

Brand Equity: El Valor de Marca

por Alejandro Garnica, vicepresidente, BBDO

En los años ochenta irrumpió en la literatura de administración de negocios el término *brand equity* (BE), cuya traducción más aproximada sería valor de marca.

Recordemos que en esa época sucedió la fiebre bursátil quizá más explosiva y despiadada de la historia. En cuestión de semanas, grandes compañías pasaban de manos, eran tomadas por asalto por compradores hostiles y por especuladores codiciosos, a los que les importaba todo menos las empresas en sí mismas.

A manera de defensa, los directivos y accionistas de las compañías buscaron tasar, con la mayor precisión posible, el verdadero valor de sus empresas. En la medida que el valor fuera más alto, podría protegerse mejor de ataques externos y movimientos especulativos.

Esa contabilidad quedaba trunca cuando se llegaba al cálculo del valor de las marcas de la compañía. Era muy claro que había marcas más valiosas que las de la competencia, al margen, e incluso en contraposición, del precio de sus productos en el mercado. Pero lo que no era tan obvio era determinar la fuente de ese valor. Desde luego que tenía una estrecha relación con aspectos como la participación de mercado de la marca, su margen de cobertura o los años que tenía a la venta, pero eso no era suficiente. Finalmente se cayó en la cuenta que un componente principal del BE estaba en la valoración que el consumidor le daba a la marca: qué percepción tenía de ella, qué tan única la consideraba y qué tanto la reconocía, en los tres sentidos de la palabra, es decir que la identificara, que le diera una consideración especial y que le interesara conocerla una y otra vez, es decir, que quisiera adquirirla y consumirla.

Bajo esa óptica, las marcas adquirieron un nuevo papel en las estrategias de negocios. Por siglos, desde que los alfareros griegos decidieron pintar señales –marcas– en sus productos para indicar quién era su autor, las marcas habían mantenido su función primordial de identificación del fabricante. Si esto era importante en los antiguos mercados de la Grecia helénica, mucho más aún en un complejo supermercado de la actualidad.

Pero además, una marca cumple otras dos funciones no menos relevantes (Ilustración 1). Por un lado tiene una segunda función de diferenciación, que sirve para separarlas, o

demarcarlas, de aquellas otras que le compiten, es decir ubicarla (o posicionarla) dentro de un espectro competitivo. Más aún, por el carácter emocional en su relación con el consumidor, las marcas poseen ahora una tercera función de apropiación, que tiene como resultado remarcar asociaciones perceptivas que conlleva esa marca y que transfieren un prestigio determinado al usuario de esa marca.

De ahí entonces que, por los diversos sentidos de *equity* en inglés, el término que nos ocupa remite al menos a dos dimensiones de concepto "valor" asociado a una marca comercial:

- El valor financiero en sí mismo, es decir el capital adicional que genera la marca en tanto una propiedad con valor monetario, y que era lo que buscaban acrecentar las empresas para proteger sus activos.
- Las propiedades que por derecho, real o atribuido, tiene la marca al entrar en contacto con el consumidor.

En una de las más famosas definiciones, Aaker (1991) definió al BE como el "...conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía...".

Como se observa, la definición enfatiza que la marca es algo más que el mero producto, y que el BE se define a partir del acto relacional de consumo entre la marca y quien la adquiere. En otras palabras, la diferencia entre lo que cuesta un producto y lo que vale una marca es el valor (*equity*) que el consumidor reconoce y está dispuesto a pagar, lo que a su vez genera capital adicional para la marca.

El corolario evidente es que un producto no es lo mismo que una marca. Esto, dicho ahora, parece una obviedad, pero no hace mucho tendía a confundirse la marca con el producto (de hecho hay todavía quien sigue confundiéndolos) Pues bien, producto y marca pueden convivir, aunque no necesariamente compartir el mismo espacio perceptivo. Claro que la gran mayoría de las marcas surgen a partir de un producto, pero la experiencia nos indica que las más exitosas tienden a disociarse perceptualmente del producto que les dio origen.

Esto se debe a que el producto sale ya terminado de la fábrica, mientras que la marca se crea por el contacto con el consumidor (Ilustración 2). El producto ofrece un beneficio funcional, pero la marca recompensa emocionalmente a quien la elige. Por eso el

producto se compra y se consume; en cambio la marca se adquiere y se experimenta. El producto se almacena en las bodegas del fabricante o del canal de distribución, mientras que la marca se encuentra en la mente del consumidor. El producto siempre será posible copiarlo, y la marca tiene como una medida de su éxito el ser única. De ahí que el producto se tase en su precio, y la marca en su valor. E irremediamente, el producto está sujeto a desgaste, pero la marca tiene capacidad de permanencia. En suma: el producto es lo que es, en tanto que la marca es lo que representa.

Consumimos productos, pero establecemos relaciones con marcas. Esas relaciones son las que guían nuestras preferencias y la selección que hacemos de los bienes y servicios que compramos. Es un hecho que los productos cada vez son más similares, pero las marcas hacen que nosotros percibamos como distintos a los competidores de una categoría. Y esas relaciones suelen tener la misma dinámica y características de las relaciones que establecemos con otras personas. De hecho, uno de los enfoques más interesantes y novedosos en el tema es el de la investigadora de Harvard, Susan Fournier, quien habla de mercadotecnia “relacional” para referirse a la conducta humana ante las marcas.

Si el centro de la cuestión está en la relación entre el consumidor y la marca, para dimensionar, cuantificar y monitorear el BE de una marca es obligatorio contar con indicadores de la percepción y relación del consumidor con la marca. Así entonces, a la primera dificultad de definir conceptualmente lo que es BE, se suma otra dificultad: definir el concepto operacionalmente, identificando sus componentes y las relaciones entre ellos.

Un modelo básico de los componentes del valor de marca contendría al menos siete elementos:

1. El desempeño de la marca en el mercado, en términos volumétricos. Es decir, la proporción de la categoría que posee, tanto en general como en los distintos segmentos de consumidores. Es el componente de “datos duros” de la marca.
2. El marco competitivo en el que actúa la marca. Antes era relativamente sencillo ubicar la categoría y subcategorías en las que actuaba la marca. Pero ahora, las sustituciones se hacen más por estados de necesidad del consumidor.
3. La calidad de la marca, no en sí misma sino en tanto es percibida por el consumidor.

4. La presencia de la marca dentro del espectro perceptivo del consumidor, lo que engloba al conocimiento de marca y su disponibilidad en el punto de venta.
5. Las asociaciones de marca, generalmente agrupadas bajo el rubro genérico de “imagen”.
6. La personalidad de marca, en los términos que plantea Fournier, es decir, como un alguien con el cual el consumidor establece una relación.
7. Las actitudes hacia la marca, de las cuales se deriva la lealtad hacia la misma.

De estos elementos, seis surgen a partir de percepciones en los consumidores y el restante, el desempeño de la marca, es en buena medida resultante de esas percepciones. Es así que el BE está sujeto a variaciones que pueden ser imprevistas, como se ha visto en los casos en que el valor de marca se erosiona como producto de un conflicto público en el que está inmersa (una demanda, el descubrimiento de fallas en el producto, etcétera).

Por complicado que sea, no basta con monitorear constantemente tanto el desempeño de la marca, como las asociaciones que elicitó en la mente y el corazón del consumidor. Es necesario además determinar qué tan sólido es el BE como para que permita ampliarlo en el futuro, por ejemplo, vía su extensión a productos nuevos.

Así, seguirle la pista al valor de una marca va más allá que recolectar indicadores estadísticos y estudios con el consumidor. Se habla ahora de la necesidad de crear una función de “auditoría” del BE, como un nuevo apoyo al equipo de manejo de marca tradicional. Por eso, se dice, es posible que tengamos que mutar de la mercadotecnia a la **marcadotecnia**, dado que la construcción y crecimiento de la marca se ha vuelto la tarea central en los negocios modernos.

Como ya lo dijo un visionario hace más de medio siglo:

“Disney es una cosa familiar, un conjunto de expectativas constantes en el ánimo de la gente... una cierta calidad, un cierto tipo de entretenimiento. Nuestro trabajo es proteger esa cosa que es Disney.”

Esta frase, muy adecuada para reflejar el pensamiento moderno en el contexto de la teoría y la práctica de las marcas la dijo el mismísimo Walt en ¡1938! No en vano la marca que él creó sigue siendo una de las mejores valoradas por el consumidor y por los inversionistas.

REFERENCIAS

Aaker, David A (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press. Hay traducción al español (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994).

Feldwick, Paul (1998), "Brand Research", *Handbook of Market and Opinion Research*. Amsterdam: ESOMAR.

Fournier, Susan, et. al. (1997), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 1-8.

Garnica Andrade, Alejandro (1999), "Investigando el valor de marca (brand equity)". *Talleres de Investigación de Mercados*, AMAI.

Keller, Kevin Lane (1998), *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.