- Las cinco etapas son “exploración”, “destilación”, “ignición”, “fusión” y “renovación”.

Resumen

Los problemas de la marca

Las marcas de renombre corren el riesgo de devaluarse y perder fuerza financiera. Los expertos dan seguimiento a la fuerza de una marca mediante BrandAsset® Valuator (BAV), una base de datos y herramienta de investigación que calcula el alcance de la marca y su valoración en el mercado. Con base en datos que se remontan a 1993, se ha descubierto que la actitud de los consumidores con respecto a la marca ha reducido la conciencia que se tiene de ella en categorías importantes como lealtad, confianza y admiración. Las marcas no contribuyen ya al balance general de sus compañías y hay una menor percepción pública de la marca. Esto sucede por el abarrotamiento y por las nuevas conductas de los consumidores, que ahora se enfocan en menos marcas: en las más fascinantes y con menos características. Se distinguen mediante un esfuerzo concertado llamado “diferenciación energizada”.

“Vivimos y morimos por las decisiones estratégicas que debemos inventar todos los días para asegurar que nuestros productos no sólo capten dólares,

sino la imaginación”.

Los consumidores ya no valoran tanto las marcas como antes. Esto ha abierto una brecha entre el valor que Wall Street les da y el que les da el consumidor. De hecho, esta brecha es el inicio de una burbuja de marca de aproximadamente US\$4 billones, el doble de la burbuja de los créditos hipotecarios de alto riesgo. El valor de la marca es un elemento crítico, aunque intangible, del balance general de cualquier empresa. Consiste en patentes, derechos de autor, listas de clientes, sistemas de negocios, conocimientos, posiciones de mercado, acuerdos de franquicias y reputación corporativa. Una reducción de estas valoraciones tiene un gran impacto en las ganancias futuras. Para amplificar el impacto, los intangibles ahora representan una porción mayor del valor corporativo (o de mercado) de la mayoría de las empresas que su valor en libros. Por ejemplo, el valor de mercado de PepsiCo es de US\$108 mil millones, comparado con un valor en libros de US\$9.8 mil millones. En los países con mercados de más rápido crecimiento (según su PIB), una mayor proporción del valor de las empresas viene de intangibles. Este cambio en valoración es evidencia del nuevo énfasis en las capacidades intelectuales corporativas versus los activos tangibles.

Caminar por el supermercado

La brecha entre la opinión de los consumidores versus la opinión del mercado inevitablemente erosionará el valor de la marca. Tres factores principales hacen que disminuya la confianza de los consumidores: la gente no confía en la marca, el mercado tiene demasiados competidores y los artículos de marca ya no entusiasman a los compradores. Caminar por cualquier supermercado ofrece ejemplos contundentes. En la actualidad, el promedio de estas tiendas maneja 30.000 productos distintos, tres veces más que en 1991. En el 2006, los mercadólogos introdujeron alrededor de 58.000 nuevos productos en el mundo, más del doble que en el 2002. A la par de este desfile de nuevos productos, las compañías aumentaron sus presupuestos publicitarios en el 2006 a US\$285 mil millones; ni aun así pudieron los consumidores recordar ninguno de los 50 productos de mayor venta que se introdujeron ese año.

“Sabemos que las marcas que ya están progresando – y que tendrán éxito en el futuro – tienen un apetito insaciable de creatividad y un espíritu de búsqueda del cambio”.

Esa falta de diferenciación significa que los consumidores deciden cada vez más según el precio y no los atributos de la marca. Sólo el 4% de los consumidores dijo que sería leal a la marca si el precio del producto aumentara. Las mediciones tradicionales ya no son válidas; los mercadólogos deben crear nuevas estrategias para recrear y conservar el valor de la marca. Deben generar atributos esenciales de la marca y, sobre todo, asegurarse de que cumpla con sus promesas implícitas, emocionales y personales.

El poder financiero de la “energía” de la marca

Cuando una empresa cambia sus principales marcas, el impacto se muestra rápidamente en sus informes financieros y en el precio de sus acciones. A menudo las compañías anuncian el cambio de una marca antes de publicar información financiera, pero los inversionistas han podido predecir los precios de las acciones, las ventas y las ganancias hasta con dos trimestres de anticipación con base en esos anuncios.

“La evidencia creíble sugiere que los mercados financieros piensan que las marcas valen más que los consumidores que las compran”.

Los investigadores que estudiaron los precios de los valores bursátiles de 1993 al 2003 a la luz de 48 dimensiones de atributos de marca, encontraron que el ímpetu de algunas marcas elevó el precio de sus acciones, incluso cuando todo el mercado bajaba. Esta energía refleja cómo ven los consumidores el nivel de innovación de la marca y su atracción creativa. Por ejemplo, las aerolíneas Virgin, JetBlue y Southwest Airlines tienen más atributos positivos que generan “diferenciación energizada” que United, Delta y British Airways. Una marca con diferenciación energizada se vuelve irresistible y distintiva, lo que lleva a mayor vitalidad y lealtad del cliente, y provoca un compromiso emocional excepcional. Las marcas energizadas tienen poder sobre los precios y la capacidad de ser aún más populares, y un rendimiento mayor al del índice S&P 500. Del 31 de diciembre del 2001 al 30 de junio del 2007, 50 marcas identificadas como ganadoras de energía superaron el S&P en un 30%.

Los consumidores como inversionistas

Cuando los consumidores compran una marca energizada y de alto rendimiento, esperan que produzca valor y crezca a la par. Piensan en una marca como una inversión que debe generar dividendos a largo plazo. De muchas maneras, los consumidores actúan como inversionistas. Ambos grupos quieren beneficios a futuro, máximo rendimiento, innovación, transparencia, responsabilidad y tanta información como sea posible antes de actuar. Ambos son racionales y evalúan riesgos y rendimientos. Eligen sus compras con base en una búsqueda de mayores rendimientos a futuro y un deseo de innovación si ven algo novedoso como beneficio. Ambos grupos ansían certidumbre en un mundo incierto, por lo que quieren compras que cumplan con sus promesas. La certidumbre reduce el riesgo; a menor riesgo, mayor valor. Esto explica el vínculo de investigación entre el ímpetu de la marca y las futuras ganancias financieras.

Energía creativa

Cuando las marcas muestran creatividad, generan energía, se renuevan en el mercado y vigorizan a los consumidores que, a su vez, están contentos de estar del lado receptor de esta innovación y vigor. Los mercadólogos cuyas marcas alcanzan ese nivel de energía renovada a menudo tratan de entender el futuro y aplican la creatividad para crear innovadores enfoques y nuevos modelos de negocios. Una marca que avanza atrae a clientes leales, pero la proliferación de nuevas tecnologías e innovaciones también erosiona las marcas que están al día.

“Una marca irresistible vale más hoy porque tiene mayor potencial de hacer más mañana”.

Las compañías cambian sus ofertas cuando sus clientes exigen un nuevo beneficio. Por ejemplo, las innovaciones actuales más populares ofrecen el beneficio de comunicación participativa de masas mediante *blogs*, *podcasts* y otras publicaciones en línea. MySpace, YouTube y Twitter dan acceso inmediato a un público gigantesco, e incluso ayudan a formar una opinión pública. Estas innovaciones desplazaron el balance de poder entre las marcas y los consumidores. Con su enfoque personalizado y rápido acceso, estas tecnologías permiten a los consumidores escribir reseñas de productos, compartir opiniones y unirse a comunidades virtuales. Esta revolución de medios generada por los consumidores ha hecho que la comunicación de boca en boca sea más creíble y poderosa. Esto plantea un problema para

las marcas, ya que los consumidores pueden compartir malas experiencias rápida y ampliamente. La nueva tecnología ha alterado la forma en la que reaccionan los consumidores ante las marcas:

- **Los gerentes de marca ya no controlan las marcas** – El poder se ha desplazado hacia los consumidores, que ahora crean poderosos mensajes sobre sus experiencias.
- **Las marcas ya no se comunican directamente con los consumidores** – La gente está más esparcida y recibe información de muchas más fuentes, por lo que las marcas deben atraer a los consumidores hacia ellas para que reciban sus mensajes.
- **La mercadotecnia se ha convertido en un diálogo** – Los mercadólogos deben escuchar para atraer clientes.
- **Los clientes valoran la experiencia personal y los vínculos comunitarios** – La gente quiere conocer y compartir las características de una marca; por tanto, los mercadólogos deben ser transparentes.
- **La segmentación del mercado está muerta** – Los mensajes de mercadotecnia deben evitar las distinciones de clase y antecedentes. Las compañías deben ofrecer lo que los consumidores quieran y cuando precisamente lo quieran, o desaparecerá la oportunidad.

Plan de revitalización de cinco etapas

Las compañías pueden revitalizar sus marcas y cultivar nuevo valor si trabajan con los consumidores para reunir datos, generar mucha energía, mejorar las operaciones, aumentar la creatividad y ofrecer productos innovadores. Este proceso de revitalización pasa por cinco etapas:

1. **“Exploración”** – Haga una “auditoría de energía” para determinar las fortalezas y debilidades de su marca. Las marcas energizadas provocan la toma de conciencia del consumidor y transmiten un significado especial. En organizaciones creativas, las ideas se mueven fácilmente a través de unidades de negocio y los gerentes están dispuestos a arriesgarse a la experimentación. De hecho, muchos gerentes no quieren tomar esos riesgos, aunque los clientes recompensen a las compañías innovadoras que toman riesgos y lanzan nuevos productos o que tienen una causa visible. Al comercializar su marca, usted puede usar la diferenciación para resaltar las características especiales, la posición y la reputación de su marca.
2. **“Destilación”** – Enfóquese creativamente en una idea central que se asocie con el propósito de su negocio. Esta idea debe ser suficientemente convincente para animar a sus empleados y clientes. El proceso de unificación empieza dentro de la compañía y debe reflejar la cultura, personalidad de los principales ejecutivos, prácticas de recursos humanos y lo que realmente hace – en vez de sólo repetir sus eslóganes publicitarios. Haga que su mensaje sea alentador y centrado en el cliente. Bien hecho, este proceso permite a la marca reinventarse a sí misma. En muchos casos, las compañías cuyas marcas tienen un alto índice de energía son negocios impulsados por el valor y con un propósito social. Se enfocan primero en sus clientes y después en sus accionistas. Quieren que los clientes los vean como socios de confianza.
3. **“Ignición”** – Ponga a trabajar la energía identificada en el paso anterior. Cuando una compañía hace de la creatividad un proceso constante, sus clientes responderán y el negocio podrá crecer. Aumentar esta cadena de energía requiere la participación y aportaciones de las principales unidades del negocio y otros participantes a largo plazo. En la práctica, las aportaciones creativas en toda la compañía ayudaron a Wal-Mart a vender luces fluorescentes de bajo consumo de energía para reducir los gastos de sus consumidores. Wal-Mart trabajó con GE para bajar costos y pasó el ahorro a los consumidores.
4. **“Fusión”** – Incluya a sus empleados para que constantemente aporten ideas creativas y superen las expectativas de los clientes. La gente ya no ve su trabajo sólo como un medio de ganar dinero; el trabajo tiene ahora un mayor significado. Esto atrae empleados nuevos y talentosos y obliga a más consumidores a notar la marca. Sucede más frecuentemente en compañías impulsadas por sus propietarios (Virgin, Starbucks), aunque las compañías maduras también pueden generar ese tipo de energía. Whole Foods tiene una “cultura energizada” con una alta consciencia social y estrictos estándares de calidad de alimentos. Pone un tope a los salarios de los ejecutivos, paga sueldos superiores al promedio de la industria y dona 5% de sus ventas netas diarias a organizaciones locales no lucrativas.
5. **“Renovación”** – Refresque su marca y aprenda a adaptarse a nuevas condiciones mediante la retroalimentación del cliente. Adopte el cambio, incluso a costa de modificar su estrategia de marca o darle un sitio secundario respecto a la táctica. La estrategia no siempre debe estar primero; se puede cambiar en respuesta a los movimientos de las condiciones del mercado y la demanda de los clientes. Actúe; no pierda el ímpetu por detenerse a estudiar un problema.

“La creatividad está inmersa en el espíritu de las marcas irresistibles”.

Este plan de cinco etapas tiene como meta crear una marca distintiva e irresistible que energizará su negocio y a sus clientes. Los mercadólogos deben pensar en la administración y el valor de las marcas de forma distinta, y crear experiencias de marca frescas desde una perspectiva centrada en el cliente. Es la fuente de la energía que impulsa marcas excepcionales y, en última instancia, produce mayor valor para los accionistas.

Sobre los autores

John Gerzema es director ejecutivo de conocimientos de Young and Rubicam Group, y pionero en la planeación de cuentas. **Ed Lebar** es director ejecutivo de BrandAsset® Consulting, y supervisa la estrategia de marca y las investigaciones de Y&R. Bajo su liderazgo BrandAsset® Valuator ha crecido para contar con más de 500.000 consumidores, 38.000 marcas en 48 países y 250 estudios. Fue profesor de economía.