

Aproveche Su Marca al Máximo

por Jorge Alagón, director de Investigación y Desarrollo, Millward Brown México

Brand (marca) es una palabra alemana que significa *fuego*. Algunos ganaderos aún siguen marcando (*branding*) sus animales con fierros ardientes para dejar claro quién es el dueño de cada cabeza de ganado.

La mayoría de los observadores estará de acuerdo en que han habido tres etapas en la evolución de las marcas.

La primera marca en bienes de consumo fue la cerveza Bass y su triángulo rojo, las cuales aparecieron en 1860 en Inglaterra. Colgate se estableció en 1873 y Coca-Cola en 1887. Su intención fue simplemente establecer el origen del producto, asegurando calidad consistente y dando confianza al consumidor en una época de productos genéricos no diferenciados y de calidad muy variable.

La creación de un nombre y una identidad gráfica (logotipo) permitió a los consumidores generar asociaciones con estas marcas y permitieron una comunicación elemental entre las compañías y sus consumidores. Así, durante la primera mitad del siglo XX, la comunicación publicitaria fue principalmente sobre beneficios funcionales.

La segunda etapa en la evolución de las marcas comienza en la década de 1950. De la mano con el surgimiento de la televisión como un medio masivo de comunicación, las compañías se percataron que podían hacer mucho más con los aspectos intangibles de sus marcas. Las marcas crearon una personalidad con la cual el consumidor entabló una relación más cercana.

Actualmente nos encontramos en medio de la tercera etapa en la evolución de las marcas. Ahora las marcas son (o deben ser) proveedoras de experiencias¹ y significados, abanderando valores humanos profundos. Ahora pueden ofrecer al consumidor una experiencia mucho más allá de la funcionalidad del producto y de la presencia de una personalidad de marca. Marcas como Disney, Harley Davidson, Body Shop, Starbucks son muy buenos ejemplos, pero el concepto se extiende a estrellas Pop (Britney o Shakira), política (*ya!*), equipos de fútbol y hasta países.

De esta forma, las marcas son ahora mucho más complejas y difíciles de entender y gestionar globalmente al tiempo que son mucho más importantes para las compañías propietarias.

LA IMPORTANCIA DE LAS MARCAS

“Para el consumidor, la marca es una cadena de experiencias generadas a través del tiempo, para el empresario, es la relación que crea y asegura las ganancias futuras de una compañía al retener la preferencia del cliente,” Román Pérez-Miranda, presidente Interbrand Latinoamérica.

Las marcas se han convertido en la piedra angular de la riqueza corporativa. La consultora Interbrand valuó el nombre de marca Coca-Cola en \$ 69 mil millones de dólares². Cuando Ford compró jaguar, los bienes físicos de la compañía sólo eran 16 por ciento del valor. De hecho, los bienes intangibles de las compañías *top-global* representan en promedio 70 por ciento de su valor de mercado. En México, las tres marcas más valiosas según Interbrand³ son Bimbo (\$ 648 millones de USD), Telmex (\$ 578) y Banamex (\$ 358).

Es por tanto vital para los gerentes entender, cuantificar y pronosticar el poder de su marca en un entorno global.

EL RETO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MARCAS

“Brands are fiendishly complicated, elusive, slippery, half real/half virtual things. When CEO’s try to think about brands their brains hurt,” Jeremy Bullmore, Exchairman J. Walter Thompson.

Si las marcas son ahora sobre significados y experiencias, y la demanda de los clientes es sobre cuantificación y pronóstico, tenemos que poder ligar ambas cosas. Tenemos que entender cómo el significado de una marca puede traducirse en ganancias futuras. Esto implica la integración de investigación cualitativa y cuantitativa para entender profundamente el significado de una marca y de herramientas cuantitativas para pronosticar ventas futuras de una marca. Debemos entender cómo es que los consumidores se hacen leales a las marcas y cómo esto afecta las ventas futuras de las marcas.

Lo que necesitamos son herramientas validadas de predicción y diagnóstico aplicables de manera global y que permitan optimizar decisiones sobre todo el portafolio multicategorías.

Desde 1998 el grupo WPP⁴ ha invertido recursos importantes en el estudio más grande y ambicioso sobre marcas, el BrandZ™, basado en una metodología para medir *equity* de marca de Millward Brown llamado BrandDynamics™. Después de acumular datos

para más de 15,000 marcas en 30 países (incluyendo México), hemos extraído algunos *insights* sobre cómo las marcas funcionan y que pueden ayudar a los mercadólogos a maximizar el crecimiento de sus marcas.

PIRÁMIDES, MAPAS Y TIPOLOGÍAS DE MARCAS

La medida fundamental en el BrandDynamics es la **Pirámide**, la cual describe la naturaleza y profundidad de la relación entre el consumidor y la marca (Ver Figura 1). Consta de cinco niveles, cada uno de los cuales supone un distinto grado de proximidad con la marca. Las personas que están en la base de la pirámide no tienen, de momento, más que una relación débil con la marca (solamente conocen su promesa), que debe ir mostrándose más fuerte en la medida en que la marca sea capaz de ir “subiendo” consumidores hacia la parte alta de la pirámide. En la cúspide de la pirámide está el **Vínculo**, en donde están los consumidores que consideran que la marca entrega con exclusividad lo que es importante para generar lealtad en la categoría. Así pues, la pirámide describe **el camino del consumidor hacia la lealtad**. Midiendo cuántos consumidores llegan a cada nivel en esta jerarquía, podemos cuantificar la profundidad de la relación que la marca ha forjado con su mercado potencial.

Tener un buen número de consumidores en los niveles altos de la pirámide tiene importantes implicaciones en ventas, ya que el gasto promedio en la categoría como porcentaje para la marca en cada nivel de la pirámide (llamado *Share of Wallet*) muestra que entre más comprometido esté un consumidor con la marca, más dinero gastará en ella.

Con base en esta pirámide y en las fortalezas y debilidades que nos revela de cada marca, hemos identificado 8 tipologías de marca, cada una con diferentes retos mercadotécnicos. Podemos resumirlas en una gráfica de **Presencia** (qué tan bien conocidas son) *versus* **Voltaje** (un número que resume la fortaleza de la marca). (Ver Figura 2)

Las marcas *Olimpicas* son las más fuertes. Universalmente conocidas y muy queridas, han permeado la cultura popular y son usadas por muchos. Coca-Cola y McDonald's caen en esta categoría en muchos países, incluyendo México. Bimbo y Telmex son otros ejemplos en México.

Las marcas *Clásicas* son también fuertes. Muy conocidas, muy gustadas y usualmente líderes de mercado. Office Depot es un ejemplo en México.

Las *Especialistas* son marcas exitosas que son atractivas para un grupo particular y no para una audiencia masiva. Pueden parecer muy caras a muchos, como Clinique, o quizá entreguen algo que no sea relevante para todos, como Apple. Pero en cualquier caso, para aquellos que la marca es relevante están fuertemente comprometidos con ella.

Las marcas *Pequeño Tigre* son menos conocidas, pero atraen fuertemente a un grupo de entre quienes la han conocido, y tiene un buen potencial de crecimiento.

Las marcas *Defensoras* son marcas intermedias en su categoría. Ni fuertes ni débiles, les falta esa ventaja de los líderes pero son aceptables para muchos.

Las *Estrellas Desvanecientes* están en problemas –son bien conocidas y todavía relevantes para muchos, pero ya han sido rebasadas por la competencia. Les faltan ventajas y diferenciación frente a sus rivales.

Las marcas *Débiles* tienen relativamente poco para ofrecer a sus consumidores sobre su competencia.

Finalmente, las *Hojas en Blanco* son marcas que acaban de nacer o que han alcanzado bajos niveles de conocimiento y prueba.

En la Figura 3 se observa esta clasificación de marcas, la cual permite hacer comparaciones rápidas, aprender de los éxitos y fracasos de marcas similares, y hacer un pronóstico rápido de su futuro inmediato.

Resulta claro en un análisis de 420 marcas a las que seguimos después de realizar un BrandDynamics que ninguna marca tiene garantizado su crecimiento (o decrecimiento), sin importar cuál es su posición actual –incluso las marcas Olímpicas pueden caer y las marcas Débiles comenzar su recuperación. En cualquier caso, para generar crecimiento en participación es necesario actuar.

EL EQUITY DE MARCA PUEDE CAMBIAR RÁPIDAMENTE

Crear y mantener un *Equity* de Marca requiere de un esfuerzo constante. Recientemente analizamos más de 1600 marcas de la base de datos del BrandZ y sus movimientos entre periodos de dos años (1998-2000 o 1999-2001) y encontramos que la mitad de las marcas cambiaron su tipología de marca. Pero lo más interesante fue la forma en que cambiaron ya que intuitivamente esperaríamos que las marcas siguieran un **ciclo de vida** que iniciara como Hoja en Blanco, creciendo a Pequeño Tigre, llegando a Clásica u Olímpica y eventualmente decayendo hasta desaparecer (Ver Figura 4). Pero solamente la mitad de las marcas que cambiaron siguieron este patrón intuitivo.

Por ejemplo, en marcas *Pequeños Tigres*, para las cuales esperaríamos una tendencia creciente en su *Equity*, encontramos que fue muy difícil mantener una relación tan fuerte con sus consumidores al aumentar su conocimiento. Aunque más crecieron que decayeron su participación de mercado, solamente 13 por ciento se convirtieron Clásicas o Especialistas mientras que una tercera parte cambiaron a Defensoras.

Por tanto, aún cuando las marcas pueden agruparse en diferentes tipologías, su futuro no está escrito sobre piedra y dos marcas con problemáticas similares pueden tener futuros muy diferentes que dependen de cómo el equipo de marca responda a los retos.

POR QUÉ ALGUNAS MARCAS CRECEN Y OTRAS DECAEN

En Millward Brown, con base en nuestra experiencia como consultores de marcas a nivel mundial por más de 25 años, hemos identificado **cuatro factores de éxito** para una marca. Cada uno de estos factores puede impulsar el crecimiento por sí solo, pero todos están presentes en los mejores ejemplos de crecimiento (¡y ausentes en los peores casos de caída!).

Los primeros dos son obvios pero fundamentales:

- **Básicos del Negocio:** Por Básicos del Negocio entendemos una estructura de organización que permita tomar decisiones rápidamente, una cadena de abastecimiento flexible, una distribución maximizada, una apropiada oferta de precios, etcétera, es decir, los esenciales de la mercadotecnia. Estos son requisitos necesarios para el crecimiento –y en ocasiones han sido suficientes. Por ejemplo, Starbucks ha crecido a una marca global valuada por Interbrand en \$1 800 millones de dólares (la número 88 del *Top 100*) gracias principalmente a la casi ubicuidad de su excelente producto y no tanto por su mercadotecnia *above the line*. Pero también hemos visto marcas que pueden rastrear su problemática hasta estos básicos.
- **Excelentes Productos:** Todos sabemos que el producto debe ser al menos competitivo para que la marca sea exitosa. Sin embargo, hemos encontrado casos en los que el éxito surge tan sólo de entregar un excelente producto, o un producto que cubre necesidades emergentes del consumidor y sin mayores esfuerzos de comunicación.

Los siguientes dos factores de éxito tienen mucho más que ver con la forma en que los esfuerzos de mercadeo apalancan los dos primeros:

- **Claridad:** Una característica clave de casi todas las marcas más exitosas con las que hemos trabajado es que proyectan un posicionamiento y un conjunto de valores con claridad. Todas representan y sustentan algo. Las marcas son simplemente asociaciones mentales en la mente del consumidor que le permiten tomar decisiones informadas sobre la marca cuando entra en una etapa de decisión en la compra. Así, una marca con un conjunto claro y relevante de asociaciones será mucho más atractiva que una marca con asociaciones embrolladas o que una con pocas asociaciones.

Las marcas exitosas consiguen claridad en sus asociaciones mediante la consistencia y coherencia de sus mensajes tanto a través del tiempo como a través de todos los puntos de contacto con el consumidor (publicidad, empaque, punto de venta, patrocinios, promociones, etc). Dove es un excelente ejemplo de consistencia en el mensaje y claridad en las asociaciones.

Aún cuando tener un posicionamiento claro es un principio básico de la mercadotecnia, todavía encontramos muchas marcas *Estrellas en Decadencia* y *Débiles* para las que su problema principal es una falta de foco en sus valores centrales de marca. Muchas son marcas esquizofrénicas que cambian de estrategia con cada ejecución, incapaces de establecer asociaciones claras en la mente de los consumidores.

- **Liderazgo Proyectado:** Las marcas exitosas proyectan *liderazgo*. Nos referimos a un liderazgo en sentido amplio –que dirigen y marcan el paso de toda su categoría y no sólo que son las más grandes y más vendidas (aunque en ocasiones ambos sentidos coinciden). Hemos visto que este liderazgo se crea principalmente por medio de dos mecanismos: *innovación genuina* (Gillette) y *visibilidad de marca* (Sol).

Implícito en la discusión sobre claridad y liderazgo está la importancia de una comunicación poderosa –publicidad llamativa que comunique consistentemente valores relevantes. (Ver Figura 5)

LAS MARCAS LLEGARON PARA QUEDARSE

Desde una perspectiva corporativa, las marcas son esenciales para la riqueza corporativa. Y los consumidores también las quieren, ya que en un nivel básico le proveen de tranquilidad porque aseguran una calidad consistente, pero también las

quieren porque le proveen de atajos. La mercadotecnia se ha convertido en un lenguaje por el cual los consumidores encuentran sentido al cada vez más complejo mundo a su alrededor. Las marcas proveen significado, lo que permite simplificar el proceso de compra. Esto crea un fenómeno de lealtad, que a su vez genera riqueza corporativa. Las marcas también añaden diversión, entretenimiento y variedad a nuestras vidas. Las usamos para decir algo de nosotros a los demás y también para establecer nuestra propia identidad.

Esto da a las marcas un papel muy importante en nuestro mundo actual, a la vez que reta a cada marca para encontrar y/o crear nuevas necesidades y significados.

Aquellas marcas que entiendan a sus consumidores, que sean capaces de prever e imaginar el futuro y que sepan cómo conectarse con sus consumidores, serán las cosecharán las mayores recompensas. Las marcas que no entiendan esto afrontaran mayores riesgos de extinción.

El fin último –y si quieren, humanístico– de la mercadotecnia es entregar a los consumidores experiencias valiosas. La idea es que, de alguna manera, **nuestra marca enriquezca la vida de sus consumidores.**

REFERENCIAS

¹ Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, New York, The Free Press.

² Fuente: “*The 100 Top Brands*”, Business Week, August 6, 2001, pp. 60-64

³ Fuente: “*Las marcas más valiosas de México*”, Expansión, 15-29 de Mayo, 2002, pp. 38-54.

⁴ WPP es uno de los grupos líderes en servicios de comunicación en el mundo. Millward Brown forma parte de WPP. Para mayor información visite <http://www.wpp.com>