

“Determinación de los nuevos factores que las marcas deben tener en cuenta para lograr el éxito en el mercado actual.”

Autora: Lic. Silvina N. Erujimovich Gdud

Maestría en Administración y Marketing Estratégico

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Buenos Aires, Febrero 2004

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA | 2 |
| III. JUSTIFICACIÓN..... | 3 |
| IV. OBJETIVOS | 4 |
| 1.Objetivos generales | 4 |
| 2.Objetivos específicos | 4 |
| V. HIPÓTESIS | 5 |
| VI. MARCO CONCEPTUAL | 6 |
| 1. Una reseña sobre la evolución de la marca | 6 |
| 2. ¿Qué entendemos por marca? | 8 |
| 3. La equidad o valor de marca | 15 |
| 3.1. Un ejemplo de la incidencia del valor de marca | 21 |
| 3.2. La medición del valor de marca..... | 23 |
| 3.3. Un ejemplo de creación de equidad de marca..... | 29 |
| 3.4. La importancia del valor de marca | 33 |
| 3.5. Ampliación del horizonte del valor de marca | 41 |
| VII. DESARROLLO | 42 |
| 1. El consumidor y la imagen de marca..... | 42 |
| 2. La empresa y la identidad de marca | 45 |
| 2.1. Trampas de marca | 46 |
| 2.2. Dimensiones de marca | 48 |
| 2.2.1. La asociación organizacional como aporte a la diferenciación de marca | 51 |
| 2.2.2. La personalidad de marca | 53 |
| 2.2.2.1. Los factores que inciden sobre la personalidad de marca | 55 |
| 2.3. Estructura de identidad de marca..... | 57 |
| 2.4. Implantación de la identidad de marca..... | 58 |
| 3. Estrategia de marca | 60 |
| 4. Introducción a los casos testigo | 61 |
| 5. Casos testigo | 62 |
| 5.1.Caso Shell | 62 |
| 5.2.Caso Petrobras | 66 |
| 5.3.Caso La Serenísima..... | 70 |
| 5.4.Caso Pepsi | 72 |
| 5.5.Caso Ricoh..... | 75 |
| 5.6.Caso Nike | 77 |
| 6. Análisis de los casos testigo | 83 |
| VIII. CONCLUSIÓN..... | 86 |
| IX. BIBLIOGRAFÍA..... | 90 |
| ANEXO..... | 92 |

I. INTRODUCCIÓN

Esta tesis propone llevar a cabo un recorrido orientado a determinar la existencia de nuevos factores que inciden en el éxito de una marca en el contexto pos moderno, y el efecto que puede provocar sobre ella el no tenerlos en cuenta.

Para cumplir este propósito comenzamos en el marco conceptual presentando y examinando las teorizaciones previamente establecidas en torno a la misma noción de marca, al valor o equidad de marca y a la ampliación de su horizonte desde el punto de vista de las variables a tener en cuenta al momento de crear una estrategia de marca, lo cual nos conduce a ingresar de lleno en el desarrollo de la tesis, que alcanza su punto de máxima expresión con la introducción de los seis casos testigo seleccionados.

La presentación de las experiencias reales y concretas de seis marcas poderosas acontecidas en los últimos años, nos permitirán a través de su análisis, ir identificando los nuevos factores - el comportamiento cada vez más racional del consumidor, la actitud de imagen corporativa, el cuidado del equilibrio ecológico, la preocupación social - y la importancia que reviste el hecho de que sean considerados o no por las empresas en cuanto al impacto que pueden provocar sobre sus marcas.

II. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El motivo que suscita el presente trabajo es poder determinar los nuevos factores que las marcas deben tener en cuenta para lograr el éxito.

En un mundo globalizado, saturado de información y de impresiones, las compañías deben enfrentar nuevos retos allí donde las estrategias tradicionales, ya no bastan.

El mercado es cada vez más competitivo y exigente. Tener en cuenta solamente el tradicional conjunto de variables controlables de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción, ya no alcanza para asegurar el éxito de la marca. Ante esta situación los estrategias de marketing se encuentran con un nuevo desafío: tanto las empresas como los consumidores esperan de ellas mucho más que antes, que sean más fiables, que sean más rentables; las marcas siguen siendo representantes simbólicos de productos y servicios, pero más aún, se ven sometidas a factores tales como el comportamiento cada vez más racional del consumidor, la actitud de imagen corporativa, el cuidado del equilibrio ecológico y la preocupación social.

Este escenario, impone a los estrategias de marketing al menos dos cursos de acción: o bien se lo ignora, o bien, para alcanzar una ventaja competitiva acorde al nuevo contexto, se buscan nuevos cursos de acción como ser poner las marcas al servicio de la sociedad, considerar el comportamiento racional del consumidor y el aumento de la conciencia que éste tiene acerca de sus derechos, tomar los recaudos necesarios para que la gestión de marca y las prácticas de la empresa no afecten al medio ambiente.

Se impone entonces, una dedicación especial por parte de la empresa hacia la marca, la que se debe reflejar en la creación, implementación y ejecución de estrategias basadas en una visión global de la marca, logrando así su diferenciación en el mercado.

III. JUSTIFICACIÓN

Al ser la marca una de las variables centrales del marketing de toda empresa y su activo más importante, es vital identificar y analizar aquellos factores que la afectan para tenerlos en cuenta al momento de elaborar su estrategia en pos de mantener su ventaja competitiva.

A la pregunta "qué hay detrás del nombre de una marca", la consultora Lexicon Branding respondió: "TODO. Es lo único que los competidores no podrán quitarle a la empresa". Y al decir del presidente de la John Hancock Mutual Life Insurance Co: "Construir una buena marca puede llevar cien años, pero treinta días bastan para derribarla".

Así, se trata de algo intangible que aporta valor al producto o servicio, y que sintetiza el sentimiento de saciedad que consigue el consumidor al utilizarlo. No sólo implica una nominación, sino generar una experiencia positiva entre el consumidor y ella, con el fin de conseguir un comportamiento repetitivo. Ofrece, además de la realidad material asociada al producto o servicio, una realidad psicológica plasmada en una imagen cargada de afectividad y de las más diversas connotaciones.

Por todo esto, si la marca ignora las nuevas variables que impactan sobre ella, es posible que no alcance el éxito o lo pierda, constituyendo un grave perjuicio económico para la empresa.

Un claro ejemplo del efecto desastroso que ocasionó no contemplar la incidencia de nuevos factores en la marca es el caso de Shell (Las marcas a examen, K. Drawbaugh-ver bibliografía). Al ignorar la importancia que tiene para la sociedad mundial mantener el equilibrio ecológico del medio ambiente, provocó un grave deterioro en su imagen y retrocedió décadas en cuanto a la confianza del consumidor o su lealtad hacia la marca, generando grandes pérdidas económicas para la empresa.

IV. OBJETIVOS

1.Objetivos generales

- Determinar la existencia de nuevos factores que inciden en el éxito de una marca en el contexto pos moderno.
- Demostrar el efecto que puede provocar sobre la marca, el no considerar los nuevos factores en el escenario mencionado.

2.Objetivos específicos

- Confirmar a través del análisis de los casos que componen la muestra de este trabajo, que el comportamiento cada vez más racional del consumidor, la actitud de imagen corporativa, el cuidado del equilibrio ecológico y la preocupación social son los nuevos factores que inciden sobre la marca.
- Determinar a través del análisis de los casos que componen la muestra de este trabajo los cursos de acción que las empresas implementan en función de los nuevos factores anteriormente mencionados.

V. HIPÓTESIS

El desarrollo del presente trabajo demostrará que el comportamiento cada vez más racional del consumidor, la actitud de imagen corporativa, el cuidado del equilibrio ecológico y la preocupación social, son nuevos factores que inciden sobre el éxito de la marca y han modificado los cursos de acción de las empresas en respuesta a los nuevos desafíos que plantean.

Para ello se examinarán en la bibliografía seleccionada, aquellos casos de marcas poderosas que tomaremos como “casos testigos” para identificar los retos que el contexto actual les plantean, y los cursos de acción que toman para hacerles frente. Así mismo, estudiaremos el cambio que esta situación implica con relación al concepto de marca.

Las tendencias indican que cada vez más las empresas deberán concebir a la marca como una función de relación y experimentación entre el cliente y ella, donde el discurso que la empresa emita, no será ya producto de un monólogo, sino resultado de un diálogo múltiple entre ella y el consumidor, entre ella y las organizaciones que velan tanto por el medio ambiente como por las preocupaciones sociales, diálogo que deberá reproducirse al interior de la misma para que la imagen corporativa transmita a través de la marca lo que éstas realmente representan. De este modo, las acciones de marketing ya no solo se dirigirán hacia el exterior de la empresa, sino que deberán orientarse también hacia su interior considerándose a sí mismas como un todo, conjugando la estrategia de negocio y el branding, el cual quedará totalmente integrado a las operaciones de la organización.

La cuestión será ir identificando los cambios que se vayan produciendo sobre la marcha, para poder ajustar el branding en consonancia con dicho cambio de modo de no quedar perdido en el tiempo.

VI. MARCO CONCEPTUAL

1. Una reseña sobre la evolución de la marca

"Un buen nombre es mejor que la más grande de las riquezas"

Don Quijote, Miguel de Cervantes Saavedra

Según la consultora británica Interbrand¹, el proceso de la creación de marcas data de la época de la colonización de los Estados Unidos, escenario en el cual los ganaderos encontraron en el "mercado del ganado", la forma de identificar a los animales por propietario, demostrando así el derecho de posesión de los mismos.

Sin embargo, se pueden encontrar antecedentes de marca ya en la antigua Grecia y en Roma, donde los artesanos y granjeros marcaban sus mercancías antes de enviarlas al mercado, para que los clientes pudieran distinguirlas de las de otros productores.

En el medioevo, los artesanos colocaban marcas a las artesanías para protegerse a sí mismos y a los compradores, de las de calidad inferior.

A principios del siglo XIX, los fabricantes de tabaco, medicamentos y jabones, comenzaron a utilizar las primeras marcas orientadas a un mercado de masas, asociando el producto con su presentación o embalaje, y valiéndose por primera vez de campañas publicitarias para su comercialización.

A fines del mismo siglo, impulsadas por las mejoras en los sistemas de transporte, surgen en Europa y Estados Unidos las marcas de ámbito nacional.

La posibilidad de intercambiar productos con otros países, los adelantos en los sistemas de comunicación, de las cadenas de ensamblaje y embalaje, permiten que el productor de cada nación apele a diferentes técnicas para identificar sus mercancías.

Con el apoyo y protección brindada por los cambios en las leyes sobre marcas comerciales, comienza así a surgir la conciencia del significado de la marca nacional.

Algunas de las marcas más conocidas de nuestra época tales como American Express, Coca-Cola, Heinz, Kodak, Lipton, Quaker Oats, Ivory Soap y Vaseline, ya estaban plenamente asentadas hacia 1890 y lograron expandirse en el siglo veinte, a pesar del duro revés sufrido durante la depresión de 1930.

En el período que siguió a la Segunda Guerra Mundial, a medida que la demanda y el consumo remontaban vuelo en un mundo cada vez más industrializado, las marcas resurgen con fuerza consistiendo

fundamentalmente su gestión, en dotar de identidad a los nuevos productos que inundaban el mercado a raíz de la sucesión de avances tecnológicos.

Hacia 1980, la mengua de innovaciones técnicas en las principales industrias, y la maduración alcanzada por el mercado de bienes de consumo, principalmente alimentación, electrodomésticos y automóviles, provoca un giro en el enfoque de la gestión de marcas la que, para estimular la demanda, opta por centrarse en aspectos intangibles tales como las necesidades y deseos del consumidor.

Así las marcas se multiplicaban al tiempo que los segmentos de mercado adquirían una definición y precisión cada vez mayor.

Por otro lado, la caída del comunismo y la apertura de la economía de países en vías de desarrollo, permitió a las marcas del mundo desarrollado expandirse hacia nuevos mercados llenos de oportunidades.

Con el correr de los años y la aparición de la competencia, el uso de las marcas ha crecido tanto, que hoy en día casi todo tiene marca: las nueces y esencias están empacadas en celofán y llevan la etiqueta del fabricante, las frutas y verduras portan una etiqueta con el nombre del agricultor, en fin, hasta cualquier commodity está identificado con una marca.

2. ¿Qué entendemos por marca?

"El nombre de nuestra compañía y nuestros registros de marca, son nuestros activos más valiosos"

Johnson & Johnson

"Kraft tiene miles de registros de marcas que figuran entre los más preciados tesoros; para el mundo exterior representa los que somos y lo que hacemos".

Kraft Foods

La marca de un producto o servicio puede representar diferentes conceptos, según la óptica desde la cual se analice.

Para el productor, el nombre de marca facilita ciertas tareas relacionadas con el posicionamiento de su producto en plaza: el procesamiento de pedidos y sondeo de problemas, la segmentación del mercado de acuerdo a gustos y necesidades de los consumidores, la planificación de acciones destinadas a mantener la fidelidad del consumidor, y por sobre todo, la construcción de una imagen corporativa.

Encuentra, además, en la marca registrada una protección legal ante el copiado de las características únicas de su producto, por parte de la competencia.

Desde el punto de vista del consumidor, para algunos, las marcas son un dispositivo que utilizan los vendedores para elevar sus precios; para otros, representa un cierto número de beneficios tales como garantía, seguridad de calidad y nivel de satisfacción. En este sentido, el nombre de marca le permite reconocer el producto con rapidez en el lineal y ahorrar tiempo en su localización, así como evitar tener que tocar, probar, oler el artículo para comprobar su calidad.

Podemos decir entonces, que una marca se presenta como una promesa de satisfacción, a tal punto que, ante dos productos de las mismas características pero de distinta marca, el consumidor se inclina por uno de ellos porque "percibe" que la marca seleccionada es mejor.

Por otro lado, algunas personas adquieren productos de determinadas marcas por la imagen de status que éstas comportan, como si comprándolos, obtuvieran el pase para pertenecer a determinado grupo selecto: "si se compra la marca de moda, o la que supone la mejor calidad, entonces se pertenece al conjunto de personas que consumen lo mejor".

Dado que la marca puede establecer la diferencia al momento de la adquisición de un producto, es que uno de los pasos esenciales antes de lanzar un nuevo artículo al mercado, es el de nominarlo y crear una imagen asociada al mismo.

Es importante, antes de avanzar en el tema, establecer la diferencia entre marca y producto:

- Producto, es lo que el anunciante fabrica o distribuye, lo que ofrece al consumidor
- Marca, es lo que compra el consumidor y excede la propia materialidad del producto

“Un producto sin marca no vende”: esta frase es la simplificación de una realidad y como tal, no tiene en cuenta matices ni situaciones específicas, está basada en un hecho real y verdadero.

Es cierto que se venden productos sin marca, pero no es menos cierto que sólo ocurre cuando al consumidor no le queda otro remedio: si encuentra a la venta productos con marca junto con otros sin marca, elegirá primero los de las marcas que conoce, y sólo comprará de los otros impulsado por razones ajenas a su voluntad, como puede ser el precio.

Es por ello que es exagerado, pero no incorrecto, el afirmar que un producto sin marca no se vende.

Como dijo Walter Landor¹¹ “los productos se hacen en las fábricas, pero las marcas se crean y viven en la mente”.

El artículo es algo tangible, con atributos físicos, prestaciones y un precio determinado, pero la marca, es algo inmaterial e invisible, que aporta valor añadido y resume lo que el usuario siente una vez que ha saciado su necesidad con el producto. Así, la realidad conjuga fuerza de marca y experiencia del consumidor.

Podemos decir entonces, que una marca es una etiqueta semántica asociada a un objeto, proceso o idea, un elemento denominativo con manifestaciones lingüístico-simbólicas, un nombre o sustantivo con una connotación literalmente gramatical que sirve para su identificación, y es al mismo tiempo, una idea relativamente abstracta con un significado asociado a ésta que permite su evaluación y diferenciación; también es definida como una cualidad estratégica clave para el rendimiento a largo plazo.

Una marca es todo aquello que los consumidores reconocen como tal: es un producto al que se ha revestido de un ropaje tan atractivo que consigue que se desee, se pida, se exija con preferencia a otros; es el nombre, término, símbolo, diseño o combinación de ellos, asignado a un producto o a un servicio.

Todos los días, los consumidores comparan las marcas unas con otras y las evalúan en función de sus gustos y necesidades; les guardan fidelidad si les proporcionan un mejor rendimiento o si responden mejor que otras a su necesidad específica. Sin embargo, no se privan de probar alguna otra marca para comprobar lo bien fundado de su preferencia. Por este motivo no podemos concebirla como una renta o abono de suscriptores, ésta sólo

se mantiene si aporta un verdadero valor agregado el cual no se consigue nunca de una vez y para siempre.

Construir una marca, no es sólo darle un nombre a un producto, sino que es tener en cuenta el contacto que la gente tiene con la marca, es generar una experiencia y hacer de cada una de ellas una positiva, lo cual implica una triple misión:

- competir en el mercado,
- competir en el cerebro del consumidor,
- competir en el corazón del consumidor.

Es por ello, que para competir, los directores de marketing se las ingenian para tratar de conseguir que sus marcas posean una distinción en el mercado, y que el consumidor pase de pedir un refresco de cola a una Coca-Cola, de unos cereales a unos Kellogg's, de una goma de mascar a Chiclets, etc.

La lucha en el cerebro supone vencer los prejuicios y convencer al consumidor para que cambie de marca, batalla que, por ejemplo, le toca vivir a Pepsi frente a su histórico rival, Coca-Cola.

Mientras Coca-Cola, estuvo enfocada tradicionalmente en la familia, Pepsi aspira a ser la preferida por los más jóvenes, haciéndose un hueco en el mercado de los adolescentes que es cada vez más consumista y marquista, estrategia que utiliza para desmarcarse de su más directo competidor.

La tercera batalla se deberá librar en el corazón del consumidor. Una marca deberá conseguir que cuando una persona vea su logo, recuerde determinados momentos íntimos de los que ese consumidor es el único poseedor. Firmas de lujo como Gucci, Versace, Luis Viutton lo saben y lo explotan al máximo, cuidando hasta el más último detalle. Otras marcas asocian su producto a un tema más o menos relacionado, como puede ser el caso del patrocinio de Repsol a eventos del mundo automotor; es clara la relación de la empresa con este mundo, ya que la compañía produce gasolina y lubricantes.

Las marcas se asocian con una colección de características que ejercen una presión coactiva sobre el consumidor.

Thomas Osborne Mann^{III}, dueño de Bodegas Toro con tradición en la elaboración del Brandy Jerez, realizó catas a ciegas para comparar su nuevo Brandy Toro. Para ello, por un lado, mezcló la nueva bebida con un refresco cola, y por el otro combinó whisky con cola. Pese a ser el whisky la categoría que más se vendía, al cliente le gustó más la mezcla con Brandy.

Cuando la misma cata se realizó con las marcas sobre la mesa, la compañía del Brandy se vio desfavorecida. ¿Por qué? La respuesta es muy sencilla, se trata de un efecto psicológico: no está de moda. Y es que cuando un joven solicita una determinada marca de bebida, todo un conglomerado de

sensaciones se cierne sobre él dándole seguridad, colocándolo al nivel de sus compañeros, incluyéndolo en una determinada categoría social.

La marca ofrece junto con la realidad material del producto, una realidad psicológica, una imagen formada por un contenido preciso, cargado de afectividad: seguridad para unos, prestigio para otros, calidad... Según esto, así se diferencian dos realidades:

- Realidad material: identidad de la marca, un concepto de emisión (nombre, logotipo, grafismos, la realidad en sí misma, etc.), a través de la cual el emisor trata de diferenciar e identificar sus productos para su desarrollo en el mercado.
- Realidad psicológica: imagen de marca, un concepto de recepción, consecuencia de un proceso de percepción y decodificación del receptor (del conjunto de signos emitidos por la marca, a través del producto, la identidad de la empresa, el envase/embalaje y las comunicaciones de la empresa) y de la personalidad del mismo. Esta realidad psicológica es aquella por la que los consumidores identifican y diferencian productos.

Es por ello que es comprensible que algunas marcas hayan llegado a superar el producto que representan, dándoles incluso su nombre y llegando a definir productos genéricos y no específicos de una compañía determinada.

La razón por la cual esto es posible, es porque las marcas se transforman en garantía, y por sobre todo, en una emoción. Los productos son racionales, pero las marcas son emocionales.

La pregunta: "¿qué tiene este producto que no tengan los demás?", nos lleva a unos valores añadidos que lo convierten en marca y que construyen personalidad.

De ahí la importancia de estudiar al público, averiguar su carácter y su forma de ser y, una vez conocidos estos, dotar a las marcas que queremos que hagan suyas de una personalidad acorde con la de su potencial usuario. Al solicitarle a una persona que enuncie lo que le evoca el nombre de cierta marca, si responde: "sólo el nombre", podemos afirmar que esa no es una marca fuerte; su solidez queda evidenciada si varias representaciones son invocadas (por ejemplo: la personalidad de los fundadores de la compañía, el nombre de alguno de sus funcionarios, la calidad, el servicio, etc.).

Una marca es un nombre, pero cuando es poderosa representa mucho más. Un buen nombre es oro. La decisión más importante en mercadotecnia es cómo nombrar el producto, el servicio o la empresa.

Quien sabe que el nombre de marca es su activo más importante, es Coca-Cola: la compañía fue valuada en más de 140.000 millones de dólares por Wall Street. Lo sorprendente es que la mitad de esta valuación se logró sólo por el valor que la marca Coca-Cola posee. Aunque esto no debería sorprendernos, ya que Coca-Cola es la marca más conocida en todo el mundo, una gran cantidad de tiempo y dinero, se ha y se sigue invirtiendo,

para crear y mantener la popularidad e imagen tan fuerte que Coca-Cola tiene.

A lo largo de los últimos 100 años, Coca-Cola ha modificado su empaque, temas de publicidad y slogans. Sin embargo, el nombre es intocable. La empresa sabe que modificarlo puede implicar perder el valor o equidad que se ha construido a través del tiempo.

La conclusión es clara. La selección del nombre de un producto es por sí sola una de las decisiones más importantes, ya que con ella se tiene que vivir siempre.

Escoger un nombre que sea vigente hoy y dentro de cincuenta años es vital, un nombre no debe envejecer con el tiempo.

Crear una marca no es simplemente colocar una etiqueta o un nombre a un producto. Es ante todo, forjarse a la voluntad y los medios de una verdadera gestión de marketing.

La marca tiene una responsabilidad, es un compromiso sometido a alta vigilancia, es la memoria del producto, es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del mismo.

La marca impone también deberes y crea responsabilidades en el fabricante frente a los consumidores. En este sentido, la marca es una seguridad, ya que está obligada a no tener ningún defecto y en ningún caso puede contentarse con fabricar un producto de calidad media. Su firma es tal promesa a los ojos del comprador que obliga a extremar las precauciones antes del lanzamiento de cualquier producto nuevo o modificación de una fórmula. Los productos de compra frecuente suponen un reto a la promesa de regularidad absoluta que significa la marca.

La mayoría de la gente cree que una nueva marca es resultado de inspiración, creatividad, simple suerte, apoyo computacional, hasta psíquicos, cuando en realidad el desarrollo de un nombre requiere estrategia, objetividad, determinación, orientación al mercado y un buen entendimiento del ambiente competitivo que existe.

En el ambiente de la publicidad y marketing, existe una gran falacia al considerar que un proceso de creación de marca se basa sólo en "creatividad".

La marca de una compañía tiene que ver con el sentimiento que un cliente percibe cuando entra a una tienda, cómo el producto está expuesto, el servicio al cliente, cómo la marca es plasmada por los medios. Esto lo reafirma Charles Revlon¹ con su aseveración "En la fábrica hacemos fragancias, en las tiendas vendemos esperanza".

En el ambiente del marketing, se reconoce que el lanzamiento de una nueva marca es lo más difícil de realizar. Por ejemplo, en los Estados Unidos 9 de cada 10 nuevas marcas o extensiones de marcas son removidas de las islas

¹ Fundador de Revlon Cosmetics.

en los supermercados dentro del primer año de su lanzamiento y más de la mitad en los primeros seis meses.

Definitivamente en el mercado hay opciones ilimitadas para el consumidor, en este contexto es muy probable que los productos sin una clara identidad fracasen. Es necesaria una estrategia para posicionar el mensaje de la marca en la mente de sus clientes y prospectos. La estrategia es: construir una marca.

Las personas se pueden preguntar: "qué hay en el nombre de un producto...?"

Y la respuesta puede abarcar hojas y hojas, pero finalmente lo que va a terminar diciendo es que en el nombre del producto se encuentra nada más ni nada menos que el éxito de la empresa.

Cuando en el año 1999, se le realizó esta pregunta a personal de la consultora Lexicon Branding, su respuesta fue corta y concisa: TODO.

La nueva marca será el centro de las actividades de marketing, y en contraposición con otras herramientas de marketing que se puedan utilizar, el nombre no cambiará.

Incluso megamarcas como Microsoft o McDonald's, han llegado a representar el espíritu de una nación o de toda una era. Las marcas influyen en nuestras vidas, impactan profundamente la manera en que vemos el mundo y son determinantes para influir en la decisión de compra.

La marca que se desarrolle será el centro de todas las actividades de marketing, y a diferencia de cualquiera de las herramientas de comercialización que se puedan utilizar, ésta no cambiará, y más aún, será lo único que los competidores no podrán quitarle.

El nombre de una marca frecuentemente significa las intenciones de la empresa a la cual pertenece. Esto no significa que los nombres que son escogidos con base a criterio personal o sin el respaldo aparente de un proceso racional, no pueden definir el territorio legítimo de su marca².

Lo anterior se ejemplifica perfectamente con el caso Steve Jobs y Steve Wozniak cuando escogieron Apple como el nombre de su marca. Apple no emanó de un estudio creativo, ni fue el resultado de un programa de computadora especializado en creación de marcas; Apple fue el nombre que pareció obvio a estos dos genios para su plataforma computacional.

Para que una marca tenga éxito y pueda ser recordada y posicionada permanentemente en la mente del consumidor, el proceso de creación de marca debe estar fundamentado en "hacer visible la estrategia", es decir, que el producto le hable al consumidor directamente, que sea transparente, claro y conciso en sus mensajes y que destaque sus beneficios en una forma más tangible que subjetiva.

Es por ello, importante que las empresas consideren el branding; para hacer convivir a su marca en un mercado altamente competitivo, donde el reto es

² Kapner, 1992.

más duro cuando se trata de lanzar una nueva marca. No sólo hay que tener un buen producto, sino que hay que hacerlo distintivo.

Las compañías que crean nuevos productos, generalmente pueden defenderlos de la copia de diversas maneras, aunque normalmente no pueden protegerse de la imitación burda. Si una marca es buena, entonces los consumidores accederán a ella y se convertirá en un activo valioso para la empresa.

Pero esto se deriva, no sólo de su habilidad para atraer ventas, el sólo hecho de que los consumidores la perciban como poseedora de una serie de valores que los atraen, significa que rechazarán o al menos tenderán a rechazar aquellos nombres que no presenten esos valores.

De allí la importancia de cuidarlos a través de un proceso de branding. Aunque los productos puedan cambiar, la marca siempre permanecerá, por ejemplo Amazon.com, que en un inicio vendía ciertos productos, en realidad se posicionó como marca y en su evolución, ha ampliado la comercialización de los productos con los que empezó, sin que esto afectara su imagen en el mercado.

Un desarrollo exitoso de marca, se logra con una combinación del talento de especialistas y la visión a largo plazo, se basa en una estrategia de marca que entiende y refleja los valores funcionales, expresivos y centrales de una empresa y su visión.

Resumiendo entonces, podemos decir que las cualidades o características de la marca quedan determinadas por las siguientes premisas:

- *La marca es una notoriedad.* Una marca desconocida es una marca sin valor, ya que el consumidor prefiere las conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por publicidad y se apoya necesariamente en la calidad del producto superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un período definido.
- *La marca es un valor de referencia que identifica al producto.* Permite la comparación del mismo con otras marcas y la libre elección sobre ellas.
- *Relación calidad de marca y de producto.* La calidad de una marca debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara.
- *La marca es una firma.* Actúa como la reivindicación de una paternidad; es un importante símbolo de garantía y responsabilidad.
- *La marca es un seguro de progreso.* Obliga al fabricante a perfeccionarse sin descanso, y a analizar el mercado, no sólo en cuanto a la relación calidad-precio, sino también en cuanto a los deseos del consumidor, su forma de ser, carácter, etc. Las personas eligen las marcas por afinidad con su personalidad.
- *La marca ha de estar viva.* Nace, se desarrolla, se transforma y muere, por lo que necesita, cuando es preciso, innovación, nuevos códigos de comunicación que construyan liderazgos diferenciándola más claramente de la competencia por sus valores tangibles o intangibles.

3. La equidad o valor de marca

“La diferenciación proviene de crear valor emocional a la marca, estableciendo y manteniendo la relación que tiene el nombre de la marca con la mente y corazón del consumidor”

John J. Dooner Jr. (McCann Erickson Worldwide)

Esta frase marca la pauta de discusión para tratar el tema del valor de marca, el cual ha sido y será catalogado como uno de los más abstractos dentro del ámbito de la mercadotecnia.

Si bien es un hecho el interés que este tema suscita, dado que existen herramientas creadas para efectuar mediciones sobre la equidad de marca, llama la atención que si se le solicita a diez profesionales del marketing que definan el término “valor o equidad de marca”, se recibirán muy probablemente, diez definiciones distintas.

Por lo tanto, comencemos a dar los rodeos necesarios para aproximarnos, a través de lo que expresan diferentes autores, a una idea lo más “concreta” posible acerca del tema que nos ocupa.

El valor de una marca puede ser definido como tres elementos distintos:

- a) *Valor de marca*: es el valor total de la marca, como un activo por sí solo cuando es vendido o incluido en un balance general.
- b) *Lealtad de marca*: es la medida de la fuerza con la que los consumidores están aferrados a la marca.
- c) *Descripción de la marca*: refiere a la descripción de las asociaciones y creencias que un consumidor tiene sobre una marca.

Según David Aaker, la equidad de marca es un conjunto de cualidades y responsabilidades vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca; éstas pueden ser agrupadas en categorías, y las principales son:

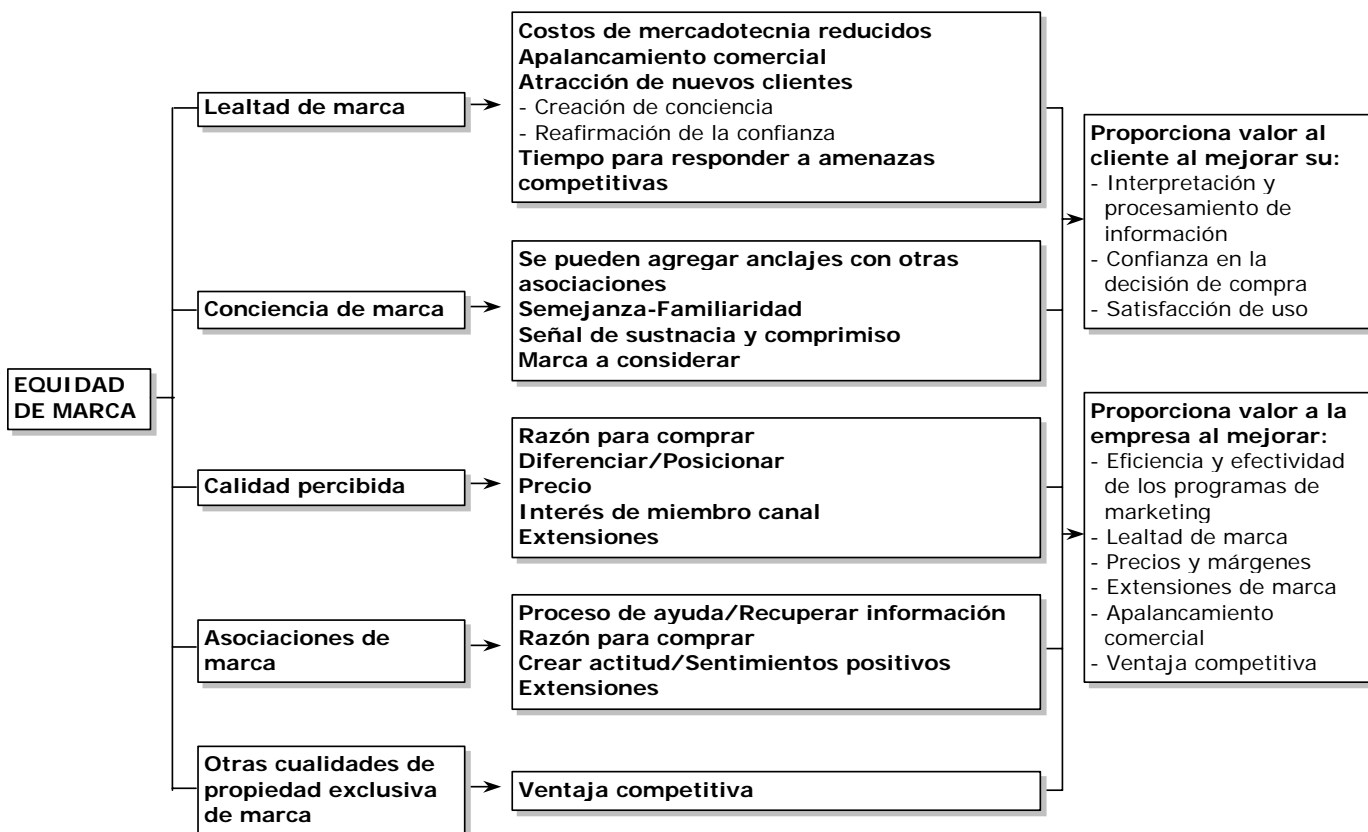
- Lealtad de marca.
- Conciencia del nombre de marca.
- Calidad percibida.
- Asociaciones de marca.

El manejo de la equidad de marca implica una inversión para crear y mejorar las cualidades que la forman, y cada una de ellas, es capaz de crear valor de maneras diferentes.

Dado que la equidad de marca crea valor para el cliente y la empresa³, las cualidades o responsabilidades inherentes a ella deben estar vinculadas al nombre y símbolo de marca.

Pues bien, acabamos de decir que la equidad crea un valor para el cliente y la empresa, ¿cómo se logra entonces que la equidad de marca genere ese valor?

El siguiente gráfico nos indica cuáles son los elementos que participan en el proceso de formación de equidad de marca.



Lealtad de marca

Uno de los aspectos a través de los cuales se logra crear valor de marca en una empresa es a partir de la lealtad del cliente, por lo tanto considerarla como cualidad, estimula y justifica los programas de creación de lealtad que ayudan a crear y mejorar la equidad de marca.

³ Es por eso, que la cadena de Hoteles Hilton se preocupa por su imagen tanto ante los clientes que recibe como ante el personal de las agencias de viajes que comercializan su producto. Del mismo modo Coca-Cola entiende que su relación con los detallistas es crucial para su éxito.

Todas las empresas deben calcular el valor de sus clientes existentes y determinar el valor de lealtad de los mismos de modo de desarrollar una segmentación de la lealtad, la que proporciona conocimientos estratégicos y tácticos que ayudan a la creación de marcas poderosas.

Conciencia de marca

La conciencia de marca se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor.

Su reconocimiento, refleja la familiaridad obtenida en contactos anteriores, y de eso se trata, de recordar que hubo un contacto anterior con la marca.

La investigación en el área de la psicología ha demostrado que el reconocimiento por sí solo puede dar como resultado mayor cantidad de sentimientos positivos. Los consumidores prefieren por instinto un artículo que ya han visto antes, que uno totalmente nuevo para ellos.

Se realizó un estudio para probar el poder de un nombre de marca reconocido⁴ y para ello, se pidió a los entrevistados probar cada muestra de manteca de modo que:

- una de ellas contenía una manteca de calidad superior, sin nombre, preferida en pruebas de degustación a ciegas en el 70% de las ocasiones;
- la otra era un producto inferior que no había recibido preferencias, etiquetada con un nombre de marca conocido, pero que nunca había sido adquirido ni utilizado por ellos.

El 73% de los entrevistados seleccionó la opción con nombre de marca como la manteca de mejor sabor.

Los economistas dicen que la afinidad del consumidor por la marca conocida no sólo es una respuesta instintiva.

Si el comprador ve la marca y recuerda haberla visto antes, infiere que la compañía gasta dinero para respaldarla. Apoyado en la idea de que las empresas no gastan dinero en productos malos, concluye entonces a partir del reconocimiento, que la marca es buena.

Una marca tiene recuerdo si viene a la mente del consumidor cuando se menciona la clase de producto a la que pertenece.

De este modo, podemos llamar *nivel superior de conciencia*, al dominio de nombre de marca, donde a partir de una sola actividad de recuerdo la mayoría de los clientes pueden proporcionar el nombre de una sola marca.

⁴ A cargo de Wayne D. Hoyer y Steven P. Brown, Effects of brand awareness on choice for common, Journal of consumer research, Septiembre 1990.

No obstante, este éxito máximo puede transformarse en trágico, si el nombre de marca se vuelve una etiqueta tan común para el producto, que ya no es posible protegerlo en forma legal y en consecuencia se pierde, tal como ha sucedido con productos tales como Aspirina, Celofán, Plasticola, Cinta Scotch.

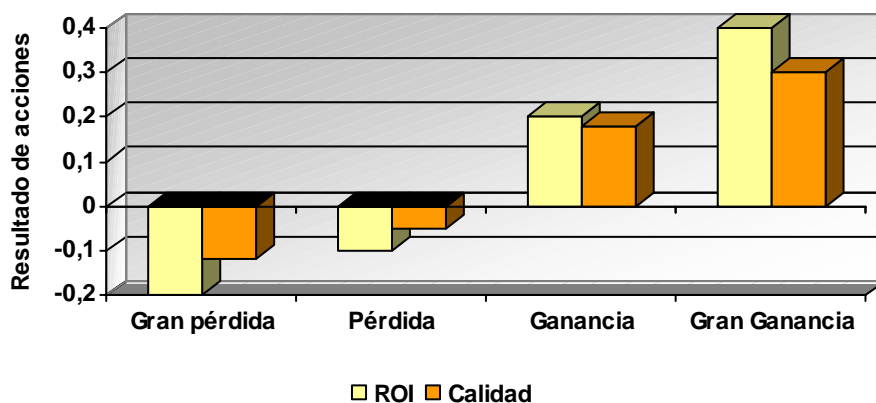
Así, con el fin de evitar perder una marca registrada, las empresas deben comenzar a protegerse en las etapas iniciales de sus vidas. En ocasiones es útil e incluso necesario, crear un nombre genérico de manera que la marca no se convierta en uno, tal como "copiadora" le ayudó a Xerox a proteger su marca registrada.

Calidad Percibida

La calidad percibida es una asociación de marca elevada al estado de cualidad, si demostró que produce un rendimiento financiero, y que se convirtió en una ventaja estratégica.

Tres estudios han demostrado que la calidad percibida produce rendimiento financiero:

Reacción del mercado de valores a cambios en el ROI y la calidad percibida



- a) Los estudios que utilizan la base de datos PIMS (datos anuales que miden más de cien variables en más de tres mil unidades de negocios) han mostrado que la calidad percibida es la contribución separada más importante del resultado de la inversión de una compañía (ROI). La calidad percibida contribuye a la rentabilidad al mejorar los precios y la participación del mercado⁵.

⁵ Robert Jacobson y David Aaker "El rol estratégico de la calidad del producto", Octubre 1987.

- b) Un estudio realizado durante cinco años en 77 empresas de Suecia, reveló que la calidad percibida es el impulsor principal de la satisfacción del cliente, lo que a su vez tuvo un mayor efecto sobre el ROI⁶.
- c) Otro estudio de cuatro años en 33 empresas de comercio público, mostró que la calidad percibida tuvo efecto sobre los resultados de las acciones de las compañías⁷.

La calidad percibida es una variable estratégica clave para muchas empresas, una meta final de los programas de TQM (calidad total).

Muchas empresas, en forma explícita la consideran como uno de sus valores primarios y la incluyen en su declaración de misión.

Con frecuencia la calidad percibida, es la dimensión de posicionamiento clave tanto para marcas corporativas (por ej. Toshiba, Ford) como para aquéllas que cruzan sobre clases de productos (por ej. Kraft).

Por lo general, podemos ubicarla en el centro de lo que los clientes compran, y en este sentido, es una medida de resultado acerca del efecto de una identidad de marca.

Aún cuando la identidad de marca se define por beneficios funcionales, la mayoría de los estudios muestran que las percepciones acerca de ellos están relacionadas en forma estrecha con la calidad percibida.

Generar una alta calidad requiere comprender lo que significa "calidad" para los distintos segmentos de clientes. Pero aún, la creación de productos o servicios de calidad, es solo una victoria parcial, ya que se debe lograr que la calidad se perciba.

Es necesario asegurarse de que las inversiones en materia de calidad ocurran en áreas que tengan resonancia entre los clientes. Los consumidores rara vez cuentan con la información necesaria para hacer un juicio racional y objetivo con respecto a ella, confían en una o dos señales que asocian con la calidad, por lo tanto, la clave para influir en la calidad percibida es la comprensión y el manejo apropiado de estas señales.

Asociaciones de marca

A partir de las asociaciones de marca, la empresa puede brindarle al consumidor razones para comprar y generarle determinadas actitudes o sentimientos hacia la marca.

⁶ Anderson, Fornell y Lehmann "Customer Satisfaction", Julio 1994.

⁷ Aaker y Jacobson "The financial information content of perceived quality", Mayo 1994. El estudio consideró a empresas como American Express, AT&T, Avon, CitiCorp, Coke, Kodak, Ford, Kellogg's, etc.

Otras cualidades de propiedad exclusiva de marca

La equidad de marca, también genera una ventaja competitiva, ya que le permite más claramente, distanciarse de la competencia y acentuar la brecha de posicionamiento.

3.1. Un ejemplo de la incidencia del valor de marca

A continuación se expone el caso de Kodak, marca y compañía que sobreviven gracias a cuatro factores:

- Compromiso con la calidad.
- Generación de conciencia.
- Promoción de la lealtad.
- Desarrollo de identidad de marca clara y poderosa.

El compromiso con la calidad fue evidente desde el primer producto que Eastman⁸ introdujo al mercado a finales de 1870, cuando tramitó una patente para una placa "seca" que prometía simplificar el proceso fotográfico, las que comenzaron a ser conocidas por sus resultados superiores.

No obstante un año después de su introducción, un problema con un componente provocó que algunas placas perdieran sensibilidad. La insistencia de Eastman en retirar las placas defectuosas del mercado (maniobra riesgosa desde el punto de vista financiero), reflejó su comprensión de que la calidad del producto era la ruta más rápida para obtener la satisfacción del cliente. Este hecho ayudó a iniciar las asociaciones de los clientes entre la marca y la calidad.

Para la compañía de Eastman, calidad también significaba facilidad de uso. La cámara instantánea Kodak⁹ había capturado un tercio del mercado de las cámaras instantáneas después de un año. Sin embargo, la compañía se vio obligada a discontinuar el producto en 1986, luego de una exitosa demanda de usurpación de patente presentada por Polaroid.

El hecho de que Kodak haya sobrevivido a esta catástrofe, es un tributo a la fortaleza innata de la marca y a su manejo de una dolorosa situación.

Cada propietario de cámara fue invitado a regresar su Cámara Instantánea Kodak, a cambio de una Cámara de Disco Kodak y película, cincuenta dólares de otros productos Kodak, o una porción de acciones de la compañía. De esta manera, la empresa utilizó el incidente y las oportunidades de comunicación concomitantes para reforzar las asociaciones de Kodak y respaldar la Cámara de Disco.

Hoy día, varios estudios indican que Kodak es una de las marcas más poderosas del mundo. En la categoría de películas, donde reside la mayor parte de las ventas y ganancias de la empresa. Kodak disfruta una participación de mercado de cerca del 60%, y un precio superior sustancial con relación a Fuji, su principal competidor.

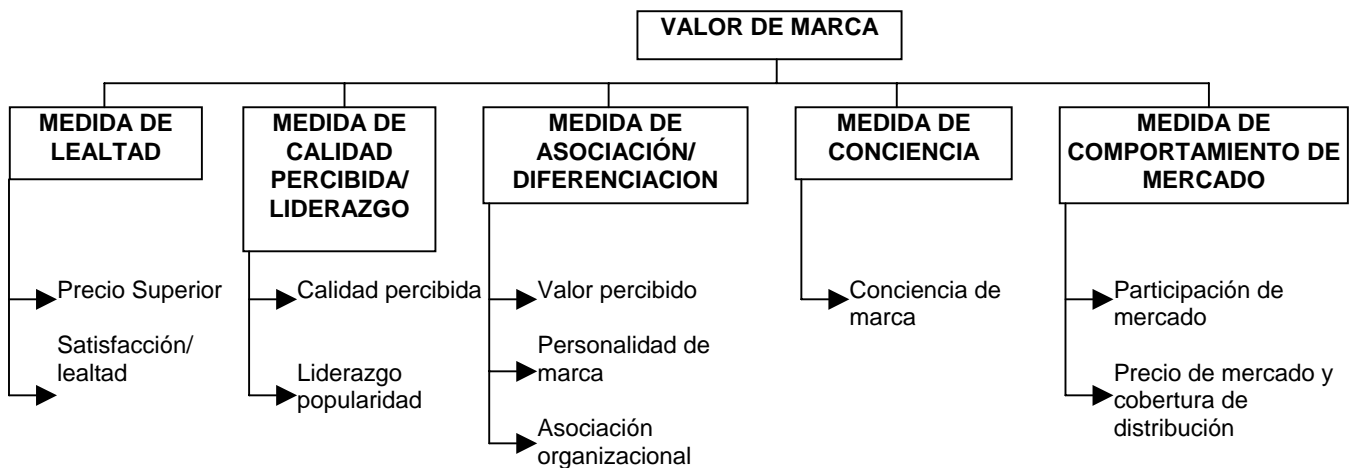
⁸ Fundador de la compañía Kodak.

⁹ Introducida en 1976 para competir con Polaroid.

Además, Kodak, expande su presencia en el mercado mundial, en el cual mantiene una participación del 40%.

3.2. La medición del valor de marca

Para medir el valor de una marca, Aaker propone un modelo llamado "The Brand Equity Ten", que mide la lealtad del consumidor, la calidad percibida, las asociaciones que realiza el consumidor, la conciencia y el comportamiento del mercado.



MEDIDAS DE LEALTAD

- ↑ Precio Superior: es el indicador básico que demuestra lealtad, es la cantidad que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto en comparación con otros similares disponibles. Este indicador se puede determinar simplemente al preguntar a los consumidores cuánto más estarían dispuestos a pagar por una marca.
- ↑ Satisfacción/Lealtad: es una medida directa de la satisfacción del consumidor y puede ser aplicada a los clientes actuales.

MEDIDAS DE CALIDAD PERCIBIDA/LIDERAZGO

- ↑ Calidad Percibida: indica una de las dimensiones clave del valor de la marca y ha demostrado estar asociado con el precio superior, con la elasticidad de precio, con la utilización de marca y con el retorno de la inversión. Puede ser calculado solicitando a los clientes que comparen productos de marcas similares.

- ↑ Liderazgo/Popularidad: este indicador incluye tres dimensiones:
 - ⇒ Si suficientes clientes están comprando el concepto de marca, entonces tiene mérito.
 - ⇒ El liderazgo frecuentemente conlleva innovación en la clase de productos.
 - ⇒ El liderazgo va de la mano con la aceptación del consumidor sobre el producto. Esto puede ser medido al preguntarles a los consumidores sobre la posición de liderazgo percibida en cierto producto, su popularidad y sus características innovadoras.

MEDIDAS DE ASOCIACIÓN/DIFERENCIACIÓN

- ↑ Valor Percibido: esta dimensión simplemente determina si el producto provee un buen valor por el dinero pagado o si existen razones específicas para adquirir esta marca por sobre otras competidoras.
- ↑ Personalidad de la Marca: este elemento está basado en una perspectiva donde la marca representa una persona. Para algunas marcas, la personalidad puede generar lazos entre el cliente, y los beneficios implícitos y emocionales de una marca.
- ↑ Asociaciones Organizacionales: esta dimensión considera el tipo de organización que respalda una marca.

MEDIDAS DE CONCIENCIA

- ↑ Conciencia de Marca: refleja la proyección de un producto en la mente del consumidor e involucra varios niveles, tales como reconocimiento, recordación, dominancia, conocimiento y opinión sobre la marca.

MEDIDAS DE COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

- ↑ Participación de Mercado: el desempeño de una marca frecuentemente provee un reflejo válido y dinámico de la posición de la misma frente a los consumidores.
- ↑ Precio de Mercado y Cobertura de Distribución: la participación de mercado puede resultar engañosa cuando ésta aumenta como el resultado de una reducción en precios o promociones. El calcular el precio del mercado y la cobertura de distribución puede proveer un escenario más veraz de la real fuerza del producto.

McEwen¹⁰, explica su modelo de medición de valor de marca, un tanto similar a Aaker, bajo las siguientes características:

1. Precio Percibido: se mide a través de la comparación del precio percibido en la compra vs. el precio de las marcas de la competencia.
2. Valor Percibido: es la percepción del comprador al comparar el valor percibido del producto comprado, en relación a los beneficios recibidos.
3. Elasticidad de Precio: mide la incidencia de la variación del precio sobre la cantidad de unidades compradas.
4. Extensibilidad: mide la proyección del potencial de una marca para poder generar extensiones de la misma dentro de la categoría actual o incursionar a otras nuevas.
5. Deseo de "Trabajar Para", mide la disposición del individuo para modificar su forma de ser en pos de obtener, utilizar o adquirir determinada marca.

El esfuerzo más ambicioso para medir la equidad o valor de marca entre productos, fue realizado por la agencia Young & Rubicam^{IV} al crear el denominado Valuador de Cualidades de Marca.

Para construirlo, las marcas seleccionadas para tal fin, fueron sometidas a un cuestionario de 22 reactivos que incluía, además de un conjunto de escalas de personalidad de marca, cuatro conjuntos de medidas que detallo a continuación:

- Diferenciación: mide que tan distintiva es la marca en el mercado.
- Relevancia: precisa si la marca tiene relevancia personal para quien responde el cuestionario.
- Estima: evalúa si una marca goza de un alto concepto y si está considerada la mejor de su clase. Se relaciona en forma estrecha con la calidad con que se percibe y la medida en que la marca crece en términos de popularidad.
- Conocimiento: mide la comprensión de lo que una marca representa.

Y&R planteó la hipótesis de que las marcas se crean en forma secuencial a lo largo de estas cuatro dimensiones.

A partir de la diferenciación, se podrán sentar las bases para forjar la fortaleza de marca. Sin generar un punto de verdadera distinción, el valor de la marca será bajo y no conseguirá ganar fuerza. De allí, que la diferenciación sea sinónimo de liderazgo.

A menos que la marca sea relevante para un segmento significativo, y en esto radica también su fuerza, no atraerá a una base de clientes amplia.

La fortaleza de marca, representa así la diferenciación multiplicada por la relevancia.

La estima y el conocimiento, completan la jerarquía y se combinan para conformar la construcción de la estatura de la marca. La primera combina la

¹⁰ Senior Consultant de la firma internacional Gallup.

calidad percibida con impresiones de un crecimiento o declinación en la popularidad; y la segunda, indica que el cliente no sólo está consciente de la marca, sino que también entiende lo que ésta representa.

Algunas marcas obtienen mayores calificaciones en estima que en conocimiento, lo cual significa que son muy pocas las personas que comprenden lo que ésta representa. En cambio, otras disponen de mayor conocimiento que estima; lo que denota que más personas saben lo que la marca representa, pero muy pocas la tienen en alta estima.

Se puede obtener mayor información con una tabla de referencia de estatura por fortaleza denominada "retícula de poder".

| Estatura de marca (conocimiento y estima) | | | |
|--|------|------|---|
| Baja | Alta | | |
| | | Alta | Fortaleza de marca (diferenciación y relevancia) |
| | | Baja | |

Las marcas que tienen posiciones altas en ambas dimensiones se ubican en el cuadrante superior derecho, éstas tienen mayor equidad que proteger y que explotar. El cuadrante inferior izquierdo, por lo general está compuesto por marcas nuevas, sin embargo, una marca que permanezca demasiado tiempo en este cuadrante, no tiene posibilidades de ser exitosa en el futuro. Las marcas del cuadrante superior izquierdo, son poderosas marcas de nicho o marcas que tienen una oportunidad de crecer al aumentar su estatura (en particular, su conocimiento). En cambio, el cuadrante inferior izquierdo, está poblado en gran medida por marcas agotadas pero que retienen cierto grado de estima y conocimiento.

La famosa consultora de marcas británica Interbrand, utiliza un enfoque muy distinto para identificar las marcas más poderosas del mundo.

Se trata de un conjunto de criterios escogidos en forma subjetiva que incluyen los negocios prospectivos y el ambiente de mercado de la marca, así como las impresiones de los clientes.

Anualmente, esta compañía realiza un estudio que arroja como resultado las 75 marcas con mayor valor en el mercado.

Para ello establece tres criterios:

- Las marcas tienen que ser globales, es decir generar ganancias relevantes en mercados globales.
- Las marcas deben poder ser ubicadas en alguna de las categorías principales establecidas por Interbrand, sino quedan descartadas.
- Deben existir suficientes datos públicos de finanzas y marketing de tal forma que se pueda preparar una valuación razonable.

De acuerdo a lo antedicho, las marcas apropiadas para el estudio resultaron ser:

- Marcas cuya información es privada.
- Marcas cuyos negocios se consolidan con otras actividades de negocio, por lo que es imposible separar las marcas individuales en forma significativa.
- Marcas que representan organizaciones no lucrativas.

Las diez marcas con mayor valor en el mundo son:

| N° | Marca | Valor de Marca (*) | | % Var | Capital de Mercado (*) | VM como % K de Mercado | País | Industria |
|----|--------------------------|--------------------|--------|-------|------------------------|------------------------|-----------|--------------|
| | | 2000 | 1999 | | | | | |
| 1 | Coca-Cola | 72.537 | 83.845 | -13% | 142.163 | 51% | USA | Bebidas |
| 2 | Microsoft Windows | 70.197 | 56.654 | 24% | 420.992 | 17% | USA | Tecnología |
| 3 | IBM | 53.184 | 43.781 | 21% | 194.236 | 27% | USA | Tecnología |
| 4 | Intel | 39.049 | 30.021 | 30% | 447.719 | 9% | USA | Tecnología |
| 5 | Nokia | 38.528 | 20.694 | 86% | 239.828 | 16% | Finlandia | Tecnología |
| 6 | General Electric | 38.128 | 33.502 | 14% | 524.351 | 7% | USA | Diversos |
| 7 | Ford | 36.368 | 33.197 | 10% | 48.781 | 75% | USA | Automóvil |
| 8 | Disney | 33.553 | 32.275 | 4% | 80.645 | 42% | USA | Diversión |
| 9 | Mc Donald's | 27.859 | 26.231 | 6% | 44.012 | 63% | USA | Alimentos |
| 10 | AT&T | 25.548 | 24.181 | 63% | 118.671 | 22% | USA | Comunicación |

(*) Cifras expresadas en millones de dólares

K: Capital

VM: Valor de marca

Es por ello que gran cantidad de altos ejecutivos de compañías globales como Coca-Cola, Kraft Foods, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, coinciden en que "Su marca es el activo más importante de la compañía".

Esto se corrobora, por ejemplo, cuando Wall Street reconoce que la empresa de búsqueda por Internet Yahoo! posee un valor de mercado de 6.000 millones de dólares cuando sus ingresos son solamente de 140 millones de dólares (2,33% del valor del mercado), atribuyendo esta diferencia en gran parte a la generación de valor de su marca.

Para afirmar lo mencionado en el párrafo anterior, la revista Fortune, proporciona un reporte de las compañías más admiradas de América, donde encontramos los siguientes datos del año 1999 (en millones de dólares):

| Compañía | Ingresos | Utilidades | Activos | Valor en mercado |
|---------------------|-----------|------------|----------|------------------|
| Microsoft | \$19.747 | \$7.785 | \$37.156 | \$492.462 |
| Cisco Systems | \$12.154 | \$2.096 | \$14.725 | \$453.878 |
| Intel | \$29.389 | \$7.314 | \$43.849 | \$391.816 |
| Lucent Technologies | \$38.303 | \$4.766 | \$38.775 | \$214.185 |
| WalMart Stores | \$166.809 | \$5.377 | \$70.245 | \$212.666 |
| Dell Computers | \$25.265 | \$1.666 | \$11.471 | \$143.488 |
| Walt Disney | \$23.402 | \$1.300 | \$43.679 | \$70.502 |

Fortune Most Admired Companies in America, 1999

Otro ejemplo de valor de marca, lo proporcionan los resultados de un "blind test" efectuado para comparar el sabor de Diet Pepsi vs. Diet Coke ante un panel de consumidores:

- 51% prefirieron Diet Pepsi,
- 44% prefirieron Diet Coke,
- 5% restante les dio lo mismo.

Sin embargo, una prueba similar se realizó con otra muestra de consumidores con las mismas características que la anterior, solo que esta vez la marca estaba expuesta; los resultados arrojaron números contrastantes:

- 23% prefirieron Diet Pepsi,
- 65% prefirieron Diet Coke,
- 12% restante les dio lo mismo.

Este resultado se puede atribuir al valor agregado que inconscientemente el consumidor aporta cuando detecta el logotipo y empaque de su familiar Diet Coke.

Las compañías de productos de consumo han adquirido con el paso del tiempo buena fama en cuanto a sus habilidades de mercadotecnia, las cuales han contribuido a desarrollar marcas fenomenales: cualquier compañía puede hacer agua colorada endulzada, pero ¿puede alguien replicar el valor de marca de Coca-Cola?.

3.3. Un ejemplo de creación de equidad de marca

El 17 de enero de 1985, el gerente de General Motors, Roger Smith, anunció la creación de "Saturn Corporation" destinada a ser la "clave de competitividad, supervivencia, y éxito duradero como productor nacional de GM".

Parte de la misión de esta nueva compañía era vender vehículos compactos creados y fabricados en Estados Unidos, que fueran líderes mundiales en calidad, costo y satisfacción al cliente.

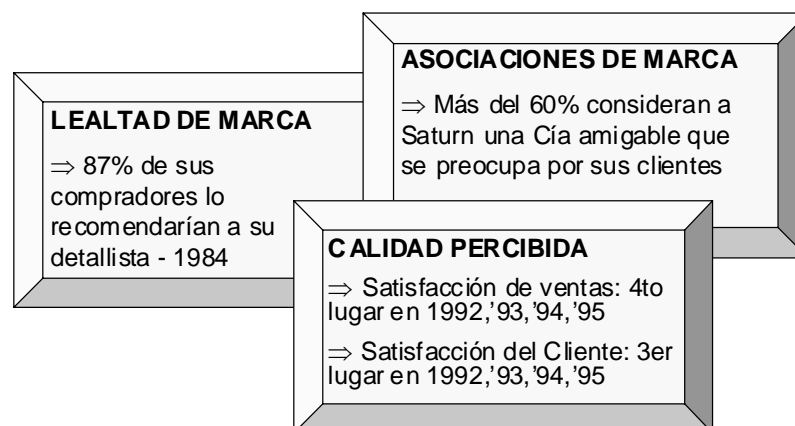
Después de cuatro años en el mercado, Saturn había logrado con éxito crear una de las marcas más poderosas de Estados Unidos.

Una medida determinante para el éxito de la creación de la marca Saturn fue su actuación en ventas, ya que vendió muchos más automóviles por agencia que sus competidores (Honda, Toyota, Ford y Chevrolet) a tal nivel, que podemos decir que la marca fue líder en los mercados regionales y locales.

Otro indicador de la fortaleza de Saturn fue el hecho de que con un precio de etiqueta equiparable a la competencia, eliminó con éxito los descuentos, reembolsos, regateos de precios y transacciones.

La industria automovilística había sufrido por mucho tiempo un regateo penetrante en la venta por agencia, por lo que el foco estaba colocado en el precio al momento de tomar la decisión. A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, los descuentos y reembolsos financiados por las compañías se debilitaron y empeoraron dicha situación.

Por otro lado, la fortaleza del precio y márgenes de utilidad asociados con Saturn, se comportaron de la siguiente manera:



El concepto impulsor detrás de Saturn fue crear un automóvil compacto de clase mundial que pudiera compararse o superar en calidad a los autos japoneses importados. El vehículo necesitaba tener la confiabilidad, seguridad, sentimiento, apariencia y excelencia total que la gente espera de los autos importados, sin dejar de ser competitivo en el precio.

Con frecuencia se presenta un falso concepto que dice que es factible crear marcas por medio de la publicidad sin un producto o servicio que lo avale lo cual es totalmente erróneo, ya que es el producto quien maneja la imagen.

El producto que Saturn ofrecía fue bueno desde sus comienzos. Un ejemplo visible del énfasis en la calidad de Saturn fue la decisión de ofrecer una garantía de reembolso durante los primeros 30 días de compra o las 1.500 millas (lo que sucediese primero), de modo que un comprador original podía regresar su automóvil a cambio de un reembolso o un reemplazo.

Un automóvil de clase mundial, no era suficiente para crear una marca poderosa. Lo importante eran las percepciones del cliente.

Un enfoque tradicional orientado al producto, sin duda hubiera estado condenado al fracaso, porque otras empresas ya habían experimentado esa situación.

Dado el riesgo de dirigir la atención sobre el precio, por la similitud de las afirmaciones de calidad con sus competidores, la empresa optó por vender la compañía, sus valores, su cultura, sus empleados y hasta sus clientes, en lugar de enfocarse en el automóvil.

Durante el segundo año de Saturn, la estrategia de publicidad fue enfocarse principalmente en los clientes y sus experiencias con el auto, y en el vendedor de Saturn.

Se evitó dar nombres de modelos en las comunicaciones, ya que la estrategia era apuntar a la marca Saturn, la compañía y el producto, hacerlo, hubiera alejado la atención de la historia principal.

La mayoría de las marcas automovilísticas, se orienta a atributos como seguridad, economía, manejo o comodidad al momento de generar una identidad de marca. De esta manera, las estrategias de posicionamiento son fáciles de imitar o superar.

Un aspecto importante de la identidad de marca de Saturn fue el compromiso de tratar a los clientes con respeto y como amigos. Implantada esta relación, y la personalidad de marca que la delinea, tuvo el potencial para crear una lealtad de marca intensa y duradera.

Parece increíble que casi cincuenta años después de que el concepto de marketing apareciera en escena, el tratar al cliente con respeto y como un amigo fuera un descubrimiento importante de la industria automovilística.

De acuerdo con los distribuidores de Saturn, otro aspecto distintivo de la relación marca-cliente que implementó la empresa, fue por un lado, el orgullo que sentían los empleados y el cliente, por el hecho de que fuera un auto estadounidense como el Saturn, el que le había ganado la partida a las

compañías japonesas, y por otro, la satisfacción y orgullo de los compradores por adquirir un automóvil de marca nacional. La compra y uso de un Saturn, iba más allá de disfrutar las características funcionales del automóvil, sino que también expresaba los valores y la personalidad del cliente.

Entre otros aspectos clave que sustentaban y sustentan actualmente este orgullo se encuentra la planta de Spring Hill - Tennessee, y la lealtad intensa de los empleados estadounidenses hacia la empresa.

Los distribuidores proporcionaron una experiencia de compra muy diferente que refleja la relación Saturn-cliente involucrándolo en actividades que le indican que Saturn está interesado en algo más que sólo vender un automóvil.

Así, Saturn eligió vender su producto de una manera diferente. Cuando el cliente entra a la agencia distribuidora, no se ve sometido a la presión de un vendedor a comisión, sino más bien a un "asesor de ventas".

Un ingrediente clave que hizo posible eliminar el regateo de los precios, fue el armado de la red de distribuidores dentro de un área en la cual no se abrirían más de seis agencias. Fue así como se eliminó casi por completo la potencial competencia de precios entre agencias contiguas.

Los asesores de ventas tenían un sistema de compensaciones e incentivos sustentado principalmente en los esfuerzos del grupo para satisfacer a los clientes, más que en los resultados individuales de ventas.

"Una clase de compañía diferente, una clase de automóvil diferente", es el slogan utilizado por Saturn.

Un slogan puede capturar la esencia de una marca y llegar a ser parte importante de la equidad de la misma, si la marca es un significado empaquetado, su slogan puede ser el listón que sostiene el paquete y le da un toque especial, ayuda a cristalizar los valores y la cultura de la empresa, provee una construcción bajo la cual se organizan y comunican las características y programas específicos que de otra manera permanecerían desunidos y confundidos. Así lo entendieron los directivos de Saturn.

De este modo, los elementos cruciales de la estrategia de marca de Saturn fueron:

- Capacidad para diseñar y construir un automóvil de calidad.
- Identidad de marca con base en una relación.
- Decisión de enfocar la publicidad de la compañía.
- Experiencia de ventas.

Los tres últimos, marcaron la diferencia real en el manejo de la marca en la industria automovilística.

El éxito de Saturn creó un recelo entre los directivos de GM, ya que Saturn estaba teniendo su propio protagonismo en la historia de la industria automotriz sin su aval. Es por ello que en 1993, GM redujo en forma

abrupta la publicidad de Saturn, recortó los planes para incrementar el número de distribuidores, retrasó los planes de reajuste, dejó de agregar bolsas de aire en los asientos de pasajeros y todo esto provocó una baja importante en las ventas de la compañía.

La administración de Chevrolet creyó que Saturn debía tener una placa con el nombre de Chevrolet (aunque el consenso de los observadores más objetivos opina que el milagro de Saturn no hubiera sucedido en ese caso).

Lo que intentó GM entonces, fue transferir a otras divisiones de la corporación, la fascinación que Saturn provocaba en sus clientes.

Para ello se puso en marcha un proyecto mediante un "Centro de Visión", que consistía en un programa de capacitación para el personal de la fábrica que producía los vehículos Oldsmobile y sus distribuidores, con ejercicios orientados a la formación de equipos y clases de interacción con el cliente. Este curso se diseñó para recrear la cultura de clientes Saturn y la atmósfera de trabajo en equipo.

Transferir la magia de Saturn a Oldsmobile y otras divisiones de GM no sería tarea fácil, ya que ese fenómeno estaba basado no en programas, sino en la compañía completa.

Como resultado del nivel de diferenciación alcanzado por Saturn respecto de la competencia, un patrocinio de GM, inhibiría u opacaría su brillo. Sin embargo, habrá un tiempo en el que Saturn pueda prestarle su equidad a GM, al convertirse en un vehículo que ayude a revitalizar la marca madre.

Los elementos clave de la marca Saturn tuvieron resonancia entre los clientes y fueron muy distintos de los presentados por los competidores.

La identidad de Saturn fue creada desde adentro de la organización por su gente, cultura, valores, estructuras y sistemas. Estas raíces dificultaron a los competidores la imitación de sus programas. El éxito que alcanzó la marca fue el resultado de una estructura total formada por una docena de decisiones y prácticas de la empresa, más que por algún programa o política clave.

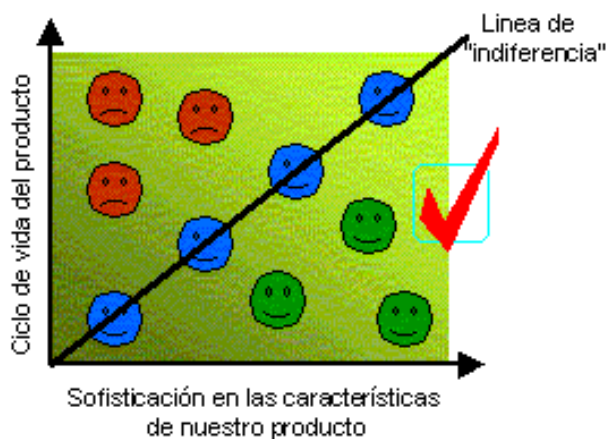
3.4. La importancia del valor de marca

El peor escenario de cualquier director de marketing es que un producto estrella de su empresa, sea un "commodity", es decir cuando al consumidor le resulta indiferente la marca del producto que va a adquirir.

Esto sucede cuando la empresa "X", ofrece el mismo valor global que la empresa "Y", y el mismo que la empresa "Z".

Cabe aclarar que el valor global se refiere a las ventajas que ofrece un producto en sí mismo, a diferencia del valor percibido, el cual es adjudicado por el comprador bajo la influencia de otros factores tales como la imagen de marca, posicionamiento, etc.

Sin embargo, a la hora de hablar de commodities es necesario comprender la relación que existe entre el ciclo de vida del producto y los atributos que ofrece, ya que en la etapa introductoria y comienzo del crecimiento, el consumidor no logra asimilar todas las características del mismo, sino que percibe una sola en general.

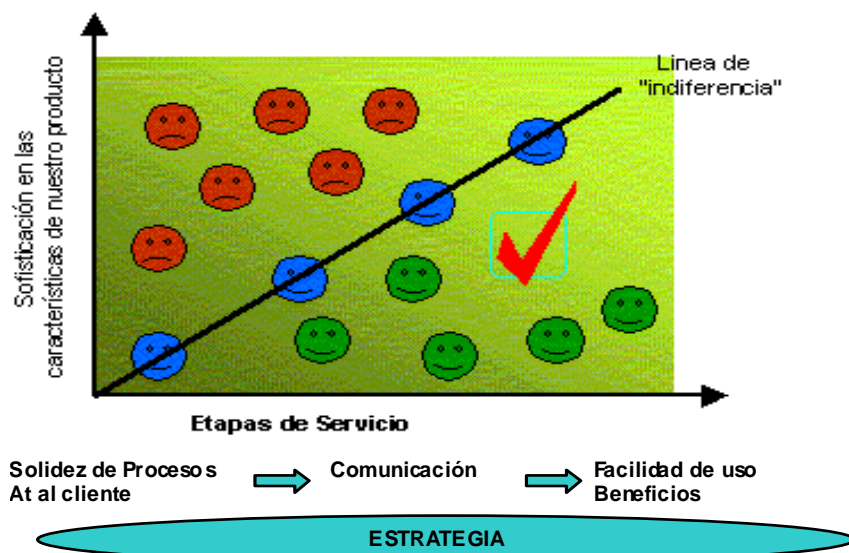


Podemos citar como ejemplo, el caso del teléfono celular, tras su lanzamiento sólo se juzgaba la capacidad de emitir y recibir llamadas. Ésta era la única medición de servicio que se le aplicaba.

A medida que transcurre el tiempo, el consumidor va entendiendo cada vez más todos los atributos que ofrece el producto, y los incluye progresivamente en su esquema de medición para juzgarlo.

Por lo tanto, a partir del momento en que la capacidad de efectuar y recibir llamadas fue asumida por defecto como una función básica del teléfono celular, el siguiente paso era prestar servicios adicionales que incrementaran el valor del producto, como ser una mayor cobertura y claridad en la recepción de la señal, un tamaño de equipo más confortable, una apariencia más estética, etc.

Actualmente, el grado de evolución de la industria telefónica móvil alcanzado es tal, que los nuevos criterios de medición superan las funciones básicas, y se extienden a otros servicios del área de las comunicaciones como ser el acceso a internet, y la modalidad de "pager".



La empresa que tiene un producto commodity, está inmersa en un gran reto: la urgencia por diferenciar el producto, debe ser equivalente a la inteligencia para analizar qué elementos del mismo fortalecer o desarrollar, para engendrar un valor de marca que logre despegarlo y reposicionarlo en su categoría.

El profesor Kevin L. Keller¹¹, en un artículo para el Harvard Business Review, expone diez características principales que deben ser consideradas para "calificar" si una marca tiene valor.

Desarrolló un cuestionario basado en ciertas premisas, que sirve como herramienta para que una compañía pueda determinar si el enfoque estratégico que soporta el valor de su marca es el adecuado, y para comprobar su fuerza.

Premisa 1: "La marca provee en forma excelente, los beneficios que el consumidor realmente desea".

¿Ha intentado destapar necesidades y requerimientos del consumidor que aún no han sido satisfechos? ¿A través de qué métodos? ¿Se enfoca con

¹¹ Autoridad internacional en materia de teoría de marcas y líder en el campo de la investigación en "branding".

agresividad a maximizar las experiencias que el consumidor vive con sus productos y servicios? ¿Tiene un sistema en forma para enviar los comentarios recibidos de los consumidores a las personas que pueden realizar los cambios?

Premisa 2: "La marca se mantiene relevante".

¿Ha invertido en mejoras al producto que proveerá mayor valor agregado para sus consumidores? ¿Está en contacto con los gustos de sus consumidores, con las condiciones actuales del mercado? ¿Está manteniendo actualizado su producto con las nuevas tendencias?

Premisa 3: "La estrategia de los precios está basada en la percepción de valor de marca del consumidor".

¿Ha optimizado el precio, costo y calidad para alcanzar o rebasar las expectativas del consumidor? ¿Ha establecido un sistema en forma para monitorear la percepción del consumidor sobre el valor de su marca? ¿Ha estimado qué tanto valor su consumidor cree que la marca le suma a su producto?

Premisa 4: "La marca está posicionada adecuadamente".

¿Ha establecido puntos de paridad que sean necesarios y relevantes contra la competencia? ¿Ha establecido los puntos de diferenciación deseados? ¿Son factibles de alcanzar?

Premisa 5: "La marca es consistente".

¿Está seguro que sus programas de mercadotecnia no están enviando mensajes conflictivos y que no lo han hecho a través del tiempo? ¿Está ajustando sus programas para mantenerlos al corriente con las tendencias actuales?

Premisa 6: "El portafolio de marca y su jerarquía tiene sentido".

¿Puede la marca corporativa representar un adecuado paraguas para todas las marcas del portafolio? ¿Las marcas incluidas en el portafolio tienen

nichos de mercados individuales? ¿Qué tanto se empalman las marcas? ¿En qué áreas? ¿Mantienen sus marcas una jerarquía adecuada?

Premisa 7: “La marca hace uso de un repertorio vasto de actividades de mercadotecnia para construir su valor”.

¿Ha escogido o diseñado un buen nombre, logotipo, símbolo, slogan, empaque, etc. para maximizar la conciencia de marca? ¿Ha implementado estrategias de “push-pull” enfocadas tanto al consumidor como a sus proveedores? ¿Está consciente de todas las actividades de mercadotecnia que involucran a su marca?

Premisa 8: “Los gerentes de marca entienden lo que la marca significa para los consumidores”.

¿Conoce lo que a sus consumidores les agrada y desagrada de su marca? ¿Está consciente de todas las asociaciones importantes que sus consumidores realizan con su marca, independientemente de que la compañía las induzca o no? ¿Ha enmarcado las limitantes que el consumidor establece sobre las extensiones de marca y las directrices de los programas de mercadotecnia?

Premisa 9: “La marca recibe soporte adecuado y es constante en el tiempo”.

¿Están bien analizados los éxitos y fracasos en los programas de marketing antes de ser cambiados? ¿Ha evitado retirar fondos de los programas de marketing como consecuencia de cambios negativos en el mercado o derrumbe de las ventas?

Premisa 10: “La compañía monitorea las fuentes que generan valor de marca”.

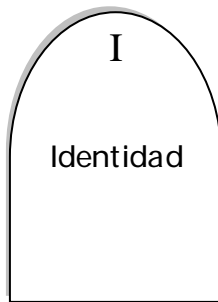
¿Ha trazado un plan que defina el significado, el valor de la marca y su administración? ¿Conduce auditorías frecuentes para determinar la salud de su marca para establecer directrices estratégicas? ¿Distribuye regularmente reportes de valor de marca resumiendo la información de investigaciones relevantes para apoyar la toma de decisiones? ¿Ha asignado responsabilidades explícitas para monitorear y preservar el valor de la marca?

La construcción de marcas fuertes implica maximizar estas 10 características, aunque en la práctica esto es sumamente complicado, ya que cuando la compañía se enfoca en un punto, otros pueden ser comprometidos al no ser tenidos en cuenta.

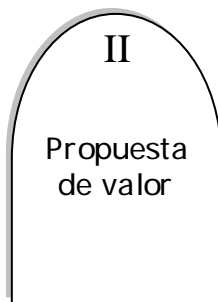
El éxito reside en estar consciente de qué manera se comporta la marca sobre los diez puntos y evaluar cada cambio desde todas las posibles perspectivas.

El valor de marca puede ayudar al profesional del marketing a enfocar sus objetivos, dándole una guía para poder evaluar el resultado de su esfuerzo pasado y diseñar los futuros programas de marketing.

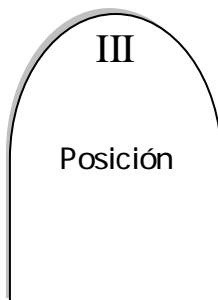
A continuación se detallan "los diez mandamientos de las marcas fuertes" que refuerzan la cadena de valor de las marcas que administra una compañía, propuestos por David Aaker:



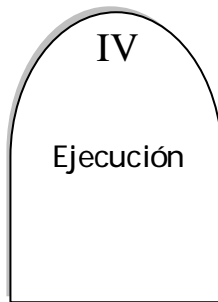
Si su empresa posee varias marcas, procure que cada una de ellas tenga su propia identidad. Reconozca y tenga en cuenta todos sus perfiles: "marca-producto", "marca-persona", "marca-símbolo". Flexibilice la identidad de acuerdo con los diferentes productos y segmentos del mercado. Recuerde que la imagen está determinada por la percepción de los clientes, mientras que la identidad es la forma en que usted quiere que la perciban.



La Propuesta de valor debe jugar un papel impulsor. Considere los beneficios emocionales y funcionales que ofrece. Las marcas soporte brindan credibilidad. Entienda la relación marca-cliente.



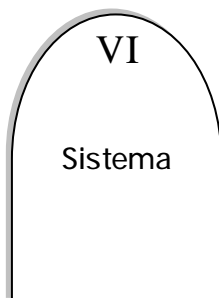
Cada marca debe tener una posición que ofrezca lineamientos claros a quienes implementan el programa de comunicación. La posición es parte de la identidad y de la propuesta de valor, por lo cual debe ser activamente comunicada.



La ejecución del programa de comunicación no sólo debe responder a la identidad y a la posición, sino que debe lograr además brillo y durabilidad. Mas allá de los medios masivos, considere todas las opciones disponibles.



La consistencia en el tiempo es un factor de gran importancia. Insista con los símbolos, imágenes y metáforas que funcionan. Cuando sea necesario, comprenda, pero a la vez resista, los prejuicios ante el cambio de identidad, posición y ejecución.



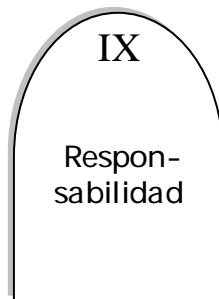
Aprecie su portafolio de marcas como un sistema, asegúrese de dotarlo de consistencia y sinergia. Conozca el papel que juega cada una de ellas y trabaje con submarcas cuando quiera clarificar y/o modificar el mensaje. Tenga presente cuáles son las marcas estratégicas.



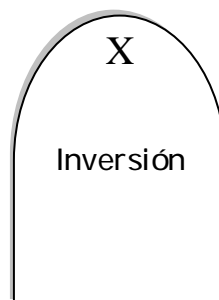
En el juego de marcas, el respaldo, el impulso y el apalancamiento son fundamentales. Desarrolle programas de cobranding sólo cuando la propia identidad se vea reforzada. Identifique marcas que funcionen para distintas clases de productos, y desarrolle una identidad para cada una.



Realice el seguimiento y monitoree la evolución del valor de la marca, incluyendo el nivel de reconocimiento, la calidad percibida, la lealtad, y especialmente, las asociaciones. Defina los objetivos de comunicación en forma clara y específica. Tome nota de las áreas en las que observe que la identidad y posición de la marca no se reflejan en la imagen.



Designe un responsable de marca que trabaje en la creación de su identidad y posición, y que además coordine la participación de las distintas unidades organizacionales, medios y mercados en la ejecución de la estrategia. Esté atento a cualquier uso de la marca en un negocio en el que no sea la piedra fundamental.



Continúe invirtiendo en las marcas, aún cuando no se cumplan los objetivos financieros.

De acuerdo a lo expuesto en el presente capítulo, queda claro que incorporar en los planes de marca el concepto "valor de marca", trae aparejado sendos beneficios para la compañía; a continuación resumiremos algunos de ellos:

- Aumenta la lealtad del consumidor, ya que la gente prefiere, busca y compra con mayor frecuencia marcas de alto valor.
- Permite obtener mayores márgenes y utilidades a partir de la utilización del valor de una marca, por parte de los especialistas de marketing y los distribuidores, puesto que los consumidores están dispuestos a pagar, trabajar o viajar más para adquirir marcas de alto valor. Por otro lado, libera a la marca de la utilización de promociones

para estimular la venta, las cuales implican sacrificio del precio (margen) o posición en el punto de venta.

- Admite su utilización como una plataforma de crecimiento vía la extensión de la marca, o bien la expansión de la misma a través de franquicias.
- Incentiva la venta del producto a lo largo del canal de distribución, a partir de lograr una mayor atención, cooperación y espacio en la góndola del distribuidor, lo que se traduce en una oportunidad importante para implementar y extender los programas de marketing de la empresa.
- Brinda mayor elasticidad para responder con más eficiencia a los ataques de la competencia, o recuperarse más rápidamente cuando situaciones adversas se presentan.
- Representa una ventaja competitiva porque funciona como una "barrera de entrada" ante el ingreso de un producto de la competencia en una categoría específica.

3.5. Ampliación del horizonte del valor de marca

Gurúes del marketing tales como P. Drucker y P. Kotler entre otros, postulan en sus libros que el foco principal de la mercadotecnia estuvo en un principio centrado en las empresas, para luego ir virando hacia las características del producto y finalmente hacia el consumidor, movimientos que se produjeron como respuesta a los diferentes retos que el mercado planteaba para la supervivencia y rentabilidad de una organización.

Los grandes cambios sociales, económicos y políticos acontecidos en la actualidad, nos plantean hoy en día un nuevo giro en cuanto a las variables a tener en cuenta al momento de determinar una estrategia de marca, esto implica ampliar el horizonte de los factores que tradicionalmente se tenían en cuenta.

El desarrollo de N. Klein en su libro *No logo*, refleja desde una perspectiva crítica, la realidad de las marcas en el mundo actual donde el consumidor tiene en cuenta si en la caza de atún con redes algún delfín fue apresado, si en el traslado del crudo de un lugar a otro se produce algún derrame y por ende una contaminación del medio ambiente, si el antitranspirante en aerosol que usamos habitualmente afecta o no la capa de ozono, etc. Pero además da cuenta de los distintos movimientos que se han formado en diversos lugares del planeta para defender diferentes cuestiones, tales como GreenPeace en relación con la ecología, Páginas Amarillas en contra del comercio que ignora los derechos humanos en China, Corporate Watch que investiga los delitos de las corporaciones y Justice Do It Nike que se dedica a arengar a la compañía por las malas prácticas laborales que aplica en su propio patio trasero, entre otras.

De este modo el compromiso que la organización establezca con los consumidores, con la comunidad, el medio ambiente y sus empleados, así como sus prácticas, integra a la imagen de corporativa como otro de los nuevos factores que incide sobre la marca.

VII. DESARROLLO

1. El consumidor y la imagen de marca

La imagen de marca es la forma en la que el consumidor percibe la marca de la empresa y la identidad de marca es el modo en el cual la empresa desea que éste la perciba.

Cuando la elaboración de los planes de comercialización están adecuadamente enfocados, y su implementación es atinada, ambas perspectivas, consumidor/imagen – empresa/identidad, deberían coincidir.

La imagen es algo intangible que sirve para que una empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada y tenida en cuenta por la sociedad a la que se dirige.

Toda marca tiene, para bien o para mal, una imagen que apoya en todo momento a cada uno de sus productos, y por medio de su planificación y control, se convierte en una auténtica estrategia de comunicación.

No basta con vender servicios o productos, hay que comunicarlos y fijar imágenes permanentes de la empresa creadora. Por tal motivo se hace necesaria la creación de una identificación propia: la marca, que se traduce en única, homogénea y global, logrando así una perfecta asociación y permitiendo diferenciarla del resto por medio de atributos tales como: confianza, personalidad, esfuerzo, riqueza, servicios, eficacia, solidez, continuo desarrollo, participación tecnológica, apertura hacia el exterior, beneficio social, gestión empresarial, etc.

La marca es el centro alrededor del cual se genera y desarrolla la imagen de marca, y ésta, una representación mental de los atributos y beneficios percibidos por el público objetivo. Podemos decir entonces, que se relaciona con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, decodificándolas según sus valores externos; pero cada individuo, según su personalidad, le imprimirá un carácter, una interpretación a la realidad comunicada.

La percepción de las marcas es lo que da forma y contenido a algo que no deja de ser una abstracción, una concepción mental de las características del producto y de los valores simbólicos atribuidos por la publicidad y la promoción, para conseguir la preferencia de los consumidores.

Cuando la imagen de una marca es positiva, se está añadiendo un auténtico valor a un producto, proporcionándole seguridad y confianza y licenciando a la empresa para aplicar un precio superior a la media, que finalmente el consumidor está dispuesto a pagar.

Lo verdaderamente importante no es tanto la imagen que transmitan las marcas, sino la capacidad para establecer su autoridad y superioridad sobre la competencia. Ahora, para que una marca adquiera fuerza, es preciso asociarla a los valores importantes y a las decisiones del comportamiento humano. Ello le conferirá una posición de liderazgo, estableciendo una relación emocional que garantiza la credibilidad y la confianza del consumidor, lo que se traduce en una preferencia por la marca y repetición de compra¹².

Las marcas pueden llegar a tener una vida larga y no han de depender del ciclo vital de los productos. Una alta calificación de la misma en la mente del consumidor, le permitirá cumplir este objetivo. Por este motivo, la imagen de marca debe configurarse en torno a los siguientes valores:

- Valores referidos a los productos: diferenciación, autenticidad y credibilidad.
Conocer la posición que la imagen de un producto o marca ocupa en el mercado es importante para planificar las futuras estrategias comunicacionales de la empresa.
La homogeneidad de los productos es una de las causas del fracaso de gran cantidad de marcas que acaban siendo desconocidas para el público. Se distinguen seis tipos posibles de acciones para posicionarlo:
 - Características del producto.
 - Beneficios o problemas que el producto soluciona.
 - Uso u ocasiones de uso.
 - Clase de usuarios.
 - Relación con otros productos¹³.
 - Disociación de la clase de producto.
- Valores referidos a los consumidores: autocomplacencia, autosatisfacción y autoexpresión (personal y social).
- Valores referidos a la comunicación: notoriedad, veracidad y persuasión. De ahí la búsqueda en publicidad de la proposición de compra (beneficio argumentado) significativa, novedosa, creíble y estimulante.

Tal y como se ha expuesto, la marca es fundamentalmente un estereotipo, una imagen en la mente del consumidor. Basándose en este aspecto, se realizó un análisis sobre la estructura mental de las imágenes de marca, concluyendo que es importante tener en cuenta, al momento de comunicar la identidad de marca, los siguientes aspectos:

¹² "Lo importante no es que venga, sino que vuelva" - Unicenter.

¹³ Estrategia de posicionamiento que conduce a la realización de publicidad comparativa. Este tipo de acciones se pueden llevar a cabo de forma directa, citando a las marcas de las empresas competidoras, o de forma más genérica, indicando la superioridad de la marca comunicada con respecto a las demás sin citarlas explícitamente.

- **Ambivalencia:** el contenido de la imagen es igual para todos, pero el tono afectivo que evoca es distinto para cada sujeto.
- **Coherencia:** la imagen de marca produce un conjunto de actitudes y representaciones que forman un todo coherente para cada individuo.
- **Estado consciente o inconsciente:** en el primer caso, la imagen aparece en opiniones expuestas libremente o emociones manifiestas. En el segundo caso, el producto puede evocar sentimientos no deseados que es conveniente enmascarar, para que esto no impida comprender el significado del mensaje.

Resumiendo, los elementos que definen la imagen de una marca son:



- H Proximidad: grado de presencia de la imagen del producto en la mente del consumidor.
- H Precisión de Imagen: debe tener características muy bien definidas.
- H Contenido de Imagen: las características deben ser acotadas y estar bien enfocadas.
- H Valoración de Características.
- H Asociación: todo lo que asocia con la imagen de una determinada marca.

2. La empresa y la identidad de marca

La comprensión y el manejo de la identidad de marca, son aspectos claves para construir marcas poderosas y, por lo tanto, para crear una equidad de marca.

Si indagamos en los libros de marketing, encontramos diferentes definiciones de identidad de marca; a continuación mencionamos algunas:

- La identidad de marca es un juego único de asociaciones que los estrategas de marca aspiran crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca respalda e implica: una promesa para el cliente por parte de los miembros de la compañía.
- La identidad de marca debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente, generando una proposición de valor que implica beneficios funcionales, emocionales o de expresión personal.
- La identidad de marca consiste en doce dimensiones organizadas en torno de cuatro perspectivas:
 - La marca como producto: propósitos, atributos, calidad y valor, usos, usuarios, país de origen.
 - La marca como organización: atributos de la compañía local versus global.
 - La marca como persona: personalidad de marca, relación marca-cliente.
 - La marca como símbolo: imaginería visual, metáforas y herencia de marca.
- La estructura de la identidad de marca incluye:
 - Identidad de núcleo: es la esencia central y eterna de la marca; tiende a permanecer constante aún en las más diversas culturas.
 - Identidad extendida: incluye elementos que organizados en grupos coherentes y significativos, proveen textura e integridad a la marca.

Una identidad de marca provee dirección, propósito y significado; es central para la visión estratégica y la directriz de una de las cuatro dimensiones especiales de la equidad de marca: las asociaciones.

2.1. Trampas de marca

Existen cuatro trampas que representan enfoques o tácticas para la creación de una identidad, que son demasiado limitantes y que pueden llevar a estrategias de marcas ineficaces, a menudo disfuncionales:

a) Trampa de imagen de marca

Tiende a ocurrir cuando existen sutiles insuficiencias de la imagen, causadas por las experiencias pasadas de los clientes con la marca o por cambios en sus necesidades.

La imagen de marca debe ser activa y con visión orientada hacia el futuro reflejando las asociaciones a las que aspira, y no como sucede a menudo, que es pasiva y mira al pasado. Debe ser estratégica, evidenciando las maniobras comerciales que conducen a una ventaja sostenible; y manifestar las cualidades permanentes de la marca, representando las características básicas que persistirán en el tiempo.

b) Trampa de posición de marca

Ocurre cuando la búsqueda de una identidad de marca se convierte en un objetivo publicitario más que en una identidad de marca.

Una posición de marca es la parte de la identidad y proposición de valor que se comunica activamente al público objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competitivas.

| Imagen de marca | Identidad de marca | Posición de marca |
|--------------------------------|---|---|
| Como la marca se percibe ahora | Como los estrategas quieren que la marca se perciba | La parte de identidad de marca y proposición de valor que se comunica en forma activa a un público objetivo |

Por lo tanto, una posición de marca guía los programas de comunicación.

c) Trampa de perspectiva externa

Se presenta cuando las compañías toman la identidad de marca sólo para motivar a los clientes a comprar el producto, enfatizando la perspectiva de la identidad, y no advierten el papel que puede jugar, al ayudar a una organización a comprender sus valores y propósitos básicos.

Una identidad efectiva está basada en un esfuerzo disciplinado orientado a especificar las fortalezas, valores y visión de la marca, ofreciendo un vehículo de comunicación tanto interna como externa.

d) Trampa de fijación de atributos del producto

Es la trampa más común de todas, y consiste en el manejo táctico y estratégico de la marca orientado solamente a los atributos del producto.

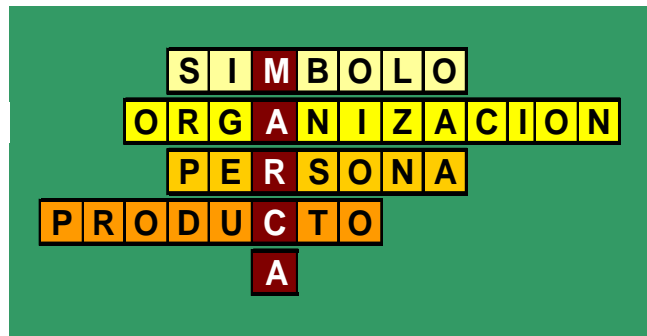
Basado en la suposición errónea de que éstos son los únicos fundamentos relevantes para la toma de decisiones de los clientes y para la dinámica competitiva, conduce a que la compañía implemente estrategias por debajo de lo óptimo y en ocasiones a errores perjudiciales.

Estas trampas muestran cómo una identidad de marca puede llegar a ser limitante e ineficaz.

Una clave para el desarrollo de una identidad de marca poderosa es ampliar el concepto de marca para incluir otras dimensiones y perspectivas y no quedar abocada por completo a la de la marca como producto. Existen tres perspectivas adicionales que desarrollaremos a continuación.

2.2. Dimensiones de marca

Podemos concebir a la identidad de marca como un sistema compuesto por diferentes dimensiones, que contribuyen a construir la relación marca-consumidor. Ellas son:



SIMBOLO

La marca como símbolo puede proporcionar cohesión, estructurar una identidad, facilitar el reconocimiento y recuerdo. Si bien su presencia puede ser un ingrediente clave para la constitución de marca, su ausencia implica la posibilidad de un daño sustancial. Un símbolo poderoso puede ser la piedra angular de una estrategia de marca.

Cualquier elemento que represente la marca puede ser un símbolo; los diferentes tipos son:

- Imágenes visuales: pueden ser memorables y poderosas. Sólo se requiere ver el símbolo para recordar la marca.
- Metáforas: le aportan al símbolo un significado mayor, sobre todo cuando representa un beneficio funcional, emocional o de expresión personal.

Koeber-Reil, estrategia de una marca alemana, siempre inicia un análisis de identidad de marca con la pregunta "¿Qué imagen visual desea que la gente tenga de su marca dentro de cinco años?". Así, la imagen resultante puede impulsar desde el producto hasta el nombre.

ORGANIZACION

La perspectiva de marca como organización se orienta a los atributos de la empresa en lugar de a los del producto. Ellos pueden ser innovación,

esfuerzo por la calidad y consideración por el ambiente, y son creados por la gente, la cultura, los valores y programas de la compañía.

Los atributos de una empresa son más duraderos y resistentes a las demandas competitivas que los atributos del producto. Es más fácil imitar un producto, que duplicar una compañía, incluyendo a su gente, valores y programas.

Los atributos de una compañía pueden contribuir a una proposición de valor. Las asociaciones como la orientación al cliente, el compromiso tecnológico o un enfoque local, pueden implicar beneficios emocionales y de expresión personal con base en la admiración, el respeto o el simple agrado. También pueden proporcionar credibilidad a las demandas de submarcas.

P E R S O N A

La perspectiva de marca como persona sugiere una identidad más rica e interesante que una basada en los atributos del producto.

Una personalidad de marca, puede crear una marca más poderosa de diferentes maneras. En primer lugar, le ayuda a crear un beneficio de expresión personal que se convierte en un vehículo para que el cliente exprese su propia personalidad; en segundo lugar, puede ser el fundamento de una relación entre el cliente y la marca; y en tercer término, puede ayudar a comunicar el atributo de un producto, y por tanto, contribuir a un beneficio funcional.

P R O D U C T O

Un elemento primordial de la identidad de marca, es la fuerza impulsora del producto, la cual afectará el tipo de asociaciones deseables y factibles. ¿Con qué producto está asociada la marca?. Para Häagen Dasz es el helado, para Visa las tarjetas de crédito. Un vínculo poderoso a una categoría de producto significa que la marca se recordará cuando la categoría se mencione.

Los atributos relacionados de manera directa con la compra o uso de un producto, pueden proveer beneficios funcionales y emocionales para los clientes, así como crear una proposición de valor al ofrecer algo extra.

El problema reside en que los atributos del producto tienden a ser el foco de los esfuerzos de identidad y excluyen otras perspectivas que pueden agregar valor y hacer las marcas distintivas. Además son copiables e imitables.

El elemento calidad, es un atributo relacionado con el producto bastante importante, utilizado por muchas marcas como un elemento primordial de identidad. Gillette, por ejemplo, está posicionada en gran parte por ser “lo mejor que un hombre puede tener”.

Algunas marcas son dueñas de un uso o aplicación particular, y obligan a los competidores a trabajar alrededor de esta realidad. Gatorade, es dueño del contexto de los deportistas que buscan mantener un alto nivel de rendimiento.

Otro plan de acción es posicionar una marca por el tipo de usuario, como por ejemplo Gerber, que se orienta a bebés.

Una opción más estratégica consiste en asociar la marca con un país o región que agregue credibilidad a la misma. Por ejemplo, Chanel siempre será francés, los relojes Swatch siempre serán suizos, el Mercedes Benz siempre será alemán. Este tipo de asociación indica que la marca proveerá una calidad más alta porque ese país o región tiene una tradición de hacer lo mejor en esa categoría de producto.

2.2.1. La asociación organizacional como aporte a la diferenciación de marca

¿Cómo pueden las marcas diferenciarse y mantener su ventaja?.

Una de las premisas básicas que se requiere, es que una organización cuente con un conjunto particular de valores, cultura, personal, programas, cualidades y habilidades para entregar un producto o servicio. Estas características organizacionales, pueden proporcionar una base para la diferenciación, una proposición de valor y una relación con el cliente.

Claros ejemplos de lo expuesto son la historia de la compañía Saturn, ya mencionada en capítulos anteriores y la de The Body Shop que expondremos a continuación.

En 1975, Anita Roddick, fabricante y distribuidora internacional de productos para el cuidado del cutis y del cabello, rompe con todas las reglas al iniciar sus operaciones en Brighton, Inglaterra, cuando abre su primer almacén: The Body Shop.

La mayoría de las marcas de cosméticos construyen su identidad basándose en una imaginería de usuario rebuscado y poderosos beneficios funcionales, emocionales y autoexpresivos, respaldados por envases espectaculares y una intensa publicidad. En agudo contraste, The Body Shop vendía sus productos con una presentación sin adornos, con lo que reflejaba valores que la distinguían de sus competidores, instaurando una filosofía de "ganancias con principios" que aún le proporciona una imponente fuente de diferenciación.

Utiliza ingredientes que provienen específicamente de países menos industrializados, generando nuevas ideas únicas de producto y colaborando, al mismo tiempo, con la creación de empleo y recursos en esos países, que The Body Shop llama "el mundo de la mayoría" (el tercer mundo).

La misión de The Body Shop, no sólo es vender cosméticos, sino crear una comunidad global. El compromiso se extiende más allá del comercio.

En 1989, recabó un millón de firmas en solicitudes para "detener el incendio" de la selva tropical del Amazonas, recurso que se utiliza para despejar grandes superficies con fines de asentamiento.

A medida que The Body Shop y sus productos han evolucionado, su filosofía de uso de ingredientes naturales ha permanecido visible, contraria al oropel y al desperdicio.

La característica que establece con más claridad la diferencia de The Body Shop, es su búsqueda del cambio social y ambiental. Una pasión por las causas sociales invade la cultura de la empresa, y The Body Shop "cumple sus palabras" con una multitud de empeños visibles y significativos, incluidos la oposición a pruebas con el uso de animales, la ayuda a

comunidades en dificultades económicas, las campañas para ayudar a salvar el bosque tropical y la promoción del reciclaje. También aboga por las especies en peligro de extinción y participa en la explotación de recursos opcionales de energía.

El documento constitutivo de The Body Shop recuerda a los empleados que "las metas y valores son tan importantes como nuestros productos y ganancias" y que "The Body Shop tiene alma; no hay que perderla".

Anita Roddick considera que empleados y clientes necesitan compartir el sentimiento de un propósito más noble que motive a la participación, más allá de las meras ganancias empresariales.

Los empleados, quienes se consideran parte de una familia extendida, reciben información acerca de los productos y sobre asuntos ambientales, por medio de cursos educativos y boletines, y desempeñan un papel activo que va desde educar a otras personas hasta participar en manifestaciones.

Al comprar productos en The Body Shop, los clientes cumplen con un compromiso social, y al hacerlo, expresan sus propios sentimientos, utilizar envases rellenables y respaldar las posturas ambientalistas, ayudan a construir un vínculo con la empresa.

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

Podemos concebir entonces, a la organización como un conglomerado de cultura, valores, personas y programas alineados bajo una visión que se refleja en las distintas asociaciones organizacionales, las que a su vez se imprimen en la proposición de valor de la marca y pueden convertirse en una parte importante de la misma, proporcionando credibilidad a sus mensajes y ayudando a crear y sostener la cultura interna de la compañía.

Si estas condiciones se sostienen, la marca empresarial se convierte en una fuente de fortaleza para los negocios.

2.2.2. La personalidad de marca

Una personalidad de marca es el conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada¹⁴, tales como el género, la edad, la clase socioeconómica, rasgos de la personalidad humana (calidez, preocupación y sentimentalismo).

Por ejemplo, los cigarrillos Virginia Slim tienden a ser femeninos en comparación con los masculinos Marlboro. Se considera que Apple es joven, mientras que IBM tiende a parecer más viejo (probablemente por su antigüedad en el mercado). Se considera que Guess es refinado, en contraste con Wrangler que es rudo. La personalidad de Harley-Davidson, de tipo machista, rudo y en busca de la libertad, da a entender que el producto es un poderoso vehículo liberador.

La personalidad de la marca es distintiva y duradera.

Con frecuencia los usuarios interactúan con ellas como si fueran personas, en especial cuando están unidas a productos tan significativos como atuendos o automóviles. El mismo vocabulario que se utiliza para describir a una persona, se puede utilizar para la personalidad de una marca.

La personalidad de la marca enriquece la comprensión de las impresiones y las actitudes de las personas hacia la marca, ya que al solicitarle a la gente que describa su personalidad, es posible identificar sentimientos y relaciones que a menudo, proporcionan más luz de la que se logra al preguntar acerca de impresiones de atributos.

Como parte de una identidad esencial o extendida, puede servir como fundamento para una diferenciación significativa, en especial en contextos donde las marcas son similares a los atributos del producto.

Para determinados grupos de clientes, algunas marcas se convierten en vehículos de expresión de una parte de su propia identidad (puede ser real o aspiracional).

Puede utilizarse con fines de expresión aún si carece de una personalidad fuerte. Desde el pensamiento de William James, en el siglo XIX, los científicos sociales examinaron las maneras en las que las personas utilizan bienes y posesiones para satisfacer necesidades funcionales y para darle significado y organización a su vida.

En un estudio acerca del consumo de la cerveza, se averiguó que para los varones universitarios, beber cerveza se asocia con la virilidad y la competencia, por lo que prefieren marcas que dan esos significados.

La compra y utilización de un producto de marca proporciona un vehículo para expresar una personalidad y un estilo de vida.

¹⁴ Jennifer L. Aaker, "Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale", artículo de trabajo, Universidad de Stanford, Diciembre 1995.

Suponer que un individuo tiene una sola personalidad o imagen propia, puede ser errónea; de hecho sociólogos y psicólogos han concebido sistemas de múltiples personalidades, por los que distintos aspectos de la personalidad de un individuo, puede emerger según el contexto.

Una marca puede ayudar a las personas a expresar su personalidad de distintas maneras, como por ejemplo a través de sentimientos producidos por la personalidad de marca, otorgando identidad social, convirtiéndose en parte integral de la persona.

2.2.2.1. Los factores que inciden sobre la personalidad de marca

Así como la personalidad percibida de un individuo está afectada por casi todo lo que se asocia a él (incluido vecindario, amistades, actividades, ropa y manera de interactuar), lo mismo sucede con la marca. En este último caso, los factores que la afectan pueden ser agrupados en aquellos que están relacionados con el producto, y los que no.

| CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS NO RELACIONADAS CON EL PRODUCTO |
|---|---|
| Categoría de producto Empaque Precio Atributos | Imaginería del usuario Patrocinios Símbolo Edad Estilo del anuncio País de origen Imagen de la compañía Director general Celebrities que avalan |

En cuanto a las características no relacionadas con el producto, el estilo de los anuncios publicitarios, el país de origen, la imagen de la compañía, el ejecutivo en jefe y las celebridades que la avalan, la imaginería del usuario y la edad de la marca pueden afectarla.

Un símbolo puede ejercer una influencia poderosa. A principios de los '80, IBM tenía un problema de imagen: era una computadora de negocios de una empresa pretenciosa y no una marca con la que un individuo necesariamente se sintiera cómodo al comprar su primera computadora. IBM atacó este problema mediante el personaje Charles Chaplin para aligerar su personalidad y reforzar el atributo "amigable con el usuario". Este recurso fue efectivo al principio, pero por desgracia se descartó luego de asociarlo con el producto Junior PC que resultó un fracaso.

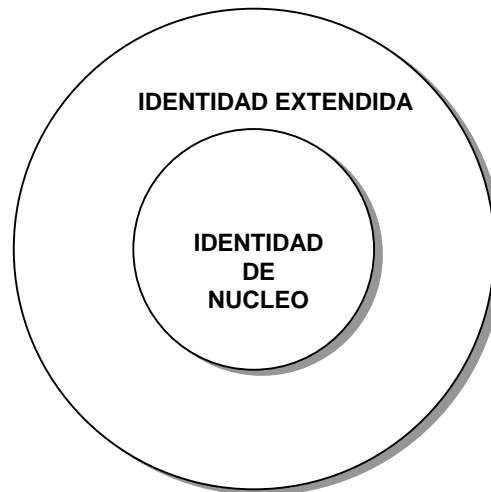
A diferencia de las personas reales, los símbolos que representan personajes, rara vez generan sorpresas desagradables y no envejecen.

Cuando existe un símbolo visual o imagen que crea e indica la personalidad de marca, la posibilidad de que ésta refuerce los atributos de la marca será mayor.

Una personalidad de marca que representa un beneficio funcional o un atributo, puede resultar ineficaz si carece de una imagen visual en la mente del consumidor.

2.3. Estructura de identidad de marca

La identidad de marca, está compuesta por una identidad de núcleo y una extendida.



La identidad de núcleo representa la esencia infinita de la marca, contiene asociaciones con mayor probabilidad de permanecer constantes en diversos mercados y productos.

Se deriva de las respuestas a algunas preguntas complejas e introspectivas, tales como:

- ¿Cuál es el alma de la marca?.
- ¿Cuáles son las creencias y valores fundamentales que impulsan la marca?.
- ¿Cuáles son las capacidades de la compañía que sustentan la marca?.
- ¿Qué hace la compañía para respaldar la marca?.

Así, deberá incluir elementos que hagan a la marca única y valiosa, y contribuir a la proposición de valor y a los aspectos básicos de la marca en aras de credibilidad.

En cambio, la identidad extendida de la marca, incluye elementos que le proveen textura e integridad, completan la imagen agregando detalles que ayudan a representar lo que la marca respalda, y son más vulnerables a los cambios que los de la identidad de núcleo.

2.4. Implantación de la identidad de marca

El proceso de implantación se inicia con una identidad ya establecida y una proposición de valor específica.

La posición de marca es el primero de los pasos de dicho proceso, y consiste en seleccionar qué aspectos de la identidad de marca y de la proposición de valor se comunicarán de manera activa al público objetivo, de modo de generar una ventaja competitiva sobre el resto de las marcas.

Para ello, es necesario fijar los objetivos de comunicación, planeación e implantación.

El punto inicial reside en un enunciado de la posición de marca que es la piedra angular del programa de comunicación.

Para decidir qué elementos de la identidad de marca se deben incluir en la posición de marca, hay tres factores a examinar:

- Identidad esencial: representa la esencia central y duradera de la marca (identidad de núcleo). A menudo debe incluirse en la posición de marca, para asegurar que los elementos de comunicación no difieran entre ambas.
- Puntos de apalancamiento: una posición de marca puede basarse en un punto de apalancamiento que no necesariamente pertenezca a la identidad esencial.
- Proposición de valor: fundamento para la relación marca–cliente, puede convertirse en el candidato principal para una posición de marca.

La posición de marca, también debe tener como objetivo un público específico, que puede ser un subconjunto del segmento objetivo de la marca, generando así un público objetivo primario y otro secundario.

Decir que la posición de marca se debe comunicar de manera activa, implica realizar una campaña comunicacional enfocándose en los conceptos que la componen, de modo que el mensaje llegue claramente al consumidor.

La posición de marca también necesita dar un punto distintivo con respecto a los ofrecimientos de la competencia, debe ser asequible, no hay nada más inútil que tratar de adquirir una posición que está fuera de nuestro alcance.

El segundo de los pasos del proceso de implantación de marca consiste en la ejecución del programa de comunicación, que incluye una cuidada selección de los medios gráficos, televisivos, radiales, no convencionales que se utilizarán para la transmisión del mensaje de la compañía a través de la creación real de anuncios o programas. Esta elección debe tener en cuenta el target al cual se dirige y el efecto que se desea obtener con dicha campaña.

El programa de comunicación se debe monitorear durante la etapa de seguimiento, para evitar posibles desviaciones no deseadas, y/o tomar las

acciones correctivas necesarias, tanto por deficiencias del plan como por reacciones de la competencia.

3. Estrategia de marca

La identidad y la posición de marca concebidas e implantadas en forma correcta, pueden convertirse en una ventaja poderosa para una compañía, ya que proporcionan una fuente de beneficios sostenibles y un vehículo que ayuda a manejar la marca.

La meta principal del estrategia de marca es impulsar y mejorar las decisiones estratégicas acerca de la marca, como ser la especificación de la identidad de marca, las categorías de producto con las que se debe asociar, su papel dentro del sistema de marca de la compañía y el nivel de inversión que lo debe apoyar.

Desde un enfoque tradicional, el objetivo de una estrategia de marca, consiste en crear un negocio que resuene en los consumidores, que reste efecto a las fortalezas del competidor y aproveche sus debilidades, que emplee al máximo sus propias fortalezas y neutralice sus puntos vulnerables. Así es que el análisis de la estrategia de marca se considera desde tres perspectivas:

- **ANÁLISIS DE CLIENTES**

Comprende un análisis de las tendencias, motivaciones, estructura de segmentación y necesidades no satisfechas del cliente; éstas últimas son importantes de manera estratégica porque representan oportunidades para las compañías que deseen hacer mayores movimientos en el mercado.

- **ANÁLISIS DE COMPETIDORES**

Una cuestión fundamental para la determinación de la identidad es el modo en que los clientes perciben las marcas de la competencia, en especial con respecto a los beneficios que proveen, las relaciones marca-cliente y la personalidad de marca. Este conocimiento, es clave para generar un punto de distinción, ya que la mejor fuente de información acerca de la identidad de un competidor es, por lo general su publicidad y sus planes al respecto.

- **AUTOANÁLISIS**

Las áreas que deben someterse a este análisis son la imagen de marca actual, la herencia de marca, las fortalezas y debilidades de la marca, el alma de la marca y la compañía, y sus vínculos con otras marcas.

4. Introducción a los casos testigo

Ya se han tratado en el presente trabajo, algunos aspectos de la marca con relación a pensar la marca como persona, como símbolo, como aglutinador de identidades, como representación de ideales.

También se ha enfatizado la dimensión de la personalidad de la marca, la que provoca y a la vez permite ser tratada como un individuo capaz de despertar sentimientos humanos.

Los objetivos de realización personal bien podrían alcanzarse desde la pertenencia a un club, partido político, desde el compromiso con una ideología, una institución, o una religión. Sin embargo, la posmodernidad comporta la crisis de valores, ideologías e instituciones que tradicionalmente han imperado en la sociedad. Por este motivo, un gran porcentaje de la población las considera obsoletas, y en el lugar vacío que se ha generado, el consumismo ha tomado lugar.

Esto explica que en muchos casos baluartes de la cultura no asociados al mercantilismo se hayan erosionado y lo cierto es que cada vez más la gente busca su realización a través de las ideas y los símbolos que la economía de mercado ha favorecido y puesto al alcance de todos: las marcas comerciales.

Esto genera para las marcas, implicancias basadas en el poder social, económico y político que han logrado. Una de ellas es el lugar en el cual han quedado expuestas frente a la opinión pública para lo bueno y para lo malo. Esta es la fascinante paradoja que ha puesto de manifiesto una serie de escándalos y controversias en relación a algunas marcas famosas. Uno de los ejemplos que se pueden citar es la censura importante que ha sufrido Nike por pagar sueldos miserables a sus trabajadores asiáticos, PepsiCo por realizar negocios con regímenes dictatoriales, algunas petroleras por el impacto ecológicos que pueden provocar sus operaciones, etc.

Tras cada uno de estos conflictos, se encuentra el nombre de una marca poderosa, que a pesar de la ventaja competitiva que posee, se ha convertido sin querer en objetivo de activistas y gobiernos ávidos de lucha, en fin en el "malo de la película".

Lee Clow¹⁵ comenta: "Mientras seas pequeño aunque tengas voluntad y te esfuerces por llegar a algo, todo va bien. Pero cuando te vuelves omnipresente y eres capaz de imprimir tu logo en las camisetas de todos los equipos de fútbol del planeta, una parte de la gente reacciona y dice: - no me gusta que alguien sea tan grande ni tan poderoso.

¹⁵ Director General de la Agencia de Publicidad TBWA Worldwide.

5. Casos testigo

5.1.Caso Shell¹⁶

La historia de Shell data desde mediados del siglo XIX, cuando perforar un pozo petrolero era una idea revolucionaria e innovadora.

El aumento del número de automóviles y el hecho de que en las dos guerras mundiales se empleasen tanques con motores de gasolina propiciaron el auge de la industria petrolera en general.

Hacia 1970, las gasolineras empezaron a formar parte del paisaje de todos los países y en particular, el logo de Shell se transformó en uno de los símbolos comerciales más conocidos del mundo a partir de su instalación en distintos continentes.

En 1975, a raíz de la crisis del petróleo, Shell logra expandir su negocio, no sólo hacia el sector de los productos químicos y lubricantes, sino que su cadena de tiendas la convirtió en la empresa con mayor venta de Hot Dogs del mundo, la segunda en venta de refrescos, y la que más servicios sanitarios ofrecía en el mundo. De este modo, hacia 1980, la marca se había expandido notablemente con respecto a su identidad original.

Conducida, al igual que la mayoría de las petroleras, por ingenieros y químicos especializados en petróleo, las estrategias de marketing y de apoyo a la marca, no eran muy populares en la empresa, y es que las condiciones favorables en cuanto al precio e incremento de la demanda del crudo, "garantizaban" la rentabilidad de la empresa.

Sin embargo, en la década de los '90 atravesaría por una importante crisis generada por la baja del precio del crudo y potenciada por dos hechos en particular.

Uno de ellos, relacionado con las críticas efectuadas por el movimiento Ogoni¹⁷ a las tácticas y actividades contaminantes de Shell en el delta, y a las acusaciones efectuadas por la misma tribu acerca de la vinculación de la empresa con el régimen político represivo del país, y el otro vinculado con el hundimiento del tanque Brent Spar en las aguas del Atlántico Norte.

Desde la década del '50 Shell Nigeria ha extraído el equivalente a 30.000 millones de dólares de petróleo de las tierras de los Ogoni mientras que estos, despojados de sus ingresos, siguen viviendo sin agua corriente ni electricidad, y sus tierras y aguas han sido envenenadas por las averías de los oleoductos, por los vertidos y los incendios provocados por las emanaciones de gases.

Bajo el liderazgo de Ken Saro-Wiwa, el Movimiento para la Supervivencia del Pueblo Ogoni (MSPO), organizó una campaña para pedir reformas y

¹⁶ Fuente: N. Klein, No logo, Paidós, Argentina, 2002; K. Drawbaugh, Las marcas a examen, Pearson Educación S.A., Madrid 2001.

¹⁷ Población de la zona del Delta del Niger, en el Oeste de África.

exigir compensaciones a Shell. Como respuesta, y para que los ingresos del petróleo siguieran alimentando al gobierno, el general Sani Abacha ordenó a los militares nigerianos atacar a los Ogoni; miles de ellos fueron asesinados y torturados.

Los Ogoni no sólo responsabilizaron al gobierno, sino que también acusaron a Shell de tratar a los militares nigerianos como una fuerza policial privada, pagándoles para aplastar las protestas pacíficas en tierra de los Ogoni, además de otorgar ayuda financiera y legitimidad al régimen autoritario de Abacha.

Ante el aumento de las protestas en Nigeria, Shell se retiró de esas tierras en el '93, lo que sin embargo provocó el hostigamiento militar contra el MSPO.

El 10 de mayo de 1994, Ken Saro-Wiwa declaró que era evidente que los militares nigerianos iban a arrestarlos y matarlos, y todo por Shell. Su detención, juicio y ejecución junto con otros dirigentes Ogoni que habían protestado contra Shell, tuvo resonancia internacional: la gente manifestó ante las gasolineras de Shell y boicoteó la empresa.

Un artículo del New York Times rezaba: "En las actuales condiciones, comprar petróleo nigeriano equivale a cambiarlo por sangre, la sangre de otro ser humano; significa aplicar la pena de muerte a los nigerianos".

Estos acontecimientos provocaron que semanas después, los directivos de la empresa en Nigeria fueran despedidos.

Otro hecho que afectó a la empresa en el mismo año, fue consecuencia de la intención de no utilizar más un enorme tanque de acero contenedor de crudo, que se proponía hundir en el Océano Atlántico Norte. GreenPeace combatió este plan, ya que se oponía a la utilización del mar como cementerio de los desechos industriales.

Comenzaron entonces las acciones para hacer cambiar a la empresa su decisión, las cuales tuvieron mucho eco en Europa e incluso Estado Unidos, incitando al público a no adquirir productos de la marca Shell.

Gran parte del público decidió que Shell quería hundir su armatoste de metal y fango porque, aún siendo la empresa más rentable del mundo, es demasiado avara para buscar una mejor manera de destruir residuos. Esta creencia se vio reforzada cuando un estudio reveló que el hundimiento costaría sólo 16 millones de dólares, contra los 70 millones de su desmontaje en tierra. Tratándose de una empresa que vale 128.000 millones de dólares, esta aparente mezquindad, impresionó al público comprador de gasolina. Para muchos europeos, Shell era moralmente culpable.

Miles de personas se manifestaron ante las gasolineras, en Alemania las ventas habían caído entre un 20 y 50% "Lo peor que hemos experimentado", según Peter Duncan, presidente de la multinacional petrolera.

El 20 de junio del mismo año, Shell anunció que abandonaba la idea de hundir el tanque y pidió a quienes lo criticaban que propusiesen alternativas para deshacerse del mismo, recibiendo una gran cantidad de respuestas.

Finalmente, optó por cortar la boya, utilizar los pedazos para los cimientos de un muelle en Noruega y el resto, perfectamente limpio, se sumergió en el fondo del mar, se llenó de lastre y se cubrió de cemento en julio de 1999, poniendo así fin al conflicto.

Según el Wall Street Journal, fue “un cambio de actitud humillante y doloroso”.

Los planes de Shell de enterrar aquella monstruosidad en las profundidades del mar tocaron algo en la mentalidad del público de todo el mundo: ahí estaba la prueba de que si se deja a las multinacionales hacer lo que quieren, los espacios abiertos y vírgenes del planeta desaparecerán.

La imagen de Shell quedó gravemente afectada y retrocedió décadas en cuanto a la confianza del consumidor o lealtad hacia la marca, lo cual patentaba la incapacidad de Shell para apreciar la importancia y el valor de marca.

Es que hasta entonces, nunca habían tenido la necesidad de atender al marketing y la construcción de sus marcas sin sufrir grandes consecuencias en una era donde el negocio del petróleo ofrecía exuberantes beneficios económicos, los efectos de la globalización no eran aún tan preponderantes, y los movimientos por los derechos humanos y del medio ambiente no habían alcanzado semejante popularización ni traspaso de fronteras, gracias a los efectos de era de la informática aplicada a la comunicación.

Esto se refleja en lo declarado por Raoul Pinnell, gerente de marcas y comunicación mundial de la empresa, contratado en 1995 para revertir la crisis por la cual la empresa estaba atravesando: “En muchas empresas de bienes de consumo existe un vínculo emocional entre los directivos y la marca. Ellos creen realmente en la marca. La consideran algo esencial. En una empresa como Shell no se valora el plano emocional. Se trata de una empresa racional, una empresa de ingenieros y químicos... Lo cierto es que para los directivos de la empresa el asunto del tanque, carecía de importancia... Pero era preciso dialogar con los consumidores que sí lo consideraban un tema relevante. Sin embargo, los altos cargos de la empresa no entendieron este concepto”.

La incorporación de Pinnel, especialista en marketing de bienes de consumo, llevó a la empresa a realizar varias investigaciones del mercado cuyos resultados, nefastos para la marca, convencieron a sus directivos de la necesidad de cuidar y comprenderla.

Parte de la renovación de la imagen de Shell ha consistido en llegar a las comunidades de color de Europa y América del Norte, aportando fondos que, pese a ser de gran ayuda para éstas, siguen aún generando debate y

resistencia, tal es el caso de la donación para una escuela en Oakland, en la cual hay exiliados nigerianos.

Como consecuencia de los conflictos de la década del '90, Shell no ha dejado de invertir en proyectos comunitarios y medio ambientales, tanto en Nigeria como en otras partes del mundo. No ha cesado de implementar políticas de diálogo abierto con sus críticos, de adoptar principios comerciales que conciernen a todas las compañías del grupo Shell de todo el mundo, y que expresan su responsabilidad para con accionistas, clientes, empleados, socios comerciales, el conjunto de la sociedad, asuntos medio ambientales y las comunidades donde trabaja.

“Mis colegas y yo creemos firmemente en la aplicación de una estrategia comercial que sirva a la vez para mejorar la vida del planeta y de sus habitantes” – Mark Moody-Stuart, Presidente de Shell, año 2000.

5.2.Caso Petrobras¹⁸

Podemos decir que en la Argentina comenzó una nueva etapa en el sector energético cuando Petrobras adquiere el 58,62% de las acciones de Pecom Energía, convirtiéndose así en la segunda productora de petróleo del país, el segundo grupo energético integrado de la Argentina y uno de los líderes de la industria en América Latina.

Pecom Energía, conocida por hoy por nosotros como Petrobras Energía, comenzó sus actividades en el año 1946 en la industria del transporte marítimo de maquinarias pesadas y otros materiales.

Fue recién en los años '60, cuando las actividades marítimas comenzaron a ser reemplazadas por la producción de petróleo y gas, que Pecom intervino por primera vez en lo que hoy es su principal actividad: la industria petrolera.

En el desarrollo del negocio petrolero y gasífero de la empresa, podemos destacar dos hechos que marcaron la historia de la empresa: la adjudicación de su participación en el área Puesto Hernández, segundo yacimiento más importante de la Argentina, en 1991 y la concesión internacional de su participación en el área Oritupano Leona en Venezuela en marzo de 1994.

Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) existe desde 1953, y fue creada para ejecutar actividades en el sector petrolífero en Brasil, se destacó por ser pionera en esa industria y por estimular el crecimiento de la empresa construyendo refinerías, creando una infraestructura de abastecimiento para el mejoramiento de la red de transporte e instalando terminales en puntos estratégicos del país.

De acuerdo a la publicación de Petroleum Intelligence Weekly, hoy Petrobras es una de las doce empresas de petróleo más grandes del mundo, posee la flota petrolera más grande del hemisferio sur y es líder mundial en la exploración en aguas profundas.

La fuerza, el respeto y el reconocimiento internacional que tiene Petrobras no sólo se basa en sus inversiones y coherencia en los negocios, sino fundamentalmente en la conducta y el ejercicio profesional de toda su gente.

Los valores de la empresa encierran conceptos como la transparencia en los negocios, el respeto por el medio ambiente y la sociedad y la calidad de sus productos y servicios.

La empresa colabora activamente con el desarrollo de las comunidades donde opera, fomentando el espíritu solidario de las personas que trabajan en la organización, contribuyendo a realizar aportes que apuntan a fortalecer los vínculos con la sociedad.

¹⁸ Fuente: www.petrobras.com.ar

Para Petrobras la vida, la salud, la seguridad y el cuidado del medio ambiente son muy importantes, por ello, en cada programa que implementa, busca promover una mejor calidad de vida para sus colaboradores y para las comunidades.

Muchas de las operaciones de la empresa, están próximas a zonas urbanizadas, por ello demuestra diariamente su compromiso, llevando a cabo una serie de trabajos e inversiones que contribuyen al desarrollo social de estas regiones.

Por ejemplo en materia de educación, reciben en sus plantas visitas de alumnos y maestros de nivel primario, secundario y universitario, para conocer cómo trabajan, los productos que elaboran y su compromiso con el medio ambiente, la seguridad y la salud de sus empleados.

Apoyan la labor de la fundación CDI, Organización No Gubernamental sin fines de lucro de la Argentina que impulsa actividades educativas, profesionales y de servicio comunitario, promoviendo la Inclusión Social de distintas comunidades a través de la promoción, de la formación ciudadana y del uso de la tecnología como herramienta para el desarrollo de programas que fomentan la responsabilidad social, facilitando una mejor inserción comunitaria y laboral.

En Venezuela, con una inversión de 450 millones de bolívares se construyó una nueva escuela que beneficia a más de 500 niños de escasos recursos, desde preescolar hasta sexto grado.

En cuanto a su compromiso con la comunidad, en marzo de 2002 la compañía firmó un convenio de ayuda solidaria con Cáritas Argentina en la ciudad de Bahía Blanca. El objetivo principal es adquirir alimentos que son distribuidos a la comunidad en los centros de atención que Cáritas posee en esa localidad.

En abril de 2002 se pone en marcha el Proyecto Huertas Familiares, en forma conjunta con la Municipalidad de Bahía Blanca, programa de promoción y ejecución de huertas familiares para la población de escasos recursos de la zona. El objetivo es complementar y mejorar la alimentación de las familias.

En enero de 2003 firman un convenio junto a otras organizaciones, en el que confirman el compromiso con la sociedad Argentina a través de la asistencia médica a chicos carenciados.

Desde septiembre de 2002 en la ciudad de Bahía Blanca Petrobras, junto con Cáritas Argentina, colaboran con la comunidad en la problemática habitacional. Este proyecto se denomina "Techo Digno" y busca formar futuros equipos barriales de viviendas, a los que se les donarán 3500 rollos de membranas para ser distribuidas a familias carenciadas.

El proyecto "Innova por la vida" se inició en Brasil en el 2000, participan en este programa todos los colaboradores de la empresa, a través del trabajo voluntario, acercando donaciones o sugiriendo acciones, y consiste en:

- 3 Donaciones financieras o de materiales, tendientes a cubrir las necesidades primarias;
- 3 Acciones desarrolladas junto a otras entidades (ONGs, organismos gubernamentales, clientes, proveedores) para responder a demandas de la comunidad;
- 3 Proyectos sociales de medio o largo plazo con instituciones definidas.

En cuanto a actitud de imagen corporativa, la empresa trabaja desde su interior, difundiendo en un espacio de Intranet los proyectos solidarios que realiza la gente que trabaja en la empresa. El mismo surgió como respuesta a las inquietudes y a las ganas de ayudar de sus colaboradores, que acercaban propuestas adicionales e independientes a las actividades que la empresa lleva adelante para reafirmar su compromiso con la sociedad.

En materia de seguridad, medio ambiente y salud, la empresa cuenta con rigurosas políticas por las que toda la fuerza laboral de la organización es responsable y se compromete con la seguridad de las operaciones, la protección del medio ambiente y la valoración del ser humano. La seguridad, el medio ambiente y la salud son partes que no se pueden disociar de los negocios del Sistema Petrobras.

De este modo, sus prácticas se encuentran enmarcadas en premisas tales como:

- 3 Asegurar que la legislación de Seguridad, Medio Ambiente y Salud y los acuerdos suscritos por la empresa se cumplan en todas sus operaciones.
- 3 Trabajar de manera preventiva para la protección del ser humano y del medio ambiente, identificando los riesgos asociados a las operaciones y realizando su monitoreo.
- 3 Asegurar niveles elevados de seguridad y salud para todos los trabajadores expuestos a los riesgos de nuestras actividades.
- 3 Incluir en los planes del negocio metas de Seguridad, Medio Ambiente y Salud, comprometiéndose a su cumplimiento y con el mejoramiento continuo de los resultados
- 3 Auditar, comunicar y difundir el cumplimiento en Seguridad, Medio Ambiente y Salud.
- 3 Educar, capacitar y concienciar a los empleados en los temas de Seguridad, Medio Ambiente y Salud, intentando también involucrar a los asociados y proveedores.
- 3 Estar preparado para emergencias y actuar con prontitud para mitigar los impactos por ellas generados.

La compañía también trabaja para consolidar su nombre y fortalecer la comunicación, valorando la importancia de la marca, definiendo y manteniendo su actitud de imagen corporativa.

Petrobras, desea transmitir calidad, inspirar confianza y apuntar al liderazgo en el desarrollo tecnológico, valores que comunica explícitamente a los consumidores a través de la publicidad.

5.3.Caso La Serenísima¹⁹

Don Antonio Mastellone, fundador de la empresa, italiano, aprendió en su país natal la tradición quesera de su familia. En 1927 junto a su hermano José, ya en la Argentina, comienzan con la elaboración de mozzarella, ricotta y provolone, quesos poco difundidos hasta ese momento en nuestro país.

En 1929, la unión con Teresa Aiello marca la piedra fundamental en el origen de La Serenísima.

En sus comienzos, los productos se vendían casa por casa y entre la comunidad italiana. Luego, desde General Rodríguez, los productos comenzaron a viajar a la Capital Federal, y en 1942 se constituye la sociedad de responsabilidad limitada.

Hacia fines de la década del '40 y principios de la del '50, la compañía evoluciona a un ritmo constante. Incorpora nuevos métodos y técnicas acordes a los nuevos tiempos, se profundizan los controles de calidad.

La desaparición física de Don Antonio en 1952, no hizo olvidar la convicción que sus enseñanzas y ejemplos habían dejado.

La constante evolución hizo que la empresa fuera adoptando nuevas herramientas de gestión, para mejorar los parámetros de calidad de la leche que utilizaba para la evolución de sus productos. Fue la primera en reemplazar la botella por el sachet, asegurándole al consumidor la llegada de un producto inviolable.

Llegando a los '80, impulsó la creación de la categoría de leche seleccionada en el Código Alimentario Argentino, imponiendo el sello de calidad LS con el que distinguía a los productores de avanzada que cumplían con exigencias de calidad internacional.

Los '90 continúan con los desarrollos y estrategias innovadoras para cuidar las propiedades nutricionales de sus productos. A tal punto que se convierte en la primera marca de la Argentina que certifica durante las 24 horas del día, los 365 días del año el mínimo de bacterias aceptadas en la totalidad de la leche antes de la pasteurización, y no su promedio.

Toda la historia de la empresa, y más aún su nombre que encierra una gran carga afectiva y una profunda admiración por la Paz²⁰, no hacen más que respaldar la valoración de marca con la que los consumidores distinguen a La Serenísima, la cual se ha visto siempre guiada por una filosofía de trabajo orientada a la calidad y la innovación.

¹⁹ Fuente: www.laserenisima.com.ar

²⁰ La Serenissima, nombre de la escuadrilla de aviones de guerra comandada por el poeta italiano Gabrielle D'Annunzio, que el 9 de agosto de 1918 sobrevoló Viena con la misión de bombardearla y que en cambio lanzó miles de panfletos sobre la ciudad, a favor de la Paz.

Directamente relacionado con este espíritu, hemos presenciado en la República Argentina, diversas campañas solidarias que la empresa ha emprendido en pos de ayudar a los más carenciados, a la comunidad.

La última acción que invitó a todos los consumidores a participar de esta iniciativa fue "Solidarísimos", que se propuso ayudar a los niños recién nacidos, carenciados, que sufren de cardiopatías congénitas y necesitan intervención quirúrgica urgente.

La incidencia de cardiopatías congénitas es de 5 a 8 por mil nacidos vivos, por lo que en nuestro país nacen anualmente alrededor de 5.000 niños con cardiopatías. El 70% de estas cardiopatías requiere cirugía, la mayoría antes del año de vida.

Es por ello que entre el 15 de febrero y el 31 de marzo de 2003, con la compra de cada producto de La Serenísima, la compañía donó un centavo para contribuir a que estos niños puedan ser operados en la Fundación Favaloro.

La Serenísima siempre ha colaborado con la comunidad a través de acciones de solidaridad.

La meta fue alcanzar la suma de \$1.000.000 durante el plazo de la campaña, la cual se destinaría para cubrir los gastos de las intervenciones quirúrgicas, además del hospedaje para los padres de los pacientes del interior del país, mientras dura la internación del niño.

5.4.Caso Pepsi²¹

En 1898, Caleb Bradham, un farmacéutico de Carolina del Norte, renombra una bebida carbonada, creada para servir en su droguería. El nuevo nombre, Pepsi-Cola, es utilizado por primera vez y patentado oficialmente ese mismo año.

En 1905, las primeras franquicias de embotelladoras Pepsi – Cola se establecen en el mismo distrito.

En 1909, el lema de la bebida cola, "Deliciosa y saludable" aparece para instalarse durante las siguientes dos décadas.

En la década del '40, Pepsi hace historia con su primer jingle publicitario, que se transforma en un hit traducido a 55 idiomas.

En 1979, tras el final de una gran crisis nacional, restituido el patriotismo en Estados Unidos, y ante la celebración del bicentenario de la nación, una mirada optimista hacia el futuro se instala, y "Atrapa ese espíritu Pepsi (Catch that Pepsi spirit)", condensa el humor del pueblo americano, y la "Generación Pepsi" lo lleva consigo hacia los '80.

Una nueva generación había emergido en norteamérica y alrededor del mundo, a través de la publicidad de la compañía: "Pepsi: la elección de una nueva generación" anunciaba el cambio.

Durante los años noventa, la empresa, apuntando a la generación de los más jóvenes, comienza a incursionar fuertemente en el ámbito educativo, sumando esfuerzos para mejorar la educación y los logros académicos, firmando millonarios contratos de exclusividad para la venta gaseosas en esas instituciones.

La popularidad de la marca, se ve incrementada, por las acciones de marketing de la empresa, consistentes en publicitarla, a través de representativas figuras del mundo del espectáculo, y de los deportes.

Así forjó una red de vínculos exclusivos entre ella y los colegios secundarios, las universidades, creando lealtades sinceras, sumando prestigio a su nombre.

Sin embargo, estas "asociaciones" pueden tener inconvenientes inesperados: el sentimiento de posesión del patrocinio no siempre es directamente proporcional a la sumisión del consumidor que la empresa había creído pagar.

PepsiCo, pionera en la idea de comprar estudiantes y convertirlos en mercado cautivo, se encuentra con uno de los primeros conflictos en 1993, a partir del convenio de suministro celebrado con la Universidad Carleton de Ottawa.

A muchos estudiantes les generó malestar el verse obligados a aceptar este patrocinio y decidieron no dar la bienvenida a la bebida oficial.

²¹ Fuente: www.pepsico.com; N. Klein, No logo, Paidós, Argentina, 2002.

Así, integrantes del Grupo de Interés Público e Investigación, una red de organizaciones universitarias defensoras de la justicia social que se extiende por toda América del Norte, descubrió que PepsiCo producía y vendía sus productos en Birmania, cuyo pueblo se encontraba bajo una dictadura brutal.

Los alumnos comenzaron a publicar esta información en internet y poco a poco, otras universidades, donde Pepsi era la bebida oficial, comenzaron a pedir más información. Este grupo no tardó en distribuir panfletos, peticiones, y pegatinas donde se leía "Boicot", "Pepsi, métetelo en el ...", "Cómo se puede ayudar a liberar a Birmania".

La presión para suprimir los contratos en las instituciones educativas, no cesaría hasta que la empresa se retirara de ese país.

Como resultado, en 1996 Harvard rechazó un contrato de un millón de dólares con Pepsi, la Universidad de Stanford le costó 800 mil dólares a la empresa cuando una petición firmada por dos mil alumnos le impidió construir un restaurante Taco Bell en sus instalaciones.

En Gran Bretaña, si bien Pepsi acababa de robar a Coca Cola un contrato para el suministro de bebida sin alcohol en la Unión Nacional de Estudiantes, el resultado fue desolador, el boicot había alcanzado dimensiones internacionales.

Mientras tanto, la dirigente del partido de oposición de Birmania que había ganado las elecciones en 1990, y a quien los militares habían impedido tomar el poder, dio su apoyo al movimiento.

En 1997, en un discurso leído por su marido en la American University de Washington DC, alentó a los estudiantes a que presionaran a las multinacionales que operaban en Birmania, instándolos a que utilizaran su libertad para promover la de Birmania, y para que se opusieran a las multinacionales que negociaban con el régimen militar de dicho país.

Después de que el New York Times se hiciera eco del boicot en las universidades, Pepsi vendió sus acciones de una planta embotelladora en Birmania, cuyo propietario apoyaba al gobierno de facto. Pero esto no era suficiente para el movimiento, los productos se seguían fabricando y vendiendo en ese país.

El 24 de enero de 1997, ante la persistencia de las protestas, Pepsi anuncia su retirada total del país.

El intento de Pepsi de identificarse con la "Próxima Generación", y que ésta fuera la imagen de sus anuncios, fue invertida por los mismos estudiantes que hicieron de la imagen de Pepsi la pancarta de liberación del pueblo de Birmania. Al decir de Simon Billenness, especialista en inversiones éticas que encabezó la campaña contra Birmania, "Pepsi estaba bajo el asedio de su propio mercado objetivo". Es que no consideró que las prácticas corporativas asociadas y en contextos que la sociedad repudia, pudieran

convertirse en un factor que pusiera en riesgo el futuro y éxito de la compañía.

5.5.Caso Ricoh²²

Gestetner llega a México en 1938 y se instala en el mercado de mimeógrafos, offset e impresoras, abriendo sucursales en las principales ciudades del país.

En 1990 adquiere la división de copiadoras Nashua y se funda NRG México que comercializa copiadoras Gestetner y Nashuatec, a través de su red de distribuidores.

En 1995 Ricoh Ltd. con sede en Japón compra el 100% de las acciones del grupo Gestetner y abre la distribución de su marca, creando Ricoh de México.

La razón por la cual aún, después de 20 años, Ricoh continúa siendo el líder de la industria de la automatización de oficinas es porque crea productos y procesos acordes a una cultura ambiental de respeto; y ayuda a construir relaciones con el Gobierno, la industria y los grupos ambientalistas. Crean que una buena ciudadanía corporativa es buena para hacer negocios... y que se prefiere hacer negocios con compañías que se respetan; que todos vivimos en este planeta, y por eso estamos obligados a hacer todo lo posible para preservarlo.

En Ricoh, un profundo respeto por la Tierra es parte de su cultura corporativa.

Como muestra de lo antedicho, Ricoh es miembro y soporte del programa Energy Star de la Environmental Protection Agency (EPA).

Este programa es un modelo único e importante para la cooperación pública y privada del sector porque contempla objetivos importantes adicionales vía campañas publicitarias. Voluntario y no regulatorio, crea alianzas entre la EPA y la industria. Trabaja en forma muy simple: promueve la significativa ventaja económica de los productos eficientes en uso de la energía e identifica esos productos para el consumidor. Adicionalmente, libera miles de millones de dólares en energía no necesaria que regresa a la economía, en vez de convertirse en humo.

Como resultado, los clientes están buscando hoy en día un equipo de oficina que sea eficiente en el uso de la energía e incrementalmente están empezando a apreciar el impacto que el ahorro de energía puede tener para ellos mismos.

El Grupo Ricoh vive mediante un conjunto de principios generales sobre el ambiente que sirve como eje principal de todas las decisiones de políticas:

- 3 No sólo cumplen con todas las regulaciones ambientales locales e internacionales, sino que también definen sus propios objetivos para

²² Fuente: www.ricoh.com.mx

reducir el estrés ambiental en consideración de las expectativas sociales, y se esfuerzan por alcanzar sus metas.

- 3 En desarrollo, diseño y operación de instalaciones y fábricas, siempre consideran el impacto ambiental, y se esmeran en prevenir la contaminación, utilizando la energía y recursos en forma eficiente, para reducir y eliminar los productos de desecho de una manera responsable.
- 3 A través de la educación ambiental de sus empleados, se esfuerzan en desarrollar una conciencia social que les permita conducir actividades ambientales bajo su propia responsabilidad.
- 3 En cada país y región donde tienen presencia de negocios, mantienen lazos muy cercanos con las comunidades locales y contribuyen con la sociedad publicando sus actividades y organizando otras de conservación ambiental.

Así, el Grupo Ricoh ha establecido un sistema para mejorar el conocimiento de profesionales de la conservación ambiental que incluye entrenamiento de nuevos empleados, entrenamiento de ingenieros de diseño y seminarios para auditores internos del sistema de administración ambiental. Ricoh también ayuda a sus empleados a adquirir calificaciones como Administrador de Prevención de Contaminación e Ingeniero de Medida de Ambiente de Trabajo, y tiene un premio interno para empleados que contribuyen a la conservación ambiental.

Adicionalmente, competencias ambientales dentro de la empresa, periódicos de conservación ambiental, cuestionarios de conocimiento ambiental para empleados y un sitio web ayuda a Ricoh a promover el conocimiento ambiental en el interior y al exterior del Grupo.

Una y otra vez, el Grupo Ricoh ha sido reconocido por sus esfuerzos en las áreas de contaminación del aire y del agua, destrucción de la capa de ozono, calentamiento global y desperdicios tóxicos.

5.6.Caso Nike²³

Mucho ha sucedido en Nike en los últimos treinta años, desde que ingresaron a la industria del deporte, la mayor parte de los hechos positiva, algunos embarazosos. Pero a pesar de todo la empresa, según sus directivos, continúa totalmente enfocada en crear oportunidades de desarrollo a quienquiera que beneficie, en ofrecer mensajes alentadores a quienquiera que los escuche.

Sienten tener una genuina y altruista razón de ser: servir al potencial humano. Ese es el gran beneficio de los deportes y están contentos de estar en el corazón de los mismos.

Comenzaron con un apretón de manos entre dos deportistas en Oregon, y hoy por hoy son la compañía de deportes y fitness más competitiva del mundo.

Nike emplea alrededor de 22 mil personas alrededor del mundo, y cada una de ellas es significativa para su misión de crear inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. Para ello ha establecido sociedades con diversas compañías en diferentes lugares del planeta.

La familia Nike opera en los seis continentes; sus proveedores, distribuidores, minoristas, emplean cerca de un millón de personas. La diversidad inherente a semejante tamaño, ayuda a Nike a evolucionar hacia el rol de una compañía global.

Nike Inc., con base en Beaverton, Oregon, Estados Unidos, es el líder mundial en diseño y comercialización del auténtico calzado deportivo, aparatos, equipamiento y accesorios para una amplia gama de deportes y actividades físicas.

En 1996, la revista Life produjo un revuelo con la publicación de fotografías de niños pakistaníes, que sólo recibían una paga de seis centavos de dólar por hora, inclinados cociendo pelotas de fútbol que llevaban el inconfundible logo de Nike. Las imágenes eran tan espantosas que consternaron a tal punto a padres, estudiantes y educadores, que pronto organizaron manifestaciones ante tiendas deportivas de Estados Unidos y Canadá, exhibiendo las fotografías pegadas en pancartas.

El escándalo no dejó de acosar a Nike con revelaciones acerca de las condiciones laborales de los trabajadores. Aparecieron denuncias acerca de la persecución de las organizaciones gremiales en Corea del Sur, de la paga de salarios de hambre y de la utilización de los militares para amedrentar a los obreros en Indonesia.

Cuando Nike trasladó la producción a Vietnam, las acusaciones viajaron con ella: grabaciones de video mostraban engaños en el pago de los salarios y

²³ Fuente: www.nikebiz.com; www.life.com; www.newyorktimes.com; N. Klein, No logo, Paidós, Argentina, 2002.

obreros golpeados en la cabeza con las suelas de las zapatillas. Igual suerte corrió su desplazamiento a China.

La inquietante combinación de nombres famosos y condiciones laborables miserables había convertido a Nike, entre otras, en potente símbolo de una nueva y brutal manera de hacer negocios.

Durante mucho tiempo Phil Knight, presidente de Nike, ha sido el héroe de las facultades de ciencias empresariales y elogiado por prestigiosos medios académicos por sus innovadoras técnicas de marketing y su comprensión del fenómeno de la marca. Innumerables estudiantes de maestrías en marketing y comunicación, han estudiado la fórmula de Nike: "Marcas sí, Productos no". Sin embargo, en 1997 cuando Knight fue invitado a una conferencia en la Universidad de Stanford, donde él mismo se había graduado, fue recibido por una manifestación de protesta que le gritaba que se fuera de allí y que pagara un salario decente a sus obreros. Es que el trabajo esclavo de Nike ha sido y sigue siendo tema de notas periodísticas, material de cámaras de televisión, argumento para páginas de crítica en internet.

Como resultado, el departamento de relaciones públicas de la empresa, debe ocuparse diariamente de la controversia de los talleres, respondiendo quejas, reuniéndose con grupos de distintas localidades, elaborando respuestas. Más aún, la empresa ha creado un nuevo puesto ejecutivo: el vicepresidente de responsabilidad corporativa.

Cada seis meses, las agrupaciones contrarias a Nike de América del Norte y de Europa, se reúnen en lo que han dado a llamar "El Día de Acción Contra Nike", donde dan a conocer las exigencias de aumento de salarios y del sometimiento de Nike, de sus clientes, de los compradores de las ciudades Nike y de las tiendas Foot Locker a una auditoria independiente.

Los activistas han dado forma teatral a las prácticas laborales de Nike organizando "Desfiles de Modas de los Talleres de Trabajo Esclavo", "Subastas Internacionales de Capital: Un Juego de Supervivencia – El que ofrece menos gana".

En Australia se han paseado vestidos con bolsas de tela barata con el slogan "Más vale llevar una bolsa que unas Nike".

En la Universidad de Colorado, dejaron en evidencia el sueldo diario de un obrero de Nike en Vietnam, al organizar una colecta en la que los participantes pagaban la entrada un dólar con sesenta, y el ganador recibía dos dólares con diez, el costo de tres comidas satisfactorias en ese país.

El nivel de descontento alcanza incluso a Oregon, su estado nativo, a pesar de los beneficios económicos que Nike representa, ya que es la mayor fuente de empleo de Portland y realiza una importante labor filantrópica.

Mark Zusman, editor del periódico regional The Willamette Week, reprochó públicamente a Nike en 1996 con un memorandum que decía: "Francamente, Phil es hora de ser un poco más elegante con toda esta orgía

mediática (...) La gente de Oregon ya ha sufrido demasiado tiempo la vergüenza (...) ahórranos la humillación añadida de ser conocidos como Estado de origen del capitalista más explotador del mundo libre”.

Mientras otras empresas demostraron cierto arrepentimiento cuando se evidenció su participación en este tipo de prácticas, Phil Knight prefirió las evasivas, negando su implicación, atacando a los periodistas, culpando a los inescrupulosos contratistas y nombrando agentes de prensa para defender a la empresa.

Mientras The Gap, aceptaba la auditoria de una de sus polémicas fábricas en El Salvador, por parte de grupos locales de defensa de los derechos humanos, Nike afirmaba aplicar un código de conducta del que sin embargo sus obreros no habían oído hablar nunca.

A pesar de las crecientes protestas alrededor de los centros comerciales estadounidenses, Nike no entró en pánico, ya que si bien éstas son las mayores bocas de expendio de sus productos, no es allí donde se construyó la imagen de marca, sino que el sector demográfico clave de Nike eran los adolescentes de trece a diecisiete años de barrios tales como Bronx.

Hacia 1997, los críticos de Nike habían caído en la cuenta de que si querían hacer una guerra de imagen a la flecha, tenían que apuntar a la fuente del atractivo de la marca. Como escribió Nick Alexander en la revista multicultural Third Force en el verano de ese año “Nadie sabe cómo poner de rodillas a Nike y hacerla llorar. Eso se debe a que nadie ha hecho intervenir afroamericanos en el combate (...) para lograr el apoyo de las comunidades de color, las campañas contra las marcas, deben relacionar las actividades exteriores de Nike con las que imperan en casa”.

Y las relaciones existían, sólo había que establecerlas. La ironía más cruel de la fórmula de Nike es que quienes más habían hecho para dar significado a la flecha, eran los más perjudicados dados los elevados precios de sus productos y la carencia de base de producción local.

Nike capta el atractivo emocional y simbólico que la marca encierra para los jóvenes desfavorecidos, pagando mejoras en las pistas de baloncesto, convirtiendo ropa de deporte de alta competición, en prendas callejeras transmitiendo el mensaje mesiánico de que los jóvenes pobres pueden triunfar, de su aporte a la autoestima de los jóvenes, etc.

Mike Gitelson, asistente social de un centro vecinal de Bronx, no se dejaba impresionar con los poderes de la flecha y sus proyectos de la autoayuda sino que estaba harto e indignado moralmente por el hecho de ver a los jóvenes vestir zapatillas que sus padres no podían comprar. Así él y sus colaboradores comenzaron a contarles a los jóvenes en qué condiciones Nike fabricaba las zapatillas que ellos tanto deseaban, cómo un calzado que sólo cuesta 5 dólares de fabricación, se vende entre 100 y 180 dólares, y cómo la decisión de trasladar la manufactura de sus productos fuera de Estados Unidos coadyudaba al desempleo de sus padres.

Los muchachos del centro se sintieron muy apenados por los talleres de trabajo esclavo, pero sobre todo se sintieron estafados por Phil Knight y Michael Jordan.

Así comenzaron a enviar cartas a la empresa, donde exigían la devolución de la gran diferencia entre el costo de fabricación y el precio de venta. A esto la empresa respondió con una carta circular, lo que no hizo más que avivar la mecha y se comenzó a organizar la protesta.

Cuando los ejecutivos de la compañía se enteraron de que un grupo de chicos negros y latinos del Bronx se proponía ultrajar públicamente la empresa, las circulares cesaron. Es que una cosa había sido afrontar las críticas de los críticos, pero otra era si la reacción salía de los barrios desfavorecidos, la empresa podía hundirse en los centros comerciales.

Gitelson explica: "Nuestros muchachos son exactamente las personas de las que depende Nike para fijar las tendencias y lograr que el resto del país compre sus zapatillas. Que los adultos blancos de clase media se opongan a ella, casi no importa. Pero cuando los jóvenes de color hablan contra Nike, comienzan a asustarse". Sin duda los ejecutivos de Oregon lo sabían e hicieron lo posible por detenerlos. Sin embargo la protesta organizada se llevó a cabo y aunque el jefe de relaciones públicas de Nike personalmente tomó cartas en el asunto, ya era tarde. Las emisoras locales de televisión y otros medios de comunicación cubrieron el acontecimiento.

Cuando una cámara de Fox News enfoca a un muchacho de trece años del Bronx, éste dice: "Nike, nosotros te hicimos. También podemos destruirte".

Finalmente en mayo de 1998, Phil Knight salió de detrás de la cortina de especialistas de relaciones públicas y convocó una conferencia de prensa para hablar directamente con los críticos. Reconoció que sus zapatillas se habían convertido en sinónimo de hambre, de jornadas laborales excesivas, de abusos, y anunció un plan para mejorar las condiciones de trabajo. Sin embargo rechazaba la presencia de observadores exteriores que inspeccionaran las plantas.

A pesar de aumentos a los salarios, de la reducción significativa en la exposición de los trabajadores a sustancias químicas tóxicas y de un informe realizado in situ por personal independiente, la campaña contra Nike continuaba. Es que en tanto líder del mercado ha quedado marcada como el ejemplo arquetípico de las disparidades entre quienes se benefician por el éxito de Nike y quienes son explotados por ella.

Si bien un boicot total de sus productos no parece inminente, hay pocas dudas acerca de que los millones de dólares que Nike ha ahorrado en costas laborales a lo largo de los años, comienzan a volverse en contra y a afectar sus balances. Wall Street no tuvo más remedio que abandonar a la empresa que había mimado durante tantos años. Las ganancias de Nike bajaban, su cotización en bolsa bajaban y después de un crecimiento anual desde 1995, en 1998 los beneficios trimestrales se redujeron en un 70%. Si bien en

febrero de 1999, se detectó un aumento del 70% en su rendimiento, éste no se debía a una recuperación en las ventas sino al recorte de empleos y contratos. De hecho, los ingresos y pedidos de Nike siguieron disminuyendo en 1999 por segundo año consecutivo.

En la misma línea política, Nike ha culpado de sus problemas financieros a cualquier cosa, excepto al efecto de las campañas en su contra. Prueba de esta excusa falsa es que en el mismo año que Nike caía en picada, Adidas triunfalmente regresaba a la escena.

A lo largo de los años, Nike ha ensayado cantidad de tácticas para silenciar a sus críticos, y lo más irónico es que la marca que promulgaba "Marcas sí, Productos no", intentaba desesperadamente ocultarse tras sus productos, como dijo Donna Gibbs, portavoz de Nike: "No somos activistas políticos. Somos fabricantes de calzados".

De todos los globos de las marcas, Nike fue el más inflado y mientras más grande se hacía con más fuerza reventó.

En el web site de la empresa, ésta se ocupa de comunicar y dar a conocer las acciones corporativas en pos de la educación, el medio ambiente, el bienestar de sus empleados y de la comunidad. Sin embargo, dadas las fechas y las localidades donde se llevan a cabo, desde nuestra lectura, esto aparece más como un intento por mitigar la infernal oleada de críticas que como una verdadera convicción sustentada en su filosofía.

La empresa focaliza su esfuerzo filantrópico en el aporte de beneficios para la actividad física de la gente joven. Cada año Nike destina un porcentaje determinado de su facturación a organizaciones de caridad alrededor del mundo.

Por ejemplo, en septiembre del 2003, estableció un acuerdo con Olimpiadas Especiales en China para aumentar el número de atletas participantes en el evento. El programa con duración de cinco años, tiene el objetivo de ofrecer a 500.000 atletas en China, hacia el 2005, un plan de reclutamiento, entrenamiento y experiencias competitivas.

La empresa, como ayuda para lanzar el programa, donará productos valuados en 550 mil dólares. Olimpiadas Especiales en China los distribuirá en las escuelas locales con el objetivo de alcanzar seis mil nuevos atletas el próximo año.

Como un ciudadano global, Nike declara ser consciente de la necesidad de conducirse coherentemente en cualquier actividad que emprende, desde el concepto y el diseño de sus productos hasta la totalidad del ciclo de vida del mismo.

Por este motivo, dicen transformar esta conciencia en acción entremezclando la responsabilidad ambiental con ciertas responsabilidades del trabajo. En este sentido, escrutan el impacto ambiental de sus operaciones diariamente, y a través de cada paso del ciclo de vida del producto. Su objetivo a largo plazo es lograr integrar las decisiones de

negocios del día a día con aquellos aspectos o consideraciones que permitan asegurar el bienestar del medio ambiente para las generaciones futuras.

Hasta fines de 1980, el compromiso ambiental de Nike era simplemente cumplir con las regulaciones y soportar las organizaciones locales sin fines de lucro. Una pequeña fuerza de empleados logró ingresar a la escena y establecer entonces, un pequeño comité para el cuidado del medio ambiente.

En 1993, este grupo se transformó en un departamento formal de la empresa, llamado Equipo de Acción Medioambiental de Nike (N.E.A.T.). Sus esfuerzos se enfocaron en el reciclaje y la educación, e incluyeron la formación de nuevos programas innovadores tales como "Nike's Reuse-A-Shoe", en 1994. A través de los años subsiguientes, el grupo ayudó a fortalecer el compromiso de la compañía en detectar diferentes alternativas para reducir el impacto medio ambiental de sus operaciones.

Tal es así, que en 1998 logran que Nike adopte una política corporativa medio ambiental, la cual es monitoreada, medida y evaluada, y se extiende tanto al interior como al exterior de la compañía alcanzando a las empresas que subcontrata.

En 1997, Nike lideró una campaña educativa la cual consistía en ofrecerle una oportunidad a sus empleados para recibir una educación superior. En 1998 su CEO Phil Knight apoyó la idea de contar con programas de educación formal en todas las fábricas hacia fines del 2001. A la fecha, Nike ha invertido más de un millón trescientos mil dólares en este esfuerzo y se enorgullece de haber cumplido en un 85% con este propósito.

Además de esta iniciativa para sus empleados, contribuyen con diversas organizaciones y fundaciones educativas, ya sea brindando apoyo financiero o la experiencia de sus empleados.

En Pakistán, por ejemplo, la empresa es miembro de una coalición dedicada a eliminar la mano de obra infantil en la industria del fútbol, y regresar a los niños a la escuela. Esta iniciativa es coordinada por la IPEC (Programa Internacional para la Eliminación de la Mano de Obra Infantil) con la participación de UNICEF.

En China, Nike y World Vision se asociaron para crear programas de educación gratuita en las fábricas de calzado, después de la jornada laboral.

6. Análisis de los casos testigo

El caso Shell, revela la profunda crisis por la que atravesó en el año 1995 cuando se generó un boicot de alcance internacional a sus productos provocando no sólo una importante caída en las ventas, sino también un impacto altamente negativo en cuanto a la imagen de marca y a la confianza o lealtad del consumidor hacia la marca.

Algunos hechos no considerados hasta aquel momento como "factores" a tener en cuenta al elaborar las estrategias de la compañía: el impacto social y medioambiental de sus prácticas, la vinculación de la empresa con un régimen político represivo, y la reacción de los consumidores ante estos sucesos, la pusieron en un serio riesgo.

Pero no sólo Shell se vio obligada a replantear algunas cuestiones corporativas y de estrategia de marca e incorporar nuevas políticas al negocio, sino que tanto el caso PepsiCo como Nike dan testimonio de ello.

PepsiCo, por producir y vender sus productos en países con gobiernos brutalmente opresivos, se vio obligada no sólo a retirarse de locaciones en las cuales ya estaba instalada, sino que perdió contratos millonarios presionado por su público predilecto: "la nueva generación". Es que organizaciones de estudiantes pro derechos humanos, conectados globalmente por las grandes redes informáticas, no tardaron en mancomunar esfuerzos y hacer oír su protesta alrededor del mundo en contra de la compañía.

Nike, por emplear mano de obra infantil, por pagar sueldos miserables y ofrecer pésimas condiciones laborales a muchos de sus trabajadores, se vio sometida a una de las más grandes y duraderas campañas en contra de las grandes marcas.

Aquí la protesta no fue promulgada solamente por asociaciones dedicadas a "auditar" las prácticas de las corporaciones, sino que los medios se encargaron de comunicar a nivel masivo y mostrar con fotografías lo que estaba sucediendo, e incluso el público en el cual se inspiran para dar vida a la marca, también se tornó en su contra.

Estas empresas debieron al menos adaptar su filosofía ética y moral del negocio a las nuevas condiciones que les imponía el contexto, para responder a las acciones que consumidores y no consumidores emprendieron, de modo de revertir y evitar más pérdidas en términos económicos y de imagen.

Esta situación colocó a los estrategas de marketing ante un nuevo desafío el cual podía ser ignorado o enfrentado.

Nike, por ejemplo, optó en un principio por las evasivas, por negar su implicación en tales sucesos, por atacar a periodistas y minimizar el sustento de las voces que clamaban en su contra, por declarar la aplicación

de códigos de conducta de los que sin embargo sus empleados no daban cuenta.

Tuvo que llegar el momento en que la empresa entrara en pánico por la baja del precio de las acciones en Wall Street y de las ventas, para que al menos su presidente reconociera en 1998, que la marca se había transformado en sinónimo de salarios de hambre, abusos, etc.

Sin embargo, el curso de acción elegido e implementado por esta empresa, siguió siendo el intento por acallar a sus críticos y por culpar a cualquier otro factor de sus problemas financieros, menos el real.

No obstante, en su sitio en Internet, se ocupan de comunicar la inversión de dinero en proyectos comunitarios, educativos y medioambientales a nivel mundial en pos de la educación, el medio ambiente, el bienestar de sus empleados y la comunidad en general.

Distinta fue la reacción de Shell la que optó por replantear tanto su estrategia de marca como identidad corporativa, para no "terminar hundida en el mar como el Brent Spar" ni "ejecutada como Ken Saro Wiwa". Para ello, como primera medida, contrató, inmediatamente, a un especialista en marketing para ocupar el puesto de "Gerente de Marcas y Comunicación Mundial" de la empresa. Su tarea se enfocó en la renovación de la imagen de marca de Shell. Como parte de esta nueva estrategia comenzaron a implementar políticas de diálogo abierto con organizaciones que velan por el cuidado del medio ambiente y la ética de las prácticas corporativas, a adoptar principios comerciales que fijan responsabilidades para con la comunidad, el medioambiente y la sociedad en general, de modo de tomar los recaudos y controles necesarios para evitar, ya sea un daño ecológico, comunitario o un perjuicio para su propia imagen.

A tal punto estas cuestiones pasaron a integrar la lista de factores a tener en cuenta para alcanzar el éxito de las marcas, que compañías que en los últimos años al menos públicamente no han debido enfrentar cargos y/o críticas de asociaciones locales o internacionales por sus prácticas, tales como Petrobras, Ricoh y La Serenísima, se ocupan y destinan recursos no sólo para instalar en la mente del consumidor una imagen corporativa acorde a estas nuevas variables que participan en el mercado actual, sino que también las incorporan como valores de la empresa para asegurar que su conducta y el ejercicio profesional de sus colaboradores esté en la misma línea.

Por ello, con los cursos de acción que implementan proactivamente estas compañías, colaborando y comprometiéndose activamente con el desarrollo de las comunidades donde operan, fortaleciendo los vínculos con la sociedad, implementando políticas para asegurar las condiciones laborales de sus trabajadores, la conservación del medio ambiente donde operan, logran crear una ventaja competitiva acorde al nuevo contexto,

satisfaciendo ya no sólo a nivel de un producto o servicio a un consumidor cada vez más racional.

VIII. CONCLUSIÓN

Las marcas son el último gran invento de los negocios contemporáneos²⁴.

Todos se suben al tren de las marcas: empresas de bienes de consumo, de servicios, instituciones de caridad... La marca se ha convertido en un elemento esencial para alcanzar el éxito en la economía posindustrial.

Así, más importantes que nunca conllevan una contracara: se espera de ellas mucho más que antes. Consumidores y ciudadanos esperan que sean más útiles y más fiables; las empresas, que sean más coherentes y rentables.

En la sociedad actual, las marcas siguen siendo representantes simbólicos de productos y servicios, transmiten información de los mismos a los consumidores y facilitan a la empresa, datos sobre la respuesta del público por medio de cifras de venta y estudios de mercado. Pero van aún más allá, remiten a un conjunto de elementos disímiles que comprenden el interés de los consumidores, la actitud e imagen corporativa, la conciencia medioambiental, la preocupación social, y todo cuenta a la hora de comprar. El consumidor se vale de lo que transmiten las marcas para saber con quiénes trata, pero también se sirve de ellas para hacerles saber a las empresas qué espera, qué quiere y cómo deben hacerlo.

Expandir el punto de mira de la marca en el mercado, implica que su importancia dentro de la empresa también aumenta, y que forman parte esencial de la estrategia de gestión de las corporaciones.

Para ello es importante, no sólo tomar en cuenta el aspecto conceptual sino su "faceta humana". En gran medida son como las personas, nacen, crecen, pueden alcanzar el éxito, ser mediocres, un fracaso, parecer inmortales, agonizar, envejecer y hasta desaparecer. Pueden cometer errores, generar valor o implicar un gasto, pero lo fundamental es que son capaces de establecer relaciones con la gente, generar sentimientos, opinión.

No sólo se trata de una mera abstracción, de un conjunto de mensajes o planes de comunicación, sino que abarca un poco más allá, se trata de elementos más complejos, de personalidad, de problemas, de características intangibles, de imagen, de confianza, de respeto; para los consumidores, el nombre de marca es la empresa.

Por este motivo, la marca requiere una dedicación especial por parte de la empresa, la que se plasma en la creación, implementación y ejecución de estrategias basadas en una visión global de la marca, logrando su diferenciación en plaza.

De este modo, una compañía puede aspirar a insertar en el mercado una marca poderosa, la cual se traduce en aquella capaz de interesar al cliente y generar lealtad al brindar una proposición de valor y sentar las bases para

²⁴ K. Drawbaugh, Las marcas a examen, Pearson Educación S.A., Madrid 2001.

establecer una relación a partir de la conformación de una clara identidad, de un posicionamiento adecuado y de la consideración de los beneficios emocionales, personales y funcionales, tomando en cuenta a la marca como persona, como empresa y como símbolo.

En la era pos industrial, las identidades comerciales están formadas por una compleja red de impresiones y experiencias las cuales a través de un logo, palabra o sonido son capaces de provocar un mar de sentimientos y opiniones. Una noticia, una fotografía, una conversación informal, un encuentro casual, o un estudio deliberado sirven para alimentar el juicio que los consumidores se forman no sólo con respecto al producto o servicio que representa la marca, sino que se extiende a la empresa propietaria de la misma, a sus gestores, sus motivos, sus decisiones, actos y orígenes.

Las compañías intentan transformar sus marcas, las que se consideraban meras herramientas de marketing, en una forma de dar a conocer a los empleados y a los consumidores sus ideas, sus metas y sus expectativas, en fin su esencia.

En este nuevo entorno, las empresas dependen del valor y las fuerzas de sus marcas y no pueden permitirse cometer errores. Escatimar en la calidad del producto, tratar mal a un ciudadano o a un empleado, olvidar los valores esenciales que representa la marca, o gestionar el producto de una forma que ponga en riesgo a los consumidores o al medio ambiente, se traduce en una pérdida de valor de la marca y una importante merma de la ventaja competitiva de la empresa. Es que hoy todo va más rápido, con Internet las noticias vuelan, la "gran aldea global" a través de sus cables de fibra óptica y sus referencias culturales compartidas, están sentado los cimientos de sólidos movimientos populares mundiales que las empresas ya no pueden desconsiderar.

El poder económico y político que las marcas han alcanzado en las últimas décadas, es monstruoso. El panorama mundial actual muestra que las marcas comerciales pelean codo a codo con los gobiernos este ansiado lugar. Así el examen del que constantemente son objeto por parte de los consumidores, ha aumentado a medida que la concentración de poder ha crecido. Es que la caída de valores e instituciones tradicionales que sostenía la sociedad y que de algún modo la aglutinaban, también aportó su cuota para que hoy por hoy su mirada se dirija a las grandes corporaciones y sus prácticas, y se conviertan en gran medida en el terreno apto para que las luchas sociales se esgriman en torno a ellas.

Pensar que una empresa haciendo lobby puede "contribuir" a promover una brutal represión, o que es la responsable de que especies de animales estén en extinción, o que en ciertas zonas del mundo hayan seres humanos que viven en condiciones deplorables como consecuencia de sus acciones, eran cuestiones que antes podían llegar a tratarse solamente "puertas adentro",

si es que la incidencia de sus actos en el medio ambiente y social era un tema que le aquejaba a la empresa.

Pero ahora, gracias a la comunicación se han transformado en objetivo de grupos organizados mundial y políticamente para vigilar y castigar, pero también de consumidores simples y sencillos que anoticiados de las denuncias piensan y evalúan al momento de comprar ya no sólo si el producto los satisface en materia de precio y calidad, sino también en quién lo fabrica y bajo qué condiciones, para tomar una decisión que cada vez se torna más racional.

De este modo, y a través de lo desarrollado en este trabajo, explícitamente plasmado en los casos testigo presentados, podemos afirmar lo planteado en la hipótesis que sostiene esta tesis: que el comportamiento cada vez más racional del consumidor, la actitud de imagen corporativa, el cuidado del equilibrio ecológico y la preocupación social, son nuevos factores que inciden sobre el éxito de la marca y que han modificado los cursos de acción de las empresas en respuesta a los nuevos desafíos que plantean.

Pero entonces, ¿cómo debe comportarse una empresa frente a estos nuevos factores?. Una posibilidad podría ser ignorar toda reacción popular y creer que por eso ella desaparecerá. Pero ya hemos visto a través de algunos de los ejemplos analizados, que tarde o temprano los efectos de la opinión pública se harán sentir en la imagen de marca, por ende en la última línea del estado de resultados de la empresa. De modo que evadir la responsabilidad de la empresa en estos asuntos, en realidad, no hace más que dilatar una decisión que deberá enfrentar, si la empresa desea sobrevivir en el mercado actual.

La alternativa válida para no morir en el intento se plantea como la generación de un cambio interior en las empresas: incluir la responsabilidad social y medio ambiental en sus agendas, y valorar los factores políticos y éticos, locales y coyunturales, antes de tomar decisiones.

Ya no sólo se trata de vender y proporcionar ganancias a los propietarios de marcas, sino también de cubrir las necesidades básicas de los consumidores, atendiendo a la calidad de vida y a la sociedad en general.

El beneficio de reparar en estos nuevos factores que inciden sobre la marca les permite a las organizaciones tomar en cuenta nuevas variables al momento de pensar no sólo la estrategia de marca, sino también las consecuencias que pueden acarrear las prácticas corporativas en diferentes ámbitos.

Estar advertido acerca de esta situación posibilita buscar sistemas de gestiones comerciales eficaces para cuidar al máximo las identidades comerciales y planificar proactivamente: evitar cometer determinado tipo de errores en un contexto globalizado, con un consumidor cada vez más racional y con una sociedad movilizada en pos de las defensas de sus intereses, se vuelve crucial. Revertir el impacto negativo, consecuencia de

una decisión que no tenga en cuenta las coordenadas que el mercado actual impone, es mucho más dañino y costoso en términos de imagen, esfuerzo, tiempo y dinero, que evitarlo.

Las marcas deben ampliar su horizonte como imperativo para sostener su supervivencia, esto trae aparejado no sólo el aumento de la importancia de las marcas en la empresa, sino que el crecimiento de su poder, si alcanzan y mantienen el éxito.

Queda claro que no tener en cuenta las prácticas corporativas desarrolladas en contextos que la sociedad repudia, puede convertirse en un factor que ponga en riesgo el futuro y éxito de la marca, por ende de la compañía.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, David, El éxito de tu producto está en la marca, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
2. Drawbaugh, Kevin, Las marcas a examen, Pearson Educación S.A., España, 2001.
3. Hammer, Michael - Champy, James, Reingeniería, Norma, Colombia, 1994.
4. <http://www.greenpeace.org>
5. <http://www.hipermarketing.com>
6. <http://www.interbrand.com>
7. <http://www.landor.com>
8. <http://www.laserenisima.com.ar>
9. <http://www.life.com>
10. <http://www.mbajungle.com>
11. <http://www.newyorktimes.com>
12. <http://www.nikebiz.com>
13. <http://www.pearsoneducacion.com>
14. <http://www.pepsico.com>
15. <http://www.petrobras.com.ar>
16. <http://www.ricoh.com.mx>
17. <http://www.tiendasurbanas.com>
18. Klein, Naomi, No logo, Paidós, Argentina, 2002.
19. Kotler, Philip, El desafío de crear experiencias, Revista Gestión, Volumen 2, N°5, 1997.
20. Kotler, Philip, Mercadotecnia, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1989.
21. Lambin, Jean Jacques, Marketing estratégico, Mc Graw Hill - Interamericana, España, 1996.
22. Lefauve - Hax, Managerial and Technological Innovations at Saturn Corporation, MIT Management, 1992.
23. Porter, Michael, Estrategia competitiva, C.E.C.S.A., México, 2002.
24. Porter, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Vergara Editor S.A., 1991.
25. Rapp, Stan - Collins, Tom, Maximarketing, Mc Graw Hills - Interamericana, 1994.
26. Rico, Rubén, Benchmarking estratégico y táctico, Ediciones Macchi, Argentina, 1996.
27. Rico, Rubén, Total customer satisfaction, Ediciones Macchi, Argentina, 2001.
28. Rico, Rubén, Total quality management, Editorial Macchi, Argentina, 2001.

29. Ries, Al - Trout, Jack, Las 22 leyes inmutables del marketing, Mc Graw Hill, España, 2000.
30. Ries, Al - Trout, Jack, Posicionamiento, Mc Graw Hill, México, 2001.
31. Samaja, Juan, Epistemología y Metodología, EUDEBA, Argentina, 1993.
32. Wilensky, Alberto, La promesa de la marca, Temas Grupo, Argentina, 2001.

ANEXO

Referencias

^I La consultora británica Interbrand, está dedicada a identificar, construir y expresar la idea adecuada para una marca. Una idea que inspira, una idea que perdura.

Consideran que las marcas son una importante influencia en nuestras vidas. Son centrales para los mercados libres y las sociedades democráticas dado que representan la libre elección.

También provocan un profundo impacto en la calidad de vida y en el modo en que vemos el mundo.

Pero más importante es el hecho de que las marcas fuertes poseen valor más allá del rendimiento del producto en sí. Cuando es así, se hacen merecedoras de la lealtad del consumidor.

Cuanto más inspiradora sea la idea, más profundo el compromiso, y cuanto más el consumidor cree en la marca, más valor la marca reintegra a su dueño.

^{II} Landor Associates es una de las empresas internacionalmente más reconocidas en la consultoría de branding y diseño. Ayudan a sus clientes alrededor del mundo a crear, renovar y reforzar su poder de marca, capitalizando totalmente su valor.

^{III} Bodegas Osborne - Fundada a finales del S. XVIII por Thomas Osborne Mann, es una de las firmas más antiguas y con mayor proyección internacional en el marco del Jerez.

Compañía española y familiar, dirigida en nuestros días por la sexta generación, recoge la tradición de dos siglos de experiencia en la elaboración de vinos y brandy.

Su sede social se ubica en El Puerto de Sta. María, que junto a Jerez de la Frontera y Sanlúcar de Barrameda configuran la Denominación de Origen "Jerez-Xèrés-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar", y la Denominación Específica "Brandy de Jerez".

Osborne está formado por un importante grupo de empresas bajo el símbolo del Toro Negro, que se ha convertido en un icono universal de autenticidad, tradición y pasión.

^{IV} Para comprender la actividad que Y&R Advertising, una de las agencias de publicidad más importantes del mundo lleva a cabo, es interesante

considerar el hecho de que aún conservan la primer cuenta que ganaron en sus comienzos, allí por 1923. Verdaderos "partnerships" como éste, solamente existen cuando una agencia puede ganar la confianza de su cliente una y otra vez, proveyendo a través del tiempo reflexiones, ideas y resultados en el mercado.

Pero ¿cómo lo realizan?

En principio, manteniendo una filosofía estratégica que llaman "Diferenciación Relevante" (Relevant Differentiation). Se trata de un abordaje derivado de lo aprendido con el "BrandAsset® Valuator", herramienta de branding de su propiedad. En pocas palabras, sostienen que para que una marca se convierta en saludable y creciente, tiene que ser relevante y lograr una diferenciación con respecto a los competidores, al proponer algo distinto y realmente significativo. Virtualmente toda estrategia que desarrollan para sus clientes, está dirigida por esta teoría.

A esta premisa, le agregan una filosofía creativa: "simplicidad inspirada", la que guía los mensajes que crean.

Las mejores comunicaciones, después de todo, son el resultado de un pensamiento inspirado, y los mejores mensajes, aquellos que dejan huella, que son recordados y marcan una diferencia para la marca, deben siempre estar enfocados en ella y no ser complicados, así como poseer una maravillosa simplicidad.

Ésta es la esencia de trabajo que intentan aportar a cada cliente de Y&R Advertising, ya que creen es la mejor manera de lograr ventas, construir lealtad y crear marcas.