

**ENTREVISTA CON...**  
**David Clifton, Director General de Interbrand México**

David Clifton, Director General de Interbrand México, una de las empresas líderes dedicada al desarrollo, asesoría y consultoría de marcas, inició la entrevista hablando acerca de su visión de las marcas, su aceptación entre los consumidores y su desempeño en la mercadotecnia. “El poder de una marca existe sobre todo en la mente de sus consumidores. Aunque algunos mercadólogos quieran suponer que ellos controlan la imagen de las marcas, éstas radican principalmente en la mente de quienes las consumen”.

El director de Interbrand considera que para su compañía, “la marca es una serie de promesas, acciones y comunicaciones por parte de una empresa”. Explicó que “una marca es la suma de las promesas y las experiencias que el consumidor ha almacenado en su mente –relacionadas con la compra, uso, precio, servicio y comunicación del producto, incluso la cultura de los empleados que trabajan para esa empresa (como Nike, Channel, Bimbo, Cemex o Corona)”

**No sólo de publicidad vive la marca**

“Una marca” ahondó Clifton, “no se crea sólo con publicidad, sino con la experiencia del cliente con el producto a todos niveles”. Y a partir de esta definición, en Interbrand se entiende el concepto de *branding* como “el manejo óptimo de todas las promesas y experiencias para lograr consistencia, coherencia, valor y atracción en la marca”.

Al dejar en claro que una marca no se crea sólo a partir de la publicidad, ¿qué tan importante es este elemento en el *branding*? David Clifton explica que “la publicidad no es un ingrediente indispensable. En la gran mayoría de los casos es de gran ayuda, siempre y cuando sea buena y refleje fielmente la estrategia general de la marca; es decir, si la publicidad y los otros puntos de contacto de la marca con sus consumidores, como son folletos, páginas en internet, servicio y cualquier otro tipo de comunicación, van de la mano con la estrategia de la marca. Pero a veces no sólo no genera valor, incluso llega a perjudicar a la marca. Si un spot en televisión de 25 segundos –con lo que cuesta– no contiene un mensaje interesante, relevante y atractivo para el consumidor, en vez de favorecer a la marca, le hace daño”.

“Otra situación similar es cuando la publicidad no resulta coherente con el resto de elementos de comunicación o contacto de la marca con sus consumidores. La realidad es que hoy por hoy, sin llegar a ser indispensable, la publicidad sigue siendo clave para lograr el reconocimiento de marca, aunque cada vez menos; a nivel mundial, en especial en Europa o Estados Unidos, la publicidad convencional, encabezada por la televisión, está alcanzando cada vez menos a los consumidores”, explicó Clifton.

También, narró el ejemplo de Starbucks, marca valiosa que –según él tiene entendido– no ha hecho publicidad en forma y ha alcanzado mucho éxito. “Por otro lado, aunque todavía existen algunos que siguen pensando que el valor de marca está en función directa del peso en inversión publicitaria o que el valor de marca se mide en términos únicamente del reconocimiento que se logra a través de la publicidad, cada vez son menos”, destacó.

## **Valor de Marca para Interbrand**

Al adentrarnos en la historia, filosofía y antecedentes de la compañía, se constató que los casos exitosos en los que Interbrand ha colaborado con sus clientes en la creación y la correcta administración del valor de marca, son numerosos y muy reconocidos, por lo cual preguntamos al directivo su definición de valor de marca y sus principales fuentes: "El valor de una marca es sencillamente su capacidad para generar ganancias financieras a largo plazo. Cuando un consumidor compra un producto entran en juego varios factores: calidad, empaque, diseño, características especiales... Y todos estos aspectos se relacionan íntimamente con la marca a adquirir. De esta manera, la marca es lo que agrega o resta valor al producto o servicio".

Clifton explicó que, dependiendo de la marca que se trate, "ésta influye en mayor o menor grado en la elección por parte de los consumidores; pongamos el caso de un reloj Rolex, una camiseta Lacoste o una maleta Louis Vuitton, en estos ejemplos podría decirse que entre el 80 y 90% de las veces, los clientes compran la marca –o la imagen–, no un producto".

Las gasolineras son otro ejemplo (no en México) . Los estudios mostraron que, en cualquier país donde existan tres o más competidores, por más esfuerzos de *branding* que se realicen, los consumidores comprarán la gasolina en la estación de servicio más cercana a la escuela de los hijos, casa u oficina; en este caso, la marca no influye en la decisión, pues se basa en la mera conveniencia.

## **Valor de Marca = Valor de Empresa**

Entonces, ¿cómo contribuye la marca a generar valor a una empresa? "Primero, porque influye en la toma de decisión por parte del consumidor; segundo, cuando la marca ya influyó directamente en la compra, representa para la compañía la seguridad de rentabilidad y ganancias a largo plazo".

De acuerdo con Clifton, "las empresas con marcas valiosas saben que son capaces de generar expectativas de rentabilidad a lo largo de 20 años o más, gracias a que sus marcas gozan de niveles muy altos de reconocimiento, preferencia, lealtad y potencial para captar a un número cada vez mayor de consumidores; prueba de ello es que, en los casos de marcas muy conocidas y queridas, aunque cambien de dueño y empleados, el consumidor no percibe el cambio y sigue comprándola, lo cual demuestra que la relación, al fin y al cabo, no es con la empresa, sino con la marca, que es la fuente de confianza y de demanda a largo plazo. En pocas palabras, la marca influye en generar demanda, lo que se traduce en ventas y rentabilidad y, por su *equity* y su fortaleza, garantiza esta demanda a largo plazo; crear esta cadena es precisamente la labor del *branding* y es así como debe medirse", destacó el director de Interbrand.

## **El Secreto del Éxito de las Marcas**

El empresario comentó que en el mercado existe una inmensa cantidad de marcas, pero sólo un número limitado de ellas logra realmente tener éxito. Y el secreto de este éxito tiene cinco factores, según se ha detectado en Interbrand:

1. Relevancia: una marca tiene que ofrecer aspectos relevantes para los consumidores, además de que tener que hablar en su lenguaje. Los dueños de marcas exitosas entienden muy bien quiénes y cómo son sus clientes, qué quieren y cuál es la manera más adecuada de enviarles mensajes adecuados.
2. Diferenciación: una marca exitosa debe tener atributos que la distinguan de las demás, debe ofrecer algo diferente a lo que hacen sus competidores, y aquellos puntos de diferenciación deben ser importantes para el consumidor. En el caso particular de los bienes tangibles, lograr la diferenciación atractiva de la marca resulta cada vez más difícil debido a la proliferación de marcas propias; es ahí donde radica el principal reto para los fabricantes de bienes.
3. Credibilidad de Marca: implica que lo que promete una marca siempre debe estar sustentado en la realidad del producto o del servicio; particularmente en lo que a este último se refiere. La credibilidad es un factor crítico, ya que en ocasiones algunas empresas del sector de servicios lanzan una cierta estrategia de marca pero, si analizamos su entrega del día a día, no hay ningún tipo de coherencia entre la experiencia del consumidor y la comunicación de la marca; asegurar que cada empleado de la organización entregue un nivel o una experiencia de servicio por lo menos coherente con el posicionamiento de la marca en el mercado, no es algo fácil y por ello esto representa el principal reto para las empresas que pertenecen a este sector.
4. Alcance: las marcas más exitosas tienen la capacidad de extenderse más allá de su ámbito natural; son capaces de alcanzar segmentos inimaginables para otros, rebasar fronteras geográficas, extenderse a través del desarrollo de líneas completamente nuevas de servicios y productos.
5. Consistencia a lo Largo del Tiempo: marcas como Disney, Apple, BMW o Marlboro han definido en su momento un posicionamiento de marca distintivo, basado en un análisis profundo de las necesidades de sus consumidores y consistente con la cultura interna de la misma empresa. Han mantenido este concepto por más de 20 o 30 años; no han transformado radicalmente sus campañas, diseños e identidad visual; han tenido la visión y la confianza de mantener plenamente su estrategia de marca, lo que les ha funcionado muy bien. Varias marcas han perdido su fortaleza por cambiar cada dos o tres años de agencia de publicidad, campaña de comunicación o posicionamiento; es una situación común, pero no es la forma de crear una marca valiosa a largo plazo.

## **Valor Social de las Marcas**

En años recientes se comenzó a hablar del valor social de las marcas, además del económico; sobre este tema David Clifton nos platicó que “este interesante tema surgió hace como 4 o 5 años, a raíz de que la escritora Naomi Klein publicó su libro “*No Logo*”. En él realiza una severa crítica a la cultura de las marcas ya que, entre otras cosas –y en opinión de la autora–, las ‘grandes marcas’ invaden nuestro espacio público y nuestra identidad privada en su afán de lucro”.

Posteriormente –y como respuesta al libro de Klein–, el diario *The Economist* publicó el artículo titulado *Pro Logo* que, como su nombre indica, hace una defensa en favor de las marcas, argumentando cuestiones como el que éstas ofrecen a los consumidores información útil que le facilitan el proceso de elegir, de entre miles y miles de opciones muy similares en el mercado, la mejor de acuerdo con sus gustos y necesidades.

“Sin duda las marcas representan valor económico; mientras que en el pasado los activos tangibles, como las plantas productivas, representaban la mayor proporción del valor económico de una firma, hoy en día los activos intangibles, entre los cuales la marca, que en muchos casos es el más importante, respaldan ese valor. Partiendo de esta premisa, resulta cierto que para muchas empresas de países pequeños o en vías de desarrollo, o para empresas pequeñas, el valor económico que puedan generar sus marcas representa una oportunidad única, ya que su éxito no depende tanto de sus activos tangibles, hecho que, de ser así, representaría de entrada una gran desventaja frente a la competencia global, sino que ahora depende en mayor medida de su creatividad y de su forma de hablar con la gente; depende, en suma, de la gestión de sus marcas”, aseguró Clifton.

El directivo destacó que una de las aristas del valor social de las marcas estriba en que constituyen la base de la competencia del futuro. “Por otro lado, el hecho de que ahora las compañías aprovechen el vínculo emocional de sus marcas con los consumidores para promover su labor social, resulta de un gran valor que va más allá del meramente económico. Hablemos también de una tendencia relativamente novedosa, en donde se extiende el concepto de marca para promover un país o región; esto es algo que, con mucho éxito, está haciendo México a nivel estatal, o Guatemala, a nivel nación. El manejo adecuado de una ‘marca país’ o ‘marca región’, enfocado por ejemplo a atraer turismo o inversiones, indudablemente puede traer consigo grandes beneficios para la sociedad. Finalmente, agregaría que el mejor argumento en favor de las marcas, es que a los consumidores les encantan y por ello las consumen; imagínense qué sentiría una persona al entrar a un autoservicio en el que hubiera nada más productos genéricos, con nombres genéricos y precios similares”, resaltó.

## **Dimensiones para Determinar el Valor de Marca**

Por muchos es sabido que Interbrand fue la primera compañía en dar a conocer públicamente el valor financiero de una marca, y que su metodología es mundialmente reconocida. Por lo que pedimos nos explicara las variables o dimensiones que Interbrand toma en cuenta para determinar el valor de una marca, a lo que amablemente nos responde: “Número uno, analizamos la rentabilidad; esto es, pronosticamos la rentabilidad de la marca para los próximos cinco años. El segundo paso es analizar la influencia o el papel de la marca en la generación de la demanda, lo cual se mide considerando los factores claves de la misma; por ejemplo, en el caso de Bimbo podrían ser sabor, calidad percibida,

distribución, precio, imagen y publicidad; así analizamos la influencia de la marca en cada uno de estos factores, y obtenemos un índice cuantitativo de influencia de la marca, que no es otra cosa que las ganancias atribuibles a la marca y no al producto en sí. Por último, realizamos un análisis de la fortaleza y estabilidad de la marca a largo plazo, a través de estudios tradicionales que miden variables de mercado como conocimiento de marca, preferencia, *equity*, presupuesto publicitario, participación de mercados, precio, diferenciación, innovación, capacidad de la marca para extenderse geográficamente y atractivo del mercado, entre otras. Es así como finalmente estamos en posibilidad de estimar el valor financiero de una marca, como resultado de la combinación del análisis de variables económicas y de mercadotecnia. Es importante recalcar que no se trata únicamente del *equity*, sino del valor monetario de la marca”.

### **Tendencias Futuras en el Uso y Gestión de Marcas**

De acuerdo con el director general de Interbrand, la tendencia en este campo es depender cada vez menos de la publicidad en medios masivos, al tiempo que será cada vez más complicado captar la atención del público meta, así que las compañías optarán por diversificar sus mensajes en diversos medios y canales de comunicación. “El manejo de marca tendrá un enfoque central muy claro. Actualmente en Inglaterra, por ejemplo, algunas empresas ya crearon el puesto de Director General de Marca, a quien le reporta el Director de Mercadotecnia. Bajo este nuevo organigrama adoptado por empresas globales, el área de mercadotecnia se involucra en las estrategias de precio y distribución, mientras que el director de la marca tiene a su cargo el manejo de la estrategia y la expresión en todos sentidos y mercados”. Con esto se busca lograr un manejo más científico y coherente de la marca sin perder de vista que, a pesar de que las marcas coexisten en un mundo globalizado y que esencialmente poseen la misma imagen en cada uno de los países, su estrategia de comunicación debe ser “tropicalizada” para cada cultura en particular.

“Sin duda, otra giro interesante se reflejará en los estados financieros de las empresas; es decir, actualmente en la mayoría de los países sólo puede incluirse el valor de una marca en los balances financieros de la empresa, cuando ésta adquiere otra compañía. La regla cambiará, porque hoy por hoy toda la comunidad financiera reconoce que hay casos en los que hasta el 70% del valor de una empresa lo constituye el valor de sus activos intangibles, tales como las marcas. Así, en el corto plazo, las empresas serán obligas a reportar cada dos años el incremento o decremento en el valor sus marcas.” destacó Clifton.

Otra tendencia marcada por empresas vanguardistas como Nike, es la de subcontratar sus procesos de tecnología, producción e incluso distribución, para enfocarse 100% al diseño de productos y administración de marcas; hoy en día Nike es más una agencia de publicidad o una agencia de comunicación, que una empresa como tradicionalmente las conocemos, con la diferencia que maneja un solo cliente: su propia marca; esto es posible porque, según nuestros cálculos, la marca Nike representa cerca del 85% del valor total de la empresa, según relata el empresario.

“Además, el concepto de gestión de marca está abarcando muy diversos ámbitos, desde políticos, equipos de fútbol como el Manchester o el Real Madrid, hasta celebridades como David Beckham, que es una de las ‘marcas’ más conocidas del mundo, con una capacidad enorme de credibilidad y alcance. Aquí cabe hacer la aclaración que una de las características de la marca es que son de longevidad indefinida; es decir, no hay otro activo

dentro de una empresa que tenga un término de vida indefinido. Otros activos como la tecnología pueden copiarse, el equipo de publicidad puede salir mañana de la empresa, pero el derecho de una empresa para hacer uso de sus marcas, con la debida protección legal, puede subsistir indefinidamente. En el caso de personalidades del mundo de la política, del deporte o el entretenimiento, no estamos hablando propiamente de marcas, porque el día de mañana estas ‘marcas celebridades’ morirán, pero a pesar de esta sutil diferencia, el manejo de su imagen se asemeja mucho al enfoque de gestión de marcas”, aseguró Clifton.

### **Principales Retos para las Marcas**

Por último, el máximo representante de Interbrand México opinó que los principales retos que enfrentarán las marcas en un mundo globalizado “serán, como siempre, las recesiones económicas, ya que en momentos difíciles los equipos gerenciales deciden casi invariablemente recortar inversiones a sus marcas, y aunque esto es entendible porque según ellos esa es la inversión más intangible, llegará el momento en que se vuelva un reto indispensable revertir esta costumbre”

De acuerdo con el empresario, otro importante reto es extender el buen entendimiento sobre conceptos como valor de marca y *branding* hacia todo tipo de empresas y sensibilizarlas sobre el gran potencial de una marca para generar el éxito de sus negocio a largo plazo. Para compañías que administran muchas marcas, como Unilever o Procter & Gamble, el reto está en identificar y limitar su portafolio de marcas, para enfocarse de lleno, con mayor fuerza y mayor inversión, a sus ‘estrellas’ y competir exitosamente contra las marcas propias de los autoservicios”, finalizó Clifton.