

Índice

Carta de presentación de Gonzalo Brujó	11
Prólogo de José Luis Bonet	15
Prefacio de Patrick Barwise	19
Introducción , Rita Clifton	25
1. La importancia económica de las marcas	27
2. Los aspectos políticos y sociales de las marcas	28
3. Comprender el papel de las marcas	30
4. Sobre este libro	33
PRIMERA PARTE	
El porqué de las marcas	35
1 ¿Qué es una marca? , Tom Blackett	37
1. El ayer y el hoy de la marca	37
2. Breve historia de la marca	38
3. Elementos de la marca	39
4. La marca como activo de negocio	42
5. La explosión de la gestión de la marca	43
6. Pautas para una buena gestión de la marca	46
7. Conclusión	47
2 El valor financiero de la marca , Jan Lindemann	49
1. Evidencia del valor de la marca	50
2. La marca en el balance de situación	52

	3.	Las marcas y la sociedad	54
	4.	Procedimientos de valoración de la marca	55
	5.	Aplicaciones	61
	6.	Conclusión	63
3		El valor social de las marcas , Giles Gibbons	65
	1.	Las marcas: una póliza de seguros para la sociedad	66
	2.	Las marcas como agentes de cambio	69
	3.	Las marcas como herramienta de campaña social	71
	4.	Marcas sociales	74
	5.	Un papel social para las marcas en el siglo XXI	77
4		¿Qué hace grande a una marca? , Jez Frampton	79
	1.	Qué tienen en común las grandes marcas	80
	2.	Recuperar el terreno perdido	84
	3.	Las marcas más importantes del mundo	84
		SEGUNDA PARTE	
		Las mejores prácticas en la gestión de la marca	89
5		Estrategia de marca , Iain Ellwood	91
	1.	Crear una marca fuerte	91
	2.	¿Qué es un posicionamiento de marca potente?	92
	3.	El nombre de la marca como señal de un posicionamiento fuerte ..	100
	4.	Gestión de la cartera de marcas	104
	5.	Proceso de la estrategia de la cartera de marcas	106
	6.	Estrategias de crecimiento competitivo	109
	7.	Conclusión	111
6		La experiencia de marca , Shaun Smith	113
	1.	La visión holística de la marca	114
	2.	El modelo del iceberg para la gestión de la marca	116
	3.	Utilice el modelo de iceberg para la gestión de marca	123
7		Los clientes han de sentir y vivir la marca , Luis Huete	127
	1.	La penúltima novedad conceptual: la proposición de venta holística	128
	2.	La clave está en ganar el corazón y la cabeza de los clientes	128
	3.	Los clientes son infieles... hasta que son convertidos por un creyente	130
	4.	La fe se sostiene mejor en una comunidad de creyentes	131
	5.	Todo comunica: la gestión de los momentos de verdad	132
	6.	La proactividad de los clientes en el lugar de encuentro	133
	7.	La frase mágica: hacer cosas originales para que te recuerden y hablen de ti	133
	8.	Los atributos de marca han de tematizar la experiencia del cliente	134
	9.	La personalidad de las marcas se acrecienta cuando se integran elementos aparentemente contrarios	135

	10. Facilita el que los empleados tengan éxito en el trabajo en frente del cliente	136
	11. Conclusión	137
8	Identidad visual y verbal , Tony Allen y John Simmons	139
	1. Del término <i>brandr</i> a la actualidad	141
	2. La identidad desde el punto de vista del diseño	141
	3. La identidad desde el punto de vista estratégico	143
	4. El control y la identidad de categoría: el manual de la identidad y las imitaciones	144
	5. Diversificar las identidades	145
	6. Identidades no corporativas: la nueva generación	146
	7. Conclusiones	149
9	Comunicación de la marca , Paul Feldwick	151
	1. ¿Cómo crean marca las comunicaciones?	154
	2. ¿Cómo influye la comunicación de marca en el comportamiento de compra?	156
	3. ¿Cómo crea modelos mentales la comunicación de marca?	156
	4. Otras ideas acerca de cómo influye la comunicación de marca en el comportamiento	159
	5. Conclusión	164
10	La gestión de marca desde el punto de vista de las relaciones públicas , Deborah Bowker	167
	1. Contextualizar la marca	167
	2. El nexo con resultados y reputación	168
	3. Una marca y su legado de valores: Coca-Cola	170
	4. Una marca sometida a un gran cambio: VISA	172
	5. Mantener el valor de una marca durante una crisis: US Postal Service	173
	6. Una marca con una ventaja competitiva: Intel	174
	7. Conclusiones	175
11	Protección de la marca , Allan Poulter	177
	1. Marcas registradas	178
	2. Propiedad intelectual	184
	3. Diseños registrados y no registrados	185
	4. Nombres de dominios e Internet	185
	5. Conclusiones	186
	TERCERA PARTE	
	El futuro de las marcas	189
12	Globalización y marcas , Sameena Ahmad	191
	1. El caso de las marcas	192
	2. ¿Quién tiene realmente el poder?	193

	3. Bondad y culpabilidad	195
	4. Lo que la globalización puede hacer por ti	197
	5. Pensar en las intenciones	198
	6. Tiempo de un nuevo enfoque	199
	7. La necesidad de respuestas sinceras	199
13	Creación de marcas en Asia, Jonathan Chajet	203
	1. Un nuevo capítulo	203
	2. El papel de la creación de marcas	205
	3. El factor chino	206
	4. El ascenso de las marcas locales	207
	5. Retos locales	209
	6. Siguiendo la globalización	211
	7. Los retos de salir al extranjero	212
	8. El último obstáculo: «Made in China»	213
	9. Conclusiones	214
14	De elefante a tigre: las marcas y la creación de marcas en la India, Max Raison	215
	1. El consumidor indio	216
	2. Cambiando el panorama de las marcas (<i>brandscape</i>): <i>Hindustan zindabad</i> (¡larga vida a la India!)	217
	3. El abismo intergeneracional	219
	4. Valores que cambian: buscando el equilibrio entre el ayer y el mañana	219
	5. Satisfaciendo las necesidades de los nuevos consumidores	219
	6. Conclusión	222
15	La creación de la marca país, Simon Anholt	223
	1. ¿Cómo se crea la imagen de un lugar?	225
	2. Implantando la identidad competitiva	226
	3. Midiendo la marca país	227
	4. Conclusión	231
16	Marcas 2.0: las marcas en un mundo digital, Andy Hobsbawm	233
	1. El fin del monopolio informativo	234
	2. Dejarse llevar por la corriente	237
	3. Ser un verbo, no un sustantivo	239
	4. ¿Cuál es la idea principal?	241
	5. Ser un guía, no un portero	242
	6. Un nuevo mundo en marcas	245
17	Una perspectiva alternativa acerca de las marcas: los mercados y la moral, Deborah Doane	249
	1. ¿El nuevo traje del emperador?	250
	2. Responsabilidad social y conducta de marca	251
	3. El mito del consumidor ético	253

	4. Intenciones equivocadas	254
	5. ¿Redefinir el valor de las marcas?	256
	6. Un caso de liderazgo	257
18	Internacionalizarse con marca o morir , Antonio Abril	259
	1. La marca, motor de un patrón de crecimiento sostenible y factor de competitividad internacional	261
	2. Adaptación a un mercado global	263
	3. Las marcas embajadoras y su aportación a la imagen comercial de España	266
19	Mayor sensibilidad al precio e impacto en la gestión de las marcas , Josep-Francesc Valls	273
	1. Hipótesis	273
	2. Génesis de la nueva sensibilidad	273
	3. La reubicación del precio dentro de la toma de decisiones	275
	4. Reinventar el modelo de negocio	279
	5. Nuevo escenario de las marcas	285
	6. Discusión y conclusiones	288
20	Hacia la meta de la sostenibilidad , Alfredo Fraile	293
	1. Pero, ¿qué es realmente la sostenibilidad?	294
	2. ¿Cómo crea la sostenibilidad valor?	295
	3. La sostenibilidad no es una práctica de cosmética	296
	4. Qué papel juega el consumidor en esta partida	300
	5. Conclusiones	301
21	Las marcas en épocas de incertidumbre económica: cómo comunicarlas , Gonzalo Brujó	303
	1. Gestionar aun en tiempos de crisis: una apuesta segura	303
	2. Los afortunados de la crisis	305
	3. Sectores en turbulencias	308
	4. Recomendaciones para capear el temporal	312
22	El futuro de las marcas , Rita Clifton	315
	1. La cuestión del futuro	317
	2. Las marcas en el futuro	318
	3. Consideraciones adicionales sobre gestión de marcas	324
	4. El futuro del liderazgo de marca	326
	Notas	329
	Bibliografía	333
	Los autores	337

Carta de presentación

Desde que comencé mi andadura profesional en el mundo del *branding*, he tenido la oportunidad de trabajar con grandes compañías a nivel nacional e internacional, contribuyendo a la mejora y a la correcta gestión de sus marcas. Aunque mi labor se centra sobre todo en los clientes, siempre he creído que la comunicación es una herramienta esencial para cualquier compañía y, por ello, he apostado por esta área en Interbrand con gran empeño.

Fruto de esa creencia, me he embarcado en varios proyectos de libros relacionados con la disciplina del *branding*: *Cómo gestionar marcas de moda*, *El glosario de las marcas* o *La nueva generación de valor*. Sin embargo, era esta una gran oportunidad de aglutinar en un mismo libro los puntos de vista de grandes expertos del *branding* y mostrar su perspectiva al mercado hispano debido al alto crecimiento de hablantes de lengua española que actualmente hay en el mundo, más de 580 millones. Por ello, con un contenido que refuerza la línea argumental expuesta, aposté por este nuevo proyecto que supone un valor añadido para nuestra industria: la industria del *branding*.

Es este libro, por tanto, una iniciativa que surge con el objetivo de ofrecer una visión práctica y metodológica del mundo de las marcas y su gestión a través de la experiencia de expertos en esta área a nivel nacional e internacional. En estos momentos de recesión económica este libro pretende ser una herramienta de apoyo y gestión, práctica y docente al mismo tiempo para las pequeñas, medianas y grandes empresas en el ámbito del *branding*.

Y es que, a lo largo de las últimas décadas, se ha notado una creciente importancia de los activos intangibles y de ahí el objetivo de divulgar información sobre todos los ámbitos

de la gestión de la marca: desde la valoración, hasta la estrategia, pasando por el *retail* o el diseño. Atrás quedó la era en la que la economía estaba dominada por activos tangibles y las compañías se esforzaban por ofrecer un buen producto o servicio a buen precio y mejor que el de la competencia. Esa mentalidad dio un paso al frente para poner la marca y su gestión en el centro del negocio.

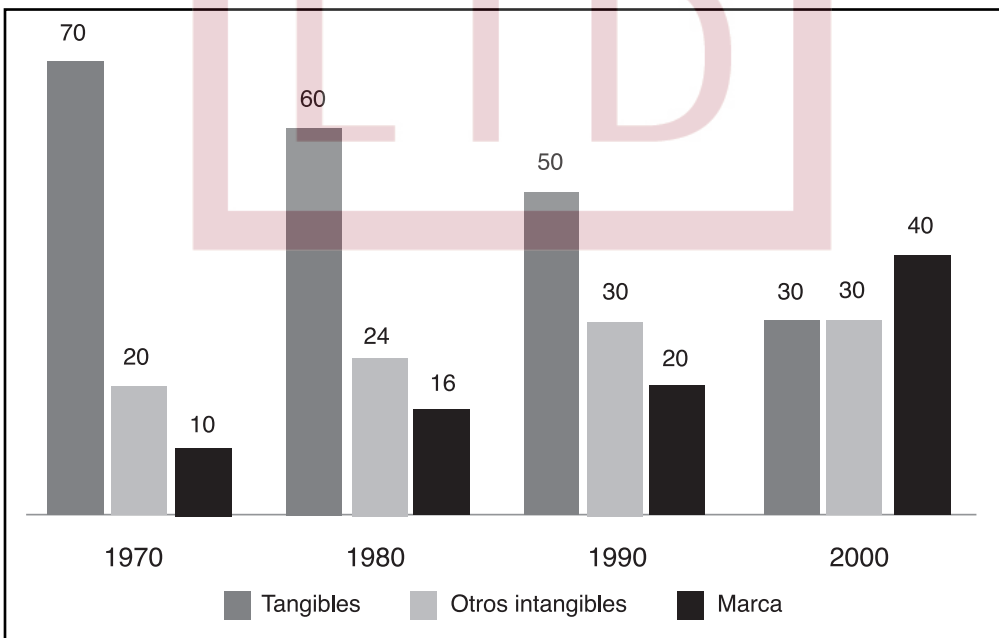
Además, las oportunidades para crear valor están cambiando y, si bien antes se administraban los activos tangibles, ahora se administran estrategias relacionadas con los activos intangibles.

Tal y como podemos observar en el cuadro P.1, en la década de los setenta la marca tan sólo representaba un 10% del valor de una compañía hasta llegar a ocupar el 40% en la actualidad.

Fruto de esta nueva perspectiva empresarial, el consumidor se ha vuelto más marquista gracias a la amplitud de oferta entre la que escoger un producto o servicio amparado por una marca diferente. Actualmente las marcas se encuentran operando en un mundo que está cambiando: la creciente convergencia entre la estandarización, la globalización, la tecnología y la desregulación ha provocado la aparición de más jugadores, más productos, más marcas, más opciones y menos tiempo para escoger.

De este nuevo panorama surge la necesidad de diferenciarse de la competencia y de crear un posicionamiento de marca único y diferenciador en la mente del consumidor.

Cuadro P.1. Importancia del valor de marca a lo largo de las últimas décadas



Fuente: Interbrand, *Business Week* y JP Morgan tras el análisis de las 500 mayores empresas de Estados Unidos. Excluye marcas no cotizadas y empresas multimarca.

La marca es tan sólo la punta del iceberg del negocio, la parte visible y, por tanto, la única referencia clave y visual que los públicos tienen de la compañía. La marca es el puente entre la compañía, sus productos y servicios y sus públicos, representando una identidad propia, unos valores y un estilo. De ahí la importancia de gestionarla de forma adecuada en todos los puntos de contacto que tiene con el consumidor. Por ello, continuidad, consistencia, coherencia, compromiso y relevancia a largo plazo son la clave del éxito de una gran marca.

La marca y su generalizada importancia van en aumento en casi todos los sectores y en casi todas las compañías, si bien es cierto que algunas empresas aún se muestran reticentes a pensar que es en la marca donde reside gran parte del poder del negocio, otras han apostado con fuerza por ella. En nuestro país, las marcas más destacadas y de mayor valor, según la clasificación de las Mejores Marcas Españolas que Interbrand elabora cada dos años, podemos verlas en el cuadro P.2.

Cuadro P.2. Clasificación de las Mejores Marcas Españolas en 2009

Posición	Marca 2009	Valor de la marca (en millones de euros)	Variación en el valor de la marca
1	Movistar	13.037	7%
2	BBVA	7.637	-1%
3	Telefónica	6.313	2%
4	El Corte Inglés	1.626	-16%
5	La Caixa	1.506	-6%
6	Banco Popular	861	-43%
7	Mango	7.819	17%
8	Iberdrola	8.794	19%
9	Repsol	9.764	6%
10	Mahou	711	5%
11	Mercadona	544	37%
12	Banco Sabadell Atlántico	392	-24%
13	Prosegur	391	15%
14	Caja Madrid	385	-30%
15	Mapfre	379	17%
16	Iberia	324	-21%
17	Endesa	320	-7%
18	Banesto	310	-16%
19	Real Madrid	307	3%
20	Damm	301	2%
21	Bancaja	300	-24%
22	El País	297	-21%
23	FC Barcelona	281	21%
24	Gas Natural	254	Nueva entrada
25	Bankinter	242	1%
26	Acciona	229	8%
27	Telepizza	225	6%
28	Tous	220	Nueva entrada
29	Campofrío	213	Nueva entrada
30	ColaCao	208	Nueva entrada

Aunque a nivel nacional nuestras marcas lo están haciendo bien, dirigiendo numerosos esfuerzos a ser consideradas y reconocidas globalmente, lo cierto es que todavía nos queda mucho trabajo por hacer para conseguir equipararnos a otros países cuyas marcas suenan fuerte en cualquier punto del planeta. Tan sólo Zara y Santander –esta última a partir de la edición de 2010– son las dos únicas marcas españolas que han conseguido aparecer en la edición de las Mejores Marcas Globales de Interbrand, abandonando así el ranking local, dejando paso a una dinámica de rotación para el resto de marcas nacionales.

Sirva este libro para aportar un paso más en la gestión de las marcas, contribuyendo a solucionar diferentes posibles problemáticas dentro de las compañías e intentando servir de guía para todas aquellas empresas que quieran seguir gestionando sus marcas, para todas aquellas que quieran comenzar a hacerlo y para aquellas que necesitan un último empujón para su consolidación.



Gonzalo Brujón
Consejero delegado
Interbrand

Prólogo

Frente a ciertas opiniones que han podido surgir últimamente poniendo en duda el poder de la marca, quiero aprovechar este espacio para reivindicar hoy más que nunca su vigencia e importancia y hacer más las palabras de Josep Piqué, actual presidente de Vueling y ministro de Industria hace diez años cuando, gracias en gran parte a su impulso, fundamos el Foro de Marcas Renombradas Españolas: «las marcas son imbatibles». Es, por tanto, un honor y una satisfacción que se publique en España un libro del prestigio de *Brands and Branding*, editado bajo el paraguas de una consultora de no menos envidia como Interbrand. Sin duda resulta una aportación valiosísima, y así debemos reconocerlo, poner a disposición de los lectores españoles lo último y más destacado en materia de gestión de marcas, bajo la firma de algunos de los principales expertos a nivel mundial. Esta edición española es, además, incluso más completa que la publicada en inglés a escala internacional, ya que incorpora la visión de relevantes especialistas españoles en la materia, desde Gonzalo Brujó, consejero delegado de Interbrand España, incluyendo a prestigiosos profesores de algunas de las escuelas de negocios más relevantes, como tales asociadas a nuestro Foro, y por supuesto a Antonio Abril, vicepresidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas y consejero secretario general de Inditex, empresa propietaria de algunas de las marcas españolas más reconocidas internacionalmente, capitaneadas por Zara.

Estamos, por tanto, ante una obra de referencia, de obligada lectura para todos aquellos interesados en el mundo de las marcas y en la gestión de las mismas, aspecto absolutamente estratégico para las compañías y que, por tanto, en cada empresa debe ser asumido por el más alto nivel de dirección, incluyendo por supuesto a presidentes y consejeros delegados. Especialmente relevante en el caso de España, donde es preciso seguir concienciando a la opinión pública en general, a las administraciones públicas e, incluso, al

conjunto del tejido empresarial español, sobre la importancia estratégica de la marca como activo de competitividad de las compañías. Es precisamente sobre las marcas –en las que podemos incluir la apuesta por la innovación, el diseño, la calidad, el valor añadido y la excelencia– sobre las que debe basarse en gran parte el modelo de economía productiva sobre el que debe apalancarse el bienestar futuro de la sociedad española.

Asumir esta realidad y ser, por tanto, conscientes de la importancia y el poder de las marcas fue precisamente uno de los motivos por los que en el año 1999 creamos el Foro de Marcas Renombradas Españolas, una institución que nació por iniciativa de un grupo inicial de 17 empresas españolas con marcas líderes que desde el principio vislumbraron la necesidad de crear una institución en España cuya misión principal fuera la defensa y promoción de las marcas españolas notorias y renombradas como activos estratégicos básicos para la competitividad internacional de la economía española.

El Foro de Marcas Renombradas Españolas, como plataforma conjunta de impulso a la internacionalización de las marcas españolas, nació con unos objetivos definidos:

- Fomentar el reconocimiento público e institucional de la importancia estratégica de las marcas como activos intangibles básicos para la competitividad de las empresas españolas.
- Estudiar y proponer iniciativas, normativas y actuaciones públicas orientadas a la protección jurídica de los derechos de la propiedad industrial de las marcas notorias y renombradas, en los distintos ámbitos de decisión estatal, comunitario e internacional.
- Estudiar, proponer y difundir medidas de toda índole destinadas a promocionar la imagen exterior de las empresas y los productos españoles mediante la implantación internacional de sus marcas.
- Difundir la experiencia de internacionalización de las empresas con marcas de implantación internacional, con el fin de que éstas se conviertan en referentes para el resto de las empresas españolas.

En la actualidad, el Foro de Marcas Renombradas Españolas es una realidad consolidada con una doble estructura jurídica:

- 1) La Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), integrada en exclusiva por las 97 empresas actualmente asociadas, titulares de las marcas renombradas más importantes de nuestro país.
- 2) La Fundación Foro de Marcas Renombradas Españolas en la que se integran, además de los patronos representantes de la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), las administraciones públicas competentes, es decir, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; el Instituto de Comercio Exterior (ICEX); el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación; y la Oficina Española de Patentes.

Las 97 empresas asociadas comparten unos criterios de admisión comunes:

- Notoriedad o renombre de la marca en España.
- Liderazgo en sus respectivos sectores económicos.
- Amplia y sostenida presencia internacional.

De esta forma, empresas integrantes de AMRE son las titulares de las marcas renombradas, embajadoras naturales de la imagen de España en el exterior así como locomotoras del resto de empresas españolas en su salida al exterior.

Los datos de las marcas asociadas a AMRE hablan por sí solos:

- Representan el 30% del PIB español.
- Ofrecen empleo a más de un millón personas
- Su negocio internacional representa de media el 40% de su facturación.

Gracias a esta conjunción de intereses entre las empresas y la administración competente se ha hecho posible que, diez años más tarde, el Foro de Marcas Renombradas Españolas sea una realidad consolidada y una institución de referencia para todos aquellos, involucrados, de una u otra forma en la ardua tarea de la creación de marcas españolas líderes a nivel internacional. En los próximos años debemos pues seguir avanzando en este proyecto, para que se cumpla, en beneficio de todos, de nuestras marcas y del conjunto de nuestro país, el aforismo del Foro de que «juntos vamos más rápido». Para ello es fundamental seguir colaborando con compañías de referencia como Interbrand y apoyar iniciativas como la publicación de este libro en España. Todos aquellos que creemos en la importancia estratégica de las marcas no podemos más que congratularnos por una obra que es un auténtico manual de referencia sobre lo más novedoso en materia de gestión de marcas.



José Luis Bonet
Presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas
Presidente de Freixenet

Prefacio

En los últimos años se ha consolidado el triunfo evidente del concepto de marca; en la actualidad, todos, desde los países hasta los políticos, pasando por los individuos que forman parte de las organizaciones, son alentados a pensar en sí mismos como en una marca. Lo positivo de esto es que se favorece que éstos cuiden, midan y conozcan mejor la imagen que proyectan en los demás, y actúen de acuerdo con ella, sin abandonar sus valores. Lo negativo es que puede propiciar que algunos den un toque cínico a sus productos o acciones para engañar o manipular. Pero esto no es nuevo. Lo que sí lo es es el uso ubicuo y, a menudo, confuso, de la terminología de marca para describir estos fenómenos.

Este libro pretende arrojar luz sobre esta compleja y, para algunos, emotiva área. Escrito por los mejores expertos y analistas, sitúa la marca y la gestión de marca en su contexto histórico, describe las tendencias y las mejores prácticas actuales, revisa los patrones de las marcas que tan vertiginosamente están cambiando en Asia y en un mundo cada vez más digitalizado, y se aventura con algunos pensamientos sobre el futuro.

Ya como concepto, las marcas son complejas. En palabras de Jeremy Bullmore, de WPP, son «cosas endemoniadamente complicadas, escurridizas, evasivas, mitad reales y mitad virtuales. Cuando los directores de las empresas se ponen a pensar en la marca, les hierve el cerebro»¹. Parte de la confusión se debe a que la palabra marca se usa al menos en tres contextos diferentes, aunque relacionados entre sí:

- En el día a día, una marca es el nombre de un producto o servicio (por ejemplo: ¿qué marca has comprado?).

- En algunos contextos, se utiliza el término marca para hacer referencia a las marcas registradas (por ejemplo: ¿qué marca usamos para este nuevo producto?).
- En otros contextos, la marca se refiere a las creencias y expectativas que los clientes y terceras personas tienen acerca de los productos y servicios vendidos bajo una marca específica, o sobre la empresa que los comercializa (por ejemplo, ¿cómo fortalecerá o debilitará esto nuestra marca?); el término que se utiliza para este concepto es valor de marca, aunque en un entorno corporativo o de negocio a negocio el término tradicional reputación se utiliza prácticamente como sinónimo.

El uso del mismo término para hacer referencia a tres conceptos tan diferentes no ayuda a aclarar la idea de marca y esto aún se hace más difícil cuando nos encontramos con que el movimiento antiglobalización califica a las marcas de abusonas cuando, en realidad, a quienes está atacando es a las multinacionales (en su mayoría, norteamericanas) que poseen las marcas de consumo globales.

La valoración de la marca es un intento de atribuir parte del valor total de una empresa a su marca. Pero el valor de marca –en particular en las grandes corporaciones como Microsoft, IBM o General Electric, a diferencia de los productos, como Windows o Persil– es como la reputación: no se puede comprar o vender. En cambio, una marca registrada sí se puede vender, pero en sí misma no tiene mucho más valor inherente que el valor de marca que lleva asociado.

Con esto no pretendemos decir que la marca –es decir, el valor de marca– no sea un componente extremadamente importante del valor de una empresa. La mayoría de los negocios de mayor éxito son valorados por el mercado por un importe muy superior al de sus activos tangibles; como muestra Jan Lindemann en el capítulo 2, la proporción del valor de mercado de las empresas atribuible a los activos intangibles, incluyendo el valor de marca, aumentó desde menos del 20% en 1975 hasta el 80% en 2005. Y, dentro de estos activos intangibles, el valor de marca –se trate o no de un activo diferenciado al que podamos asignar un valor financiero individual, exacto y válido– es, a menudo, el más importante. Los mercados financieros se han dado cuenta de esto y están comenzando a exigir a los equipos de dirección que actúen como vigilantes de este aspecto fundamental del rendimiento de negocio. En otras palabras, el énfasis en las marcas que comenzara a finales de los ochenta ha demostrado ser algo más que una moda pasajera, si bien los problemas a los que se enfrentan las marcas en la actualidad están evolucionando, como muestran algunos de los autores de este libro.

Si los equipos de dirección se están convirtiendo en vigilantes de las marcas, ¿cuáles son las cuestiones a las que se enfrentan en el entorno de mercado actual? Como siempre ocurre en el mundo del marketing, los detalles varían enormemente, pero existe una serie de cuestiones comunes.

1. Medida y conocimiento de la marca y rendición de cuentas

Para gestionar el valor de marca (o lo que sea) con éxito, hacen falta datos actualizados y válidos. Esto implica contar con datos de diagnóstico que proporcionen información

acerca de por qué la marca está donde está. Pero hay pocos propietarios de marca que hagan bien esta parte. El conocimiento del cliente puede venir de muchas fuentes, entre ellas el contacto directo con éste (inmersión), así como de técnicas formales de investigación de mercado, análisis de bases de datos de clientes, aprendizaje de las operaciones realizadas (por ejemplo, las quejas), e inteligencia de mercado. Como es natural, la información que se obtiene de los clientes es inútil si no se comunica de forma abierta –aunque esto signifique desafiar las premisas y estrategias actuales– y no se actúa en consecuencia. Esto constituye un gran reto para la mayoría de las organizaciones.

Otra cuestión sobre la que el equipo de dirección debe rendir cuentas está relacionada con los indicadores mercadotécnicos, como la cuota de mercado, la fidelidad del cliente, el precio relativo y la calidad percibida relativa. Los equipos de dirección no sólo deberían observar estos indicadores de forma regular y con detalle, sino que deberían informar de los más representativos a los accionistas, guardándose solamente algunos datos (como las quejas de los clientes) que pudieran ser delicados desde el punto de vista comercial. La reticencia a rendir cuentas ha sido siempre un punto débil del marketing y una de las razones por las que las finanzas han tenido un mayor peso en las decisiones.

2. Apoyo a la marca

La inclusión de diferentes indicadores mercadológicos en los sistemas de medida del rendimiento, como el cuadro de mando integral (como complemento a los indicadores financieros a corto plazo), debería favorecer las inversiones en las actividades que realmente crean valor de marca. La tendencia actual es ir abandonando la publicidad en los medios tradicionales en favor del marketing digital, así como una concentración gradual de los recursos en un menor número de marcas más grandes que incluyan más productos. Volviendo al tema de los indicadores y la rendición de cuentas, los directivos deberían insistir en realizar evaluaciones cuantitativas (posauditorías) de todas las inversiones en marca, aunque éstas no sean capaces de predecir todos los efectos a largo plazo. Los tres criterios valorados en una posauditoría deberían ser la eficacia (¿la campaña ha alcanzado sus objetivos?), la eficiencia (¿ha sido rentable económicamente?) y el aprendizaje (¿qué hemos aprendido que nos pueda servir para hacerlo mejor en el futuro?).

3. La posición social y ética del propietario de la marca

No hay consenso sobre el impacto social neto de los negocios, las marcas o la gestión de la marca sobre casos generales o particulares; ni sobre las implicaciones para las políticas públicas (por ejemplo, la regulación o los incentivos para la inversión) o para los propios negocios. Pero, en vista de los ataques de diversos grupos (tanto proconsumo como anti-consumo), los propietarios de las marcas necesitan adoptar una posición frente a estos temas. Es posible que tengan toda la razón cuando aducen que muchas de las críticas que reciben son confusas y debidas a la mala información; que, por ejemplo, los estándares laborales y medioambientales de las multinacionales en los países en desarrollo son, por lo general, mayores que los de los competidores locales; y que quienes critican su labor en esos países rara vez hablan de las consecuencias que tendría suprimir dicha labor.

Estos argumentos, sin embargo, no son suficientes para abordar las grandes cuestiones a las que se enfrentan las marcas o ganarse los corazones y las mentes de los críticos.

Hoy en día, los propietarios de marcas deben tener en cuenta que estos asuntos están empezando a afectar no sólo a la elección de las marcas por parte de algunos consumidores, sino a áreas como el reclutamiento de personal cualificado y las relaciones gubernamentales. Asimismo, en un mundo conectado digitalmente como el nuestro, las páginas y las campañas de correo electrónico antimarca pueden causar un impacto devastador en sólo unos días. En otras palabras, hoy en día es aún más importante que las empresas sean claras sobre los valores que ellas y sus marcas representan.

4. Conseguir que la experiencia de marca esté a la altura de lo prometido

Una cuestión que aparece varias veces a lo largo de este libro es que el éxito de la gestión de la marca pasa por ir más allá del simple ejercicio cosmético (nombre de la marca, embalaje, publicidad y demás). Todas las grandes marcas se han construido sobre el pilar de la confianza que deriva de la experiencia del cliente que compra y utiliza los productos y servicios comercializados bajo el nombre de la marca. El valor de ésta que resulta de esta experiencia es reforzado, además, por la comunicación que se hace de la marca.

En el caso de algunas marcas (sobre todo las de consumo, como Coca-Cola o Marlboro), los consumidores tienen dificultades para distinguir entre los diferentes productos competidores cuando se someten a una prueba ciega (donde no se revelan las marcas). En estos casos, la comunicación desempeña un papel aún más importante, apoyada por unos grandes productos y una excelente distribución. Un ejemplo ligeramente diferente es el de Intel, que debe su éxito, en parte, a su estrategia de gestión de marca Intel Inside pero, sobre todo, al precio de sus productos, su alianza estratégica con Microsoft y su dominio de los estándares. Sin embargo, para la mayoría de las marcas de éxito de las principales categorías –IBM, General Electric, Nokia, Toyota, McDonald’s, Google, Disney, American Express, etc.– el valor de marca proviene sobre todo de la experiencia de sus clientes al comprar y usar los productos y servicios comercializados bajo el nombre de la marca. Ésta es la razón por la que Seán Meehan y yo alentamos a las empresas a concentrarse en primer lugar en ofrecer prestaciones «simplemente mejores» que las sus competidores en nuestro libro *Simplemente mejor: cómo captar y conservar clientes ofreciéndoles lo mejor*².

Puede que esto no parezca muy emocionante, pero constituye la mejor oportunidad para el equipo de dirección en su calidad de vigilante en la mayoría de las empresas. Después de treinta años de aplicación de la gestión de la calidad total (TQM), la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) y otras metodologías, aún existe una gran brecha entre lo que las marcas prometen y lo que en realidad ofrecen, especialmente en el sector servicios. En un mundo cada vez más digitalizado, los consumidores son cada vez más activos y están más interconectados, de forma que la reacción de castigo ante una promesa no cumplida probablemente sea más rápida y severa que nunca. Si bien la tecnología puede ayudar a las empresas a entregar sus productos y servicios de forma fiable,

lo fundamental es combinar de manera adecuada los recursos humanos, las operaciones, el conocimiento del cliente, el marketing y los valores de la empresa. Esto es extremadamente difícil y es la razón por la que las empresas «simplemente mejores», como Toyota y Procter & Gamble, tienen un éxito sostenible. Este problema deja en evidencia, sin embargo, que la construcción de una marca valiosa nunca puede ser llevada a cabo sólo por el departamento de marketing.

5. Las marcas y la gestión de la marca

Las marcas generan valor al cliente porque reducen el esfuerzo y el riesgo asociado a las compras e incentivan así a los proveedores a invertir en calidad e innovación. La gestión de la marca puede mejorar la experiencia del cliente tanto estética como psicológicamente. Hoy en día, el interés por las marcas y el reconocimiento de su importancia ha aumentado de forma considerable respecto a hace diez o veinte años, pero aún hay un gran desconocimiento y una mala interpretación de muchas cuestiones. Este libro está dirigido a todas las personas de mente abierta que deseen conocer mejor el valor social y financiero de las marcas, las mejores prácticas actuales en la gestión de éstas y algunas de las cuestiones que están surgiendo sobre este aspecto tan importante, complejo y fascinante en la actualidad.

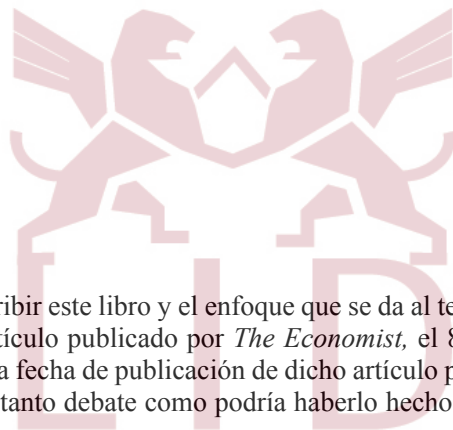


Patrick Barwise

Profesor emérito de la London Business School

Introducción

Rita Clifton



La idea original de escribir este libro y el enfoque que se da al tema de la marca proceden en gran parte de un artículo publicado por *The Economist*, el 8 de septiembre de 2001, titulado «Pro Logo». La fecha de publicación de dicho artículo puede dar una pista de por qué el tema no generó tanto debate como podría haberlo hecho.

Pero hay otros factores que negaban entonces y siguen negando hoy la importancia que el artículo propugnaba para las marcas. «Pro Logo» era una respuesta ingeniosa al libro de Naomi Klein *No logo: el poder de las marcas*¹ y a los argumentos que en él se esgrimían. El libro se había convertido en una biblia oficial del movimiento anticapitalista y antiglobalización, y argumentaba que las marcas globales tenían demasiado poder y eran la causa de un sinnúmero de males e injusticias que amenazaban a la sociedad mundial. El artículo de *The Economist* fundamentalmente animaba a Klein y a sus seguidores a madurar y reconocer la importancia de la globalización y las marcas para el desarrollo económico y social de todas las naciones. Las marcas han prosperado porque las personas las quieren y las organizaciones sienten la necesidad de proteger su reputación y su valor corporativo, lo que les sirve de estímulo para comportarse con rectitud.

Si bien el antifervor de aquellos años se enfrió a mediados de la primera década del siglo XXI, los significativos acontecimientos financieros del año 2008 y su impacto en la economía real pusieron de nuevo en tela de juicio la cuestión de si el capitalismo y, por extensión, las marcas que lo simbolizaban deberían gozar de la libertad que hasta entonces había experimentado.

Esto es realmente frustrante. Está claro que el problema no es el capitalismo en sí; sin la energía y la competencia de los mercados, y la eficiencia que aporta la profesionalización de los negocios, apenas habría innovaciones relevantes y recursos para mejorar la calidad de vida de las personas ni, por supuesto, dinero para pagar los colegios y hospitales y sostener las estructuras de la sociedad civil. No. Se trata más bien de que el capitalismo debe llevarse a cabo de forma más sostenible en todos los sentidos: en lo económico, en lo social y en lo medioambiental. Por eso, no es una exageración decir que todas las organizaciones deberían prestar más atención a sus marcas. Éstas, ya sean de productos, servicios, de empresas minoristas o corporativas, de empresa a consumidor o de empresa a empresa, han demostrado ser el activo más importante y sostenible de una organización. Mientras que los fundadores de una compañía pueden desaparecer, los edificios derrumbarse y los productos y las tecnologías volverse obsoletos, las marcas pueden sobrevivir si se gestionan bien y se les permite desempeñar el papel central que les corresponde en la gestión y la organización de la empresa. Gestionar bien la marca significa garantizar que las personas entiendan su concepto y lo plasmen en todas las operaciones, a la vez que valorar e incentivar a los empleados en función de los valores que la marca representa. Pensemos en un ejemplo de actualidad: ¿qué habría ocurrido si se hubiera medido el comportamiento e incentivado a los banqueros y expertos financieros que han protagonizado los recientes escándalos financieros en función de su capacidad de crear valor de marca a largo plazo y no de objetivos financieros a corto, o al menos de una combinación equilibrada de ambos factores? ¿El resultado no podría haber sido diferente?

Los servicios financieros siempre han sido uno de los sectores más problemáticos en cuanto a la gestión de marca. La estructura de la mayoría de los bancos e instituciones financieras no gira alrededor de la promesa de marca al cliente, sino de sus productos y servicios financieros. Incluso hoy en día, la gestión de la marca, si existe, se considera por lo general una actividad aparte, por lo general una competencia del departamento de marketing relacionada con la publicidad y la comunicación. Ejemplo de ello es una anécdota que se produjo recientemente en una conferencia sobre servicios financieros para altos directivos, al producirse el relevo entre un ponente y otro. El primero había hablado sobre las perspectivas a corto plazo de los mercados financieros y el segundo se disponía a hacerlo sobre la importancia de la marca. Este último no había empezado a hablar cuando alrededor de un cuarto de los delegados abandonaron la sala. Era obvio que muchos creían que el tema de la marca no les incumbía o no era importante.

Esto concuerda con la opinión reflejada hace poco por el director general de una de las empresas del FTSE en su respuesta a la propuesta de una consultora de marca. Nadie puede reprochar a este director que rechazara una oferta de servicios, pero la razón que adujo resultó esclarecedora: «la gestión de la marca no es nuestra principal preocupación en este momento». La carta era educada, pero lo que implicaba estaba claro: en un entorno de mercado difícil, el director estaba más preocupado por cosas «más importantes» como, presumiblemente, recortar costes y reestructurar la empresa. Por el contrario, para él la gestión de la marca no era más que un coste opcional, que consistía, probablemente, en hacer costosas florituras a los logos. Pero equiparar la marca a un concepto tan superficial es equivalente a afirmar que las personas no son más que la suma de su nombre, su cara y su ropa, o decir que «en este momento no nos interesan nuestros clientes» o que «no estamos interesados en crear valor sostenible». Con independencia de otros factores, conocer claramente el valor añadido de la marca permite decidir mejor

dónde es necesario reducir costes, así como utilizar los recursos de forma más eficiente para conservar los elementos que hacen que funcione una empresa: la fidelidad de los clientes y una cierta garantía de demanda de los productos o servicios ofrecidos.

Resulta interesante que Warren Buffett, el inversor más famoso del mundo (o al menos el más sentimental), dijera a un grupo de inversores alemanes que la marca es el factor más importante a la hora de decidir dónde invertir². Siempre se ha considerado la balanza comercial como el primer criterio, pero Buffet sitúa este elemento en el tercer puesto y tener un buen equipo de dirección en el segundo. Pero el primer factor es la marca. Incluso en épocas difíciles, la marca es la clave para proteger la empresa y crecer.

Sin embargo, aunque la importancia de la marca haya sido aceptada en teoría, todavía hay una clara necesidad de explicar y defender ante una audiencia mayor la aportación real de la creación y gestión de marcas, el papel central que desempeñan en la creación de riqueza sostenible y, por supuesto, cómo lograr esto en la práctica. Como afirmó un alto directivo, las personas que abandonan la idea tradicional de que la marca es publicidad y marketing y pasan a convertir la marca en el núcleo de su estrategia corporativa, dejando que condicione todos los actos propios y de sus empleados, se darán cuenta de que han progresado más como negocio de lo que han conseguido en los últimos diez años.

Teniendo en cuenta las diferentes actitudes que existen frente a la marca y los distintos niveles de conocimiento teórico y práctico sobre la misma, nos pareció importante que este libro transmitiera y explorara diferentes ángulos, tanto positivos como negativos, para diferentes audiencias. Éste es precisamente el propósito del libro, tal y como reflejan la variedad de temas elegidos para los capítulos y los diversos colaboradores que han participado.

Sin embargo, deberíamos dejar claro que este libro gira en torno a un principio central, que puede estar reflejado o no en la contribución de cada autor: la marca es el activo más importante y sostenible de una organización, ya se trate ésta de una empresa de productos y servicios o de una organización sin ánimo de lucro, y debería ser el principio que subyace a cada decisión y acción de la empresa. Una organización que quiera añadir valor a sus procesos y costes diarios debe pensar en sí misma como una marca.

1. La importancia económica de las marcas

Ciertamente, tenemos poderosas evidencias económicas de la importancia de las marcas, que se encuentran entre los activos intangibles de una organización, pero esto no hace que su contribución e importancia económicas sean menos reales. Por ejemplo, la parte intangible de la capitalización de mercado total de las 500 empresas del índice Standard & Poor ha aumentado alrededor de un 80%, frente al 30% de hace veinte años, y probablemente crecerá todavía más a medida que las diferencias tangibles entre las empresas se hagan menos sostenibles. Del valor de mercado de estas 500 empresas, la marca es responsable de prácticamente un tercio del total, lo que confirma la hipótesis de que es el activo corporativo más importante. En general, se estima que las marcas son responsables de aproximadamente un tercio del patrimonio total de una empresa; y esto sólo

ateniéndonos a su definición comercial. Pero algunas de las marcas más prestigiosas e influyentes del mundo son, naturalmente, las de organizaciones no gubernamentales como Oxfam o Cruz Roja. Éste es un aspecto que rara vez se tiene en cuenta en el debate público sobre las marcas globales.

Es innegable la importancia económica de las marcas a escala nacional e internacional. Las cien marcas más valiosas de 2008 tenían un valor de 1,2 billones de dólares, lo que constituiría el undécimo *país* del mundo en términos de PIB, por delante de la India y justo detrás de Brasil. Los expertos que se sientan abrumados por el peso financiero de estas empresas no deberían alarmarse ya que poseer una marca otorga a las instituciones una gran responsabilidad. Si una marca proporciona a sus clientes lo que promete, se comporta de forma responsable y continúa innovando y añadiendo valor a su organización, las personas seguirán apostando por ella con sus aportaciones económicas, su respeto e, incluso, su afecto. Sin embargo, si una marca comienza a dar su posición por sentada, si se confía y se vuelve avariciosa o menos escrupulosa en sus prácticas, las personas dejarán de apostar por ella, lo que puede tener efectos devastadores para la marca y la organización.

En un mundo digital como el actual, en el que la información está al alcance de todos y las malas prácticas no pasan desapercibidas, las empresas tienen todos los alicientes para comportarse correctamente. Una de las ironías del movimiento antiglobalización, en su ataque inicial a las marcas globales, era que pasaba por alto la importancia de la marca a la hora de estimular a las empresas a tener un comportamiento recto para proteger la reputación de su marca, su activo más valioso. Así, las empresas tenían un incentivo para ser y parece éticas, reforzado por el conocimiento de lo que había ocurrido con nombres de empresas que en su día fueron prestigiosas, como Enron, que de repente comenzó a perder su valor.

Desde el punto de vista de la inversión, la marca constituye un indicador más fiable y estable de la salud futura de un negocio. El valor de la marca, su cuantificación y la relación del consumidor con ella serán indicadores más completos y realistas del valor de una empresa que los resultados financieros a corto plazo que, a menudo, no reflejan más que prioridades inmediatas. Un estudio realizado por las universidades de Harvard y Carolina del Sur comparaba los resultados financieros de las cien marcas más valiosas del mundo con los de las empresas del índice Morgan Stanley y el Standar & Poor 500. La espectacular diferencia encontrada entre los resultados de unas y otras proporciona aún más evidencias cuantitativas de lo que cualitativamente es obvio: las marcas fuertes generan mayores beneficios con un riesgo menor.

2. Los aspectos políticos y sociales de las marcas

Sin embargo, las marcas no son sólo entidades económicas. Además de los beneficios sociales evidentes que trae consigo la creación de riqueza –como la mejora del nivel de vida, para una nación o internacionalmente–, las marcas tienen otros efectos y beneficios sociales menos reconocidos. La mayoría de las más valiosas del mundo tienen más de cincuenta años y son los activos más estables y sostenibles de un negocio, ya que

sobreviven a la mayoría de equipos directivos, empleados, avances tecnológicos y baches económicos pasajeros. Es cierto que, para crear dicho valor sostenible, las marcas se deben gestionar de forma adecuada. Pero una vez que se crea valor sostenible, se generan ingresos y, por extensión, ganancias más sostenibles. Todo esto produce, a su vez, una mayor seguridad y sostenibilidad en el empleo, que en sí constituye un beneficio social importante.

Relacionado con esta perspectiva social está el valor político que encierran las marcas. Además de que hoy en día los partidos políticos de todo el mundo emplean algunas prácticas de gestión de marca profesionales, se han escrito numerosos artículos y estudios sobre temas como la marca América. En ellos se ha estudiado el papel y el poder de las marcas estadounidenses en el mundo y cómo éstas se están utilizando como símbolos políticos, para bien o para mal. Aunque en principio la presencia de McDonald's se acogió con entusiasmo en la antigua Unión Soviética como símbolo de la nueva liberación, más recientemente se ha utilizado en las manifestaciones antiamericanas, a pesar de los esfuerzos que la empresa ha realizado para fortalecer las estructuras directivas locales y desarrollar una mayor sensibilidad para adaptar sus productos y servicios a las necesidades de cada establecimiento.

Una iniciativa interesante que va más allá de la idea de boicoteo es el lanzamiento de productos como la Mecca-Cola, introducida en 2002 por el empresario francés Tawfik Mathlouthi. Se trata de otra demostración del alto valor simbólico y económico de las marcas. Las más poderosas siempre han estado vinculadas a la identidad personal. Así, aunque la Mecca-Cola nunca ha supuesto una amenaza económica para la marca Coca-Cola, valorada en 67.000 millones de dólares, constituye una nueva forma de expresar activamente puntos de vista del todo diferentes, con el añadido irónico de que la marca alternativa tiene casi las mismas características físicas que la original. Sin embargo, y antes de que los lectores se enzarzen con este tema, la competencia entre marcas ha sido siempre por naturaleza una competición en la que entran en juego tanto las características de los productos como los valores, las imágenes y las asociaciones vinculadas a ellos. Sea cual sea la motivación que hay detrás del lanzamiento de una marca competidora, su éxito a largo plazo dependerá de su capacidad para satisfacer a una masa crítica de clientes en términos de producto, servicio e imagen.

Pero una de las características más importantes de las marcas para la política es su capacidad de traspasar fronteras y unir personas y culturas con una rapidez y eficacia mucho mayores de las que los gobiernos y los engranajes del derecho internacional podrían conseguir nunca.

Se decía que la televisión era la segunda superpotencia; en la actualidad, Internet es la nueva pantalla viva y, con frecuencia, móvil que ha asumido ese papel. Si antes una cultura tardaba décadas o siglos en penetrar en otra, ahora se pueden transferir en cuestión de segundos imágenes impactantes de diferentes culturas que perduran en la mente del espectador y entablar relaciones duraderas. La preponderancia estadounidense de los mercados de televisión, Internet y los medios de comunicación ha hecho que las marcas estadounidenses (y, así, la marca América) aún predominen en los mercados mundiales; y aunque los países en que se fabrican las marcas se benefician de la flexibilidad regional, las organizaciones propietarias de las marcas poseen la mayor riqueza. Una de las

razones de que China no esté satisfecha con su estatus de fábrica del mundo es que reconoce que quien posee la marca, posee la riqueza, y se está esforzando por crear marcas propias que puedan competir a nivel mundial. Sin embargo, cualquier marca de éxito, independientemente de su lugar de procedencia, debe continuar estudiando y anticipándose a los cambios que se puedan producir en sus clientes para conservar su éxito. Resulta irónico que Internet, una invención fundamentalmente estadounidense y transmitida por Estados Unidos, ahora constituya un desafío para sus marcas e instituciones y haya contribuido a crear un nuevo orden mundial.

Este libro explorará éstas y otras cuestiones, como el cambio en la base del poder entre Oriente y Occidente y el peso que están adquiriendo las marcas asiáticas en el entorno mundial. Lo que es cierto, sin embargo, es que las marcas más potentes han visto a lo largo de su existencia cambios de enormes proporciones en las circunstancias políticas, sociales y económicas, y continúan prosperando gracias a las relaciones de confianza a largo plazo que han establecido. Las marcas de todo tipo tienen un poder extraordinario, tanto económico como político y social, y no es exagerado tampoco decir que tienen la capacidad de cambiar la vida de las personas y el mundo. Piense no sólo en las imágenes de un mundo libre que han presentado los anuncios de Coca-Cola durante todos estos años, o en la universalidad de la Cruz Roja, sino en la más reciente aparición de Microsoft, Nokia y Google como promotores del cambio social.

3. Comprender el papel de las marcas

Dado que las marcas son tan poderosas y que sus beneficios afectan a todo tipo de negocios y organizaciones, la pregunta es por qué hay quienes no quieren concentrar sus recursos y diseñar su estructura en torno a su activo más importante, o comportarse con responsabilidad financiera. Ciertamente, es muy necesario que las organizaciones mantengan la ventaja competitiva sostenible que ofrece la marca de forma sensata. La claridad de enfoque que ofrece una marca fuerte y bien posicionada siempre generará una mayor eficacia, eficiencia y ventaja competitiva en las operaciones de la empresa. Y, desde una perspectiva financiera pragmática, la investigación realizada en las comunidades de inversores confirma que uno de los primeros criterios que se siguen para valorar a las empresas a la hora de invertir en ellas es tener una estrategia clara.

Entonces, ¿por qué a veces no se toma tan en serio la marca, tal y como aconsejan los datos y los expertos que se debería hacer? Parece que hay varias explicaciones posibles.

3.1. Falta de conocimiento

Quizá la primera y más obvia sea el desconocimiento por parte de algunos altos directivos de qué es en realidad la creación de marca. Si ésta se aborda sólo como un ejercicio de estética consistente en buscar un nuevo nombre o logo, cambiar los artículos de papelería y quizá lanzar una nueva campaña de marketing, tendrá, como mucho, un efecto superficial. De hecho, si se utiliza este enfoque estético de la marca para hacer más atractiva una imagen mala o confusa de un negocio, es fácil comprender por qué estos ejercicios de cambio de marca encierran tanto cinismo. A fin de cuentas, la reputación no es

más que la realidad con efecto retardado. La creación de marca debe comenzar por tener una visión clara de cómo debería ser una empresa y de qué manera va a ofrecer una ventaja competitiva sostenible. A continuación es necesario llevar a cabo las operaciones relativas a los productos, los servicios y demás operaciones necesarias para conseguir esta ventaja. Por último, los elementos visuales (y verbales) de la marca deben servir para simbolizar esa diferencia que se ha producido en la empresa, imprimirla en la mente de los consumidores y protegerla legalmente por medio de una marca registrada.

3.2. Terminología

La segunda explicación de por qué la gestión de la marca a veces no es la cuestión principal en la agenda de las empresas tiene que ver con la terminología. El término marca ha penetrado en todos los aspectos de la sociedad y hoy en día es fácil encontrarlo aplicado a entidades públicas, organizaciones benéficas, equipos de fútbol e, incluso, iniciativas gubernamentales, del mismo modo que antes sólo se utilizaba para los bienes de consumo. Sin embargo, aún parece existir la ferviente creencia de que las marcas sólo son relevantes para los bienes de consumo y el comercio. Está claro que esto no tiene sentido, ya que todas las organizaciones tienen consumidores de algún tipo; además, algunas de las marcas más valiosas del mundo prestan servicio de empresa a empresa, y eso no las hace ser de menos consumo. Sin embargo, en lugar de entrar a debatir en profundidad los diferentes significados del término consumo en el campo de las marcas, probablemente sea más útil hablar de públicos. Hay diferentes tipos de públicos: el consumidor, el influyente y el interno. Para desarrollar su potencial, la marca –ya sea de un producto, un servicio, una empresa o una organización sin ánimo de lucro– tiene que conseguir atraer a todos ellos.

Si todavía hay quienes piensan «sí, pero ¿por qué se le tiene que llamar marca a esto?», es preciso recordar que para que las empresas y las organizaciones tengan éxito deben establecerse en torno a una idea distintiva de algún tipo. Para distinguirse eficaz y eficientemente de otras organizaciones, es útil tener un elemento identificador: un símbolo visual o verbal, quizás un icono que se pueda registrar y proteger. Acuñar otro término para designar este concepto sería retorcido, dado que ya existe el término marca. En cambio, sí merece la pena investigar por qué algunas personas y organizaciones tienen esta aversión o desconocimiento de la marca y atacar la causa.

En el caso de algunas organizaciones artísticas y de caridad, puede haber problemas con los tintes comerciales que puede tener la marca; en las organizaciones que trabajan empresa a empresa, o con potentes servicios técnicos, puede existir la creencia de que la gestión de la marca es demasiado pobre e intangible para ser relevante. En cuanto a las primeras, la cruda realidad es que estas organizaciones han de competir para conseguir talento, financiación, colaboradores y clientes, y necesitan la marca para concentrar sus esfuerzos e inversiones eficaz y eficientemente. En cuanto a las segundas, no hay nada pobre en el valor económico que aportan las marcas potentes en todos los sectores; ni es pobre utilizar todas las palancas competitivas posibles para atraer el máximo número de clientes en un mercado internacional hipercompetitivo. El precio siempre va a ser un factor determinante en la elección de un producto o servicio. Pero las empresas que consideren sus productos y servicios como meros artículos genéricos y no como marcas

diferenciadas que se han ganado la confianza de sus clientes seguirán la estrategia de bajar el precio y estarán abocadas a la perdición.

3.3. Propiedad

La tercera área que hay que tomar en consideración es la de la propiedad dentro de las organizaciones. Mientras que las empresas de bienes de consumo más tradicionales han crecido en torno a su marca, las organizaciones más complejas y técnicas a menudo están dirigidas por personas con poca experiencia en marketing o ventas. Como resultado, es posible que la marca quede relegada a una competencia del equipo de marketing o al departamento de diseño, dado que su aspecto visual es su manifestación más evidente. No pretendemos poner en entredicho el papel del marketing y el diseño en una organización, ya que estas habilidades son cruciales para difundir la marca y mantener su estética; sin embargo, si el director general no es percibido como un defensor de la marca, ésta quedará relegada al ámbito departamental en lugar de convertirse en el propósito de todos los miembros de la organización.

Aunque el marketing es esencial para diseñar una marca y presentarla a la audiencia de la forma más potente, marca y marketing son dos conceptos diferentes. Y, en lo que respecta al director general de una organización, si la marca es el activo más importante de ésta, tiene sentido que se convierta en su principal preocupación. La estrategia de negocio es, o debería ser, una estrategia de marca, y a la inversa. Para dirigir una empresa de forma eficaz y eficiente es necesario hacerlo desde la marca. Es habitual oír decir a los directivos que el activo más importante de su organización son sus empleados, pero lo que realmente importa es lo que éstos hacen. No importa lo inteligente y talentoso que sea un equipo: si sus miembros no convergen hacia la creación de una marca distintiva y sostenible, no serán más que otro grupo de personas con talento que trabajan juntas durante un período de tiempo sin crear nada de valor duradero.

3.4. Elementos tangibles e intangibles

La última área que queremos abordar para explicar cualquier ambivalencia que pudiera quedar sobre las marcas es su particular combinación de elementos tangibles e intangibles. La primera parte siempre presenta menos complicaciones, ya que la cultura de negocios actual todavía se siente más cómoda cuando se concentra en los aspectos racionales, cuantificables y tangibles de los negocios. En lo que respecta a su cuantificación, las marcas ciertamente se pueden medir y es fundamental que se haga. Si su aportación económica no es de por sí evidente, hay muchas formas reconocidas de dotar a la marca de un valor cuantificable.

Son los elementos intangibles de las marcas –más creativos, visuales y verbales– los que a veces son tomados menos en serio por los directivos de lo que se debería. Sin embargo, son estos factores los que atraen e inspiran a las personas, tanto interna como externamente, para beneficio de la organización. Cuando John McGrath, antiguo director general de Diageo, describe cómo se creó la marca corporativa de la organiza-

ción y la visión y los valores que la sustentaron, habla con cariño de la visión que clarificó e inspiró a la empresa hacia un nuevo futuro. Con ironía, añade que el millón de libras que pagó a los consultores de marca que ayudaron a la empresa fue el origen de una discusión candente en los medios de comunicación en su momento. En cambio, los varios millones de libras que se dijo que la empresa pagó a abogados y expertos en finanzas en concepto de tarifas y comisiones apenas han quedado reducidos a un rumor. La creatividad y la imaginación son fundamentales para el éxito de una marca. Concebir un nuevo nombre o ideas para desarrollar, diseñar o anunciar nuevos productos con la mente cerrada es lo más fácil del mundo. Sin embargo, los expertos en marca deben presentar sus nuevas ideas ante la audiencia con el coraje que da la convicción, y reconocer que la solución creativa más eficaz puede incluso desafiar sus propias creencias profesionales.

4. Sobre este libro

Los capítulos de este libro se han dividido en tres partes. La primera aborda la historia y la definición de las marcas y su importancia económica y social. También examina las marcas más valiosas del mundo y las lecciones que se pueden aprender de sus experiencias y los retos a los que se enfrentan.

La segunda parte explora una serie de áreas prácticas fundamentales para la gestión de la marca, como su posicionamiento y la gestión de su valor. Aquí se estudia también la necesidad de alinear la marca con todas las operaciones de la organización relativas a productos y servicios, recursos humanos y comportamiento corporativo, entornos y comunicación. También recoge el papel de la identidad visual y verbal de la marca a la hora de atraer a la audiencia y el área cada vez más compleja de la comunicación de la marca desde muy diversos ángulos. El capítulo sobre las relaciones públicas resalta la necesidad cada vez mayor de garantizar que los mensajes internos y externos sean coherentes en su representación de la marca. Otro capítulo trata la importancia de tomar las medidas necesarias para garantizar la protección jurídica de la marca.

La tercera parte aborda el futuro de las marcas de todo tipo. Analiza los efectos y las oportunidades de la globalización y examina su potencial para las marcas asiáticas y la gestión de la marca en China y la India. Otro capítulo considera el área de la responsabilidad social corporativa y el papel central que va a desempeñar en el futuro; otro propone que las naciones saquen partido de las marcas. También hay un debate sobre la creación de marca en la era digital y sus implicaciones. El capítulo que cierra el libro recoge todas las tendencias que conformarán el futuro de las marcas, los negocios y la sociedad, y pone de relieve en qué han de concentrarse las organizaciones si quieren sacar el mayor partido de su activo más valioso: su marca.

La edición española se ha ampliado con cinco nuevos capítulos. El 7, incluido en la segunda parte del libro, ofrece las diez claves para gestionar la marca desde la perspectiva del cliente. Los otros cuatro, incorporados al final del libro, hablan del futuro de la marca. El 18 aborda las premisas para la internacionalización de las empresas españolas

y trata de la importancia que tiene la marca en este proceso. El 19 se centra en la sensibilidad al precio que se advierte en Europa actualmente y cómo afecta a la gestión de marcas. El 20 examina la importancia del factor de la sostenibilidad en la gestión de la marca en todos los sectores, ya que es algo que los consumidores empiezan a exigir. El 21 fija su mirada en las marcas en épocas de incertidumbre y establece las bases de cómo gestionarlas correctamente para que sigan asociadas a los valores que los consumidores buscan.



Primera parte

El porqué de las marcas



1

¿Qué es una marca?

Tom Blackett

1. El ayer y el hoy de la marca

El *Oxford American Dictionary* (1980) contiene la siguiente definición de marca:

«Marca (nombre): marca comercial, bienes de un tipo particular: signo de identificación realizado con hierro caliente, hierro utilizado para hacer esto: pieza de madera que arde o carbonizada; (verbo): marcar con un hierro caliente o etiquetar con una marca comercial».

De forma similar, *The Pocket Oxford Dictionary of current English* (1934) dice:

«Marca. 1. n. Pieza de madera que arde, antorcha, (literario); espada (poético); sello de hierro candente utilizado para dejar una marca indeleble, marca dejada por éste, marca comercial, tipo de bienes particular. 2. v.t. Sellar (marca, objeto, piel), imprimir de forma indeleble (ejem.: queda marcado en mi memoria)».

Estas dos entradas, por el orden en que citan las definiciones y por las propias definiciones que dan, ilustran cómo, a lo largo de cincuenta años, el uso primario de la palabra inglesa *brand* ha ido adquiriendo una aplicación comercial. Sin embargo, las definiciones también ponen de manifiesto un origen común. Con independencia del uso que se dé a la palabra hoy en día, ese término siempre ha designado, en su forma pasiva, el objeto con el que se hace una señal y, en su forma activa, el proceso de formación de dicha señal.

Las páginas siguientes hablan del uso de la palabra *brand* en su forma pasiva y activa (si bien aplicada a la mente humana más que a la piel del animal), y explican cómo la gestión de la marca se ha convertido en un elemento tan importante para la estrategia de negocio. Pero antes de pasar a esto, presentemos una breve historia de la marca.

2. Breve historia de la marca

La palabra *brand* deriva del escandinavo antiguo *brandr* (quemar), lengua a partir de la cual se introdujo en las lenguas anglosajonas. Era precisamente quemando como las primeras civilizaciones identificaban el ganado de su propiedad y, con el desarrollo del comercio, los consumidores empezaron a utilizar las marcas para distinguir los animales de un ganadero de los de otro. El ganadero con reputación de poseer el ganado de mejor calidad vería cómo sus marcas eran mucho más solicitadas, mientras que se evitaban o trataban con reticencia las marcas de los ganaderos con peor fama. Así las marcas se convirtieron en una útil guía de elección, papel que han mantenido hasta la fecha.

Unos de los primeros bienes fabricados en serie fueron las vasijas de barro, de las cuales se han hallado numerosos restos en la cuenca mediterránea pertenecientes a las civilizaciones etrusca, griega y romana. Entre los restos encontrados hay abundantes evidencias de la utilización de marcas, que originariamente era lo que utilizaban los alfareros para identificar sus vasijas: imprimían su huella dactilar sobre la arcilla mojada en la parte inferior del objeto o hacían su propia marca, como un pez, una estrella o una cruz. Así, podemos afirmar con seguridad que los símbolos, y no las iniciales o los nombres, fueron la forma visual más primitiva adoptada por las marcas.

Los principios del derecho mercantil desarrollados por los antiguos romanos identificaban el origen y la propiedad de las marcas de los alfareros, lo que no impidió que otros artesanos de menor renombre imitaran las marcas de los más conocidos para engañar al público. En el Museo Británico hay ejemplos de imitaciones de piezas de cerámica romana con marcas copiadas, que fueron realizadas en Bélgica y exportadas a Gran Bretaña en el siglo I d. C. Así, a medida que el comercio fue extendiéndose por las zonas que iba conquistando Roma, las imitaciones ilegales siguieron muy de cerca a los comerciantes, y esta práctica sigue siendo común hoy en día pese a las restricciones de nuestros modernos y desarrollados sistemas legales.

Con la caída del Imperio Romano, el elaborado y sofisticado sistema de comercio que había creado relaciones estrechas entre los pueblos mediterráneos y de Europa occidental se fue resquebrajando poco a poco. Las marcas se siguieron utilizando, pero principalmente a escala local. La única excepción la constituían las marcas distintivas utilizadas por monarcas, emperadores y gobernantes. La flor de lis en Francia, el águila bicéfala del Imperio austrohúngaro y el crisantemo imperial en Japón se utilizaron para indicar propiedad o control. De forma similar, la concha –vinculada a la leyenda del santuario de Santiago de Compostela, convertido en el centro de peregrinación medieval favorito cuando los musulmanes prohibieron la visita de los lugares santos de Palestina– fue ampliamente utilizada en la Europa prerrenacentista como símbolo de devoción y fe.

En los siglos XVII y XVIII, con el comienzo de la fabricación de porcelana fina, muebles y tapices a gran escala en Francia y Bélgica, en gran parte gracias al patrocinio real, las fábricas empezaron a utilizar cada vez más las marcas como indicadores de calidad y origen. Al mismo tiempo, se impusieron leyes más estrictas sobre la utilización de sellos de contraste en los objetos de oro y plata con el fin de aumentar la confianza del consumidor en el producto.

Sin embargo, el uso a gran escala de las marcas es un fenómeno de finales del siglo XIX y principios del XX. La Revolución Industrial trajo grandes mejoras en la fabricación y las comunicaciones que abrieron Occidente al mundo y permitieron la comercialización masiva de productos de consumo. Muchas de las marcas de consumo más conocidas hoy en día datan de aquella época: las máquinas de coser Singer, la Coca-Cola, la cerveza Bass, los cereales de avena Quaker, los viajes de Thomas Cook, el jabón Sunlight, los cereales para el desayuno Shredded Wheat, los carretes Kodak, los cheques de viaje de American Express, las judías Heinz y los seguros Prudential son sólo algunos ejemplos.

De la mano de la introducción de estas marcas vinieron las primeras leyes sobre marcas comerciales, que permitían su protección legal. En Reino Unido se registró la primera marca: el triángulo rojo de Bass, en 1876, y el sonriente Quaker, que adorna los paquetes de copos de avena del mismo nombre, tiene ya más de dos siglos de antigüedad. El nacimiento de agencias de publicidad como J Walter Thompson y NW Ayer a finales del siglo XIX imprimió un impulso aún mayor al desarrollo de las marcas.

Pero ha sido a partir del final de la Segunda Guerra Mundial cuando se ha producido la verdadera explosión en el uso de las marcas. Estimuladas por la caída del comunismo, la aparición de Internet y los medios de comunicación de masas, así como por la mejora del transporte y las comunicaciones, las marcas se han convertido en un símbolo de la convergencia de las economías mundiales hacia un modelo de consumo basado en la demanda.

3. Elementos de la marca

Las entradas del diccionario mostradas al principio sugieren que las marcas, por definición, producen un impacto y que su papel es dejar una impresión indeleble.

3.1. Producir un impacto

Lo que hace inconfundible a una marca es la combinación de todos o algunos de los siguientes elementos: su nombre, sus letras, sus números, su símbolo, su firma, su forma, su lema, su color o su tipo de letra especial. Pero el nombre es el elemento más importante, ya que su uso en el lenguaje constituye un punto de referencia universal. El nombre también es el único elemento de la marca que no debería cambiar jamás. Todos los demás pueden sufrir variaciones con el tiempo (el famoso logo de Shell ha evolucionado considerablemente desde su diseño inicial, y Pepsi-Cola introdujo el color azul en su logo hace algunos años), pero el nombre de la marca debería ser como el César: constante como la estrella polar.

Esto no quiere decir que lo que hace que una marca sea inconfundible visualmente sea solamente su nombre. Por ejemplo, Nike, sin su icono en forma de visto; los cigarrillos Camel, sin Old Joe, su altanero dromedario; Michelin, sin su exuberante Sr. Bibendum; o McDonald's, sin sus arcos dorados, serían productos menos atractivos. El carácter distintivo de estas y muchas otras marcas reside en la combinación armoniosa de estos elementos y en su coherencia a lo largo del tiempo.

Sin embargo, en algunos mercados en los que el uso de marcas está muy extendido y los consumidores son especialmente sofisticados, a veces se juega un poco con estas reglas. En la industria de la moda, por ejemplo, marcas como Mambo y Diesel han experimentado con el uso de logos completamente diferentes. Diesel incluso cambió su nombre una temporada, aunque dejó igual todo lo demás. El éxito de estas tácticas depende de la conciencia de marca del consumidor. En este caso, se trata de dos marcas que podríamos denominar de culto y la fidelidad que les profesan sus seguidores ha garantizado el éxito de esta táctica.

En el caso de los productos y servicios, los cambios de nombre son poco habituales; lo mismo ocurre con las empresas, aunque quizá aquí sean algo más frecuentes. Se suele cambiar el nombre de los productos y servicios cuando se desea introducir la marca en nuevos mercados en los que la designación actual podría no resultar adecuada, o estandarizar la cartera de marcas comerciales internacionales de la empresa. La empresa de telefonía Lucky Dog Phone Company, filial de AT&T, cambió su nombre por el de Lucky Guy en Estados Unidos, ya que para el público estadounidense de origen chino, japonés y coreano la expresión *lucky dog* [chico con suerte] carecía de significado. Mars cambió el nombre de Marathon por el de Snickers en Reino Unido para homogeneizar el nombre del producto en todo el mundo.

Las empresas por lo general adoptan un nuevo nombre cuando adquieren una nueva función o cambian de propietario, o cuando su nombre puede inducir a confusión. A veces utilizan sus iniciales (Minnesota Mining and Manufacturing se convirtió en 3M, nombre más práctico y flexible estratégicamente), en otras ocasiones combinan el nombre de las empresas fusionadas (como es el caso de GlaxoSmithKline), otras veces optan por un nombre completamente diferente (como se hizo con Altria, nueva designación del grupo tabacalero, cervecero y de alimentación en su día denominado Philip Morris). No hay una forma correcta de renombrar un negocio; se trata más bien de encontrar una solución con la que la empresa se sienta cómoda y que presienta que puede funcionar. La clave reside en el compromiso y una buena comunicación.

En ocasiones estas normas no se siguen con el debido rigor. Cuando Guinness se fusionó con Grand Metropolitan, la sociedad resultante adoptó el nombre de Diageo. Los accionistas no se sintieron identificados con este nombre e interpretaron como una traición la decisión de adoptar un nombre vacío de significado y con visos extranjeros, cuando existían nombres tan buenos como Grand Met o Guinness. En la junta general extraordinaria convocada para aprobar el nuevo nombre, el público se deshizo en abucheos a cada mención de Diageo.

Los cambios de nombres que tiene lugar tras las fusiones de empresas pueden ser controvertidos y la transición se puede facilitar mediante una buena comunicación entre todos los grupos implicados, en particular los accionistas privados, que a menudo son trabajadores retirados de las empresas involucradas. En el caso de Diageo, nombre hoy aceptado por todos, la empresa debería haber explicado el porqué de su decisión de adoptar un nombre neutro para la nueva sociedad, y haber asegurado a sus accionistas que iba a continuar utilizando sus famosos nombres comerciales, en particular el de Guinness.

Diageo, al igual que Aviva, una empresa aseguradora, y Altria, el grupo al que pertenece Philip Morris que mencionamos antes, son exclusivamente nombres de sociedades, como

también lo era el desafortunado nombre de Consignia, designación que adoptó durante un corto espacio de tiempo la empresa de correos de Reino Unido y que hoy es historia. Estos nombres no están destinados al consumo público (si bien la maliciosa prensa británica se burló de las oficinas de correos, a las que llamaba *consignias*), así que lo fundamental es la claridad: es preciso comunicar las razones del cambio a todos los grupos interesados para que éstos las comprendan.

3.2. Dejar una impresión indeleble

En las economías desarrolladas, los consumidores tienen un asombroso abanico de posibilidades de elección que, a veces, llega a ser abrumador. Por poner un ejemplo, hay decenas de fabricantes de automóviles, cientos de modelos de coches y miles de características entre las que elegir. Los días en los que Henry Ford ofreciera «cualquier color que desee siempre y cuando sea negro» hace tiempo que son historia. La diversidad de opciones obliga a los fabricantes y vendedores de productos o servicios a ofrecer calidad, excelencia y disponibilidad. También les incita a buscar formas más potentes de diferenciarse y asegurarse una ventaja competitiva. Según publicaba la revista *Fortune* en 1997:

«En el siglo XXI la gestión de la marca será el único elemento de diferenciación entre las empresas. El valor de la marca se ha convertido en un activo fundamental».

Hoy en día gran parte de los esfuerzos de marketing y gestión de marca están dirigidos a crear valor de marca para productos cuyas características, precio, distribución y disponibilidad no difieren excesivamente unos de otros. Tomemos como ejemplo las bebidas de cola: Coca-Cola y Pepsi-Cola dominan el mercado de este tipo de bebidas. No hay duda de que sus potentes sistemas de envasado y distribución también contribuyen a su éxito, pero el factor determinante ha sido la fuerza y el atractivo del que gozan las dos marcas a ojos de los consumidores. Los nombres, los logos y los colores de estas dos marcas, tan potentes y fáciles de reconocer, simbolizan el cumplimiento de una promesa.

Las marcas permiten a los consumidores comprar con confianza al proporcionar una hoja de ruta entre la apabullante variedad de opciones existente. Para elegir entre un proveedor de telefonía móvil u otro, no es necesario que el cliente sea experto. Sólo necesita conocer el nombre de la marca, las tarifas y el modo de pago para poder tomar una decisión fundamentada. Y, dado que las tarifas y los sistemas de pago suelen ser similares entre empresas competidoras, es la marca –y el atractivo que ejerce sobre el consumidor– la que determina la decisión de compra en última instancia. Por eso la principal preocupación de los propietarios de marcas es inculcar esta imagen atractiva en los consumidores, tarea en la que se centra la gestión del valor de marca y que acapara cada vez mayor atención e inversión.

El verdadero poder de las marcas de éxito reside en que cumplen las expectativas del consumidor o, en otras palabras, constituyen una promesa hecha realidad. En este sentido son como un contrato entre el vendedor y el comprador: si el primero cumple su parte de la negociación, el segundo estará satisfecho; si no, el comprador acudirá a otro proveedor la próxima vez.

4. La marca como activo de negocio

Es indiscutible el valor que tiene para un negocio poseer una marca potente. Las marcas que cumplen su promesa atraen a compradores fieles, que acuden a ellas a intervalos regulares. En consecuencia, el propietario de la marca puede prever más fácilmente el flujo de caja y planificar y gestionar el desarrollo de su negocio con mayor confianza. Así, por su capacidad para generar ingresos, las marcas se pueden clasificar como activos productivos al igual que ocurre con otros más tradicionales, como las instalaciones y bienes de equipo, el flujo de caja, las inversiones, etc.

El valor activo neto de la marca es un indicador que goza del reconocimiento no sólo de los propietarios de la marca, sino también de los accionistas. Las marcas pueden generar importantes ganancias, que afectan de forma directa a los resultados del negocio, e influir en el precio de las acciones.

El valor de mercado de The Coca-Cola Company a principios de 2008 rondaba los 136.000 millones de dólares; a finales de ese año, pese a la crisis financiera mundial, se situaba cerca de los 140.000 millones. Sin embargo, el valor contable (el valor activo neto) del negocio tan sólo era de 11.800 millones de dólares. Aquí se refleja que una gran parte del valor de negocio depende de la confianza de los accionistas en los activos intangibles y en la habilidad de la empresa para gestionarlos de forma productiva. Coca-Cola no posee muchos activos intangibles más allá de su receta secreta, sus contratos con su red mundial de fabricantes de botellas y los nombres de sus marcas. Un análisis independiente (cuadro 2.2) estimaba que el valor de la marca Coca-Cola a mediados de 2007 era de casi 65.000 millones de dólares, más de la mitad de su valor intangible en aquella fecha. Lo mismo ocurre con marcas de gran perfil consumidor como McDonald's, que pueden atribuir una gran parte de su valor de mercado (cerca del 50%) a sus marcas. En el otro extremo de la escala, en dos de las empresas más grandes del mundo, General Electric e Intel, la marca representa un porcentaje mucho menor dentro de los intangibles. Tanto GE como Intel son ricas en intangibles, pero entre ellos tienen más peso las patentes y los acuerdos de investigación por tratarse de empresas tecnológicas.

No es sorprendente que gran parte de las fusiones y adquisiciones de los últimos veinte años se hayan producido entre empresas con marcas potentes. La durabilidad de las marcas, la sostenibilidad de sus ganancias (a diferencia de las de activos tecnológicos efímeros como las patentes) y su amplio atractivo las convierten en propiedades muy deseables. La globalización está produciendo una consolidación en muchos sectores. Un ejemplo es la adquisición de Bestfoods por parte de Unilever por 21.000 millones de dólares. Bestfoods poseía numerosas marcas famosas de comida, entre las que destacaban los cubitos de caldo Knorr y la mayonesa Hellmann's. Estas marcas tenían un gran potencial internacional y Unilever contaba con una infraestructura global que permitía aprovecharlas mejor que Bestfoods, que era una compañía grande pero carecía de los recursos de Unilever.

Asimismo, en 1998 Volkswagen cerró un acuerdo para adquirir Rolls-Royce Motor Cars a Vickers, grupo de ingeniería británico, por cerca de 400 millones de libras. Volkswagen no estaba interesado en adquirir los activos de fabricación devaluados de Derby, cuna de

Rolls Royce, sino en las famosas marcas Rolls-Royce y Bentley, joyas de la industria automovilística mundial. Sin embargo, si bien Vickers era propietaria del nombre Bentley, en el caso de Rolls-Royce sólo era licenciataria. En un interesante giro de los acontecimientos, Rolls-Royce Aero Engines, propietaria de la marca Rolls-Royce, se negó a conceder una licencia perpetua a Volkswagen, y sí lo hizo en cambio a BMW, eterno rival de Volkswagen. Bentley y Rolls-Royce están teniendo un gran éxito con sus nuevos propietarios; tanto Volkswagen como BMW siguen fabricando en Reino Unido, ya que se han dado cuenta del importante papel que desempeña el origen de las dos marcas, y han realizado fuertes inversiones en la fabricación de modelos de vanguardia.

5. La explosión de la gestión de la marca

La gestión de la marca se ha implantado a una velocidad asombrosa. Una actividad que durante tres cuartos del siglo XX había sido relegada principalmente a los bienes y servicios de consumo, ahora se utiliza en el sector industrial y de empresa a empresa, en los sectores públicos y de voluntariado, en las empresas de servicios públicos y en las organizaciones no gubernamentales. Dentro del sector de bienes de consumo, el desarrollo de la tecnología ha añadido a la lista miles de nuevos productos y servicios: juegos de ordenador, portátiles, teléfonos móviles, Internet y los miles de servicios que ésta ofrece. Los equipos de fútbol, los partidos políticos y las estrellas del pop se consideran a sí mismos marcas; y hace poco los medios de comunicación instaron a la Iglesia de Inglaterra a utilizar más su marca en el reclutamiento del clero.

De forma paralela, hemos asistido a la aparición de dos nuevas prácticas en la gestión de la marca: la aplicación de técnicas de gestión de marca a las corporaciones y la internalización de las marcas y su gestión, en particular en el sector servicios, donde el empleado es fundamental a la hora de garantizar la satisfacción del cliente.

5.1. Marca corporativa

Las corporaciones se han dado cuenta de la importancia de ser comprendidas y apreciadas no sólo por los inversores, clientes, proveedores y empleados, sino también por los creadores de opinión, los grupos activistas y el público general. Existe un creciente interés por el comportamiento y los resultados de las sociedades que cotizan en bolsa; y, con la aparición de Internet, dichas empresas se encuentran cada vez más en el punto de mira de la opinión pública y corren el peligro de convertirse en el blanco de noticias u opiniones dañinas que rápidamente se expanden a todos los lugares. La reputación es muy importante, y las empresas que tienen fama de ofrecer calidad en sus productos y servicios y actuar con integridad y transparencia son las que en mejor posición se encuentran para mantener una ventaja competitiva.

En la industria farmacéutica, por ejemplo, el éxito de las grandes corporaciones como GlaxoSmithKline, Merck, Pfizer, Roche y Novartis depende de que consigan desarrollar nuevos medicamentos. Ahora que la productividad de la I+D interna es cada vez menor, estas empresas compiten ferozmente por obtener nuevos productos a través de institutos

de investigación más pequeños, como por ejemplo los especializados en biotecnología. Aquí la reputación del ofertante es tan importante como el precio y los derechos. Éste tiene que tener un currículum impecable en cuanto a calidad y eficacia de sus productos se refiere, así como en cuanto a su forma de comportarse en la arena pública. La reputación de algunas de las principales empresas farmacéuticas se vio perjudicada hace unos años por su participación en el suministro de medicamentos contra el sida en el sur de África. El Gobierno de Sudáfrica amenazó con invalidar sus patentes y permitir que los fabricantes locales produjeran los medicamentos si estas empresas no reducían sus precios, lo que finalmente hicieron después de intensas negociaciones en las que participó Oxfam, otra marca importante de por sí.

Starbucks fue criticada por su oposición a la petición del Gobierno de Etiopía de proteger las variedades de café Sidamo, Harar e Yirgacheffe como marcas registradas. El gobierno planeaba conceder la licencia de uso de estos nombres a los compradores de estas semillas, entre los que estaba incluido Starbucks. Pero no pretendía cobrar una tarifa por esto, sino que los usuarios promocionaran estas marcas e impulsaran así la demanda. En consecuencia, los precios subirían, lo que beneficiaría tanto a productores como a consumidores. Finalmente se alcanzó un acuerdo. En diciembre de 2007 se anunció que Starbucks había reconocido la propiedad de estos tres nombres por parte de Etiopía y había aceptado no bloquear los intentos de este país por conseguir el reconocimiento de marca comercial para ellos.

Las empresas mencionadas más arriba han recuperado en su mayor parte la reputación perdida. Pero no se puede decir lo mismo de casos tan notorios como los de Enron o WorldCom. Ambas corporaciones acababan de entrar prácticamente en el mercado cuando intentaron engañar a los accionistas (y propietarios) de una manera espectacular, lo que constituye un abuso de confianza del que ni siquiera las marcas consolidadas se pueden recuperar.

5.2. Marca de servicios

El mundo desarrollado ha visto cómo se han ido desplazando los beneficios desde la industria y la fabricación hacia los servicios, y cómo, a medida que aumenta la demanda de servicios financieros y de ocio, la marca adopta un papel cada vez más importante en un mundo en el que los consumidores cada vez son más exigentes y difíciles de contentar. Por ello, los propietarios de marcas deben garantizar servicios de alta calidad en línea con una visión convincente y un compromiso auténtico con la satisfacción del cliente.

Por ello, el siguiente paso que ha de dar la marca es interno. Algunas de las empresas con marcas de mayor éxito utilizan la marca como principio rector. La determinación de Richard Branson de dar al ciudadano de a pie precios más económicos, ya sea en sus servicios financieros o de transporte por tren o por avión, da vida a la organización y actúa como filtro del desarrollo corporativo. No todas las empresas de Branson han tenido éxito, en particular Virgin Rail, pero él goza de la admiración de todos por su compromiso y entusiasmo, incluso aunque estas cualidades no vayan acompañadas siempre de un buen servicio. Los viajeros de Virgin Atlantic pueden notar fácilmente la diferencia; no sólo porque el vuelo sea más barato, sino porque toda la experiencia es diferente.

Puede que este trato no sea del gusto de todo el mundo, pero la amabilidad y el carácter informal del personal son un reflejo de la personalidad de Branson. El resultado es una experiencia bien gestionada, distinta y memorable para el cliente.

Comparemos esto con el sector de los servicios financieros. Los bancos, en concreto, han luchado por crear una experiencia bien diferenciada para el cliente. Los años de excesos publicitarios –en los que se repetían lemas como el banco que dice sí o entre a hablar con el banco que le escucha– han provocado el escepticismo del cliente. Parece que los bancos carecen de una idea realmente grande, lo que puede ser resultado de cien años intentando no ser diferentes. Algunos han experimentado con la banca telefónica o electrónica, y resulta digno de mención el hecho de que aquellos que más éxito han tenido han sido los que han adoptado nuevos nombres, como First Direct y Egg, y se han distanciado de sus propietarios (respectivamente, HSBC y Prudential, que vendió Egg a Citigroup). Pero, en realidad, a los bancos les resulta tremendamente difícil diferenciarse; todos tienen en líneas generales los mismos productos, oficinas y servicios, y todos contratan al mismo tipo de empleados. Sin embargo, los empleados pueden marcar la diferencia, como habrá podido comprobar todo aquel que haya tenido alguna experiencia memorable con su sucursal. Los empleados pueden crear una relación duradera con el cliente o, por el contrario, estropearla y, dado que la banca tradicionalmente ha sido un negocio de relaciones, invertir en la formación de los empleados es claramente uno de los compromisos más importantes que un banco puede adoptar en relación con la gestión de su marca.

Pero el mayor reto al que se enfrentan los bancos hoy en día es recobrar la confianza de los clientes después de que gobiernos y otras entidades hayan tenido que acudir en su ayuda para resolver sus problemas de caja. La crisis que ha vivido el sector bancario en 2008 ha puesto en entredicho la credibilidad de todas las marcas bancarias y es cuestionable si es práctico, e incluso deseable, que los bancos se consideren a sí mismos como marcas. Después de todo, una de las principales características de una marca es la continuidad, pero el sistema tiene vicios endémicos. ¿Quién querría perpetuarlo?

Además de la salud, el dinero es uno de los aspectos de la vida que más preocupa a las personas. También es un aspecto de la vida en el que a menudo necesitamos asesoramiento y en el que la confianza desempeña un papel importante. Las marcas siempre han estado muy relacionadas con la confianza, y resulta interesante reflexionar sobre los diferentes niveles de confianza que nos generan nuestros médicos y nuestros bancos y demás asesores financieros. Las instituciones financieras gozaron en su día de una gran estima por parte de sus clientes, pero con la tendencia actual a conseguir una mayor eficiencia operativa (y un recorte de personal), el contacto con los clientes se ha reducido drásticamente. El uso de cajeros automáticos y la aparición de la banca electrónica pueden haber ayudado enormemente a la banca a reducir costes, pero desperdician la oportunidad de ayudar a los clientes en las complicadas decisiones que tienen que tomar en sus vidas, en particular las relativas a las inversiones y pensiones. Es posible que cuando los bancos y otros proveedores de servicios financieros estén más familiarizados con el uso de Internet desarrollen una relación más cercana con el cliente. Pero, mientras esto sucede, convendría retomar las relaciones tradicionales con los clientes, dando formación al personal en habilidades sociales y de negocio, y recuperar así parte de la credibilidad que los bancos un día tuvieron.

En general, las mejores marcas de servicios se construyen alrededor de una idea de negocio singular o una visión convincente. Cuando los empleados están entusiasmados con la propuesta, la respaldan y la comunican a los clientes, proveedores y demás mediante su entusiasmo y compromiso.

6. Pautas para una buena gestión de la marca

Algunas de las pautas que se dan a continuación son verdades eternas que valen tanto para marcas de productos y servicios como para marcas corporativas, aunque alguna se puede aplicar a alguna de ellas en particular.

- a) Proteja su marca: las leyes de marcas registradas le ofrecen la posibilidad de proteger el nombre de su marca y su empresa, su logo y sus colores, la forma de sus envases, los olores y hasta los soniquetes que utilice en su publicidad. Esta protección puede tener carácter indefinido mientras satisfaga el pago de unas tasas y siga unas normas de uso no excesivamente onerosas. El derecho de patentes le permite proteger un producto hasta un máximo de veinte años, siempre que se trate de un invento suyo y sea una idea novel y no evidente. Los derechos de propiedad intelectual le permiten proteger las obras artísticas, literarias, teatrales y musicales hasta un total de 70 años tras la muerte del autor o creador. Proteja estos elementos de su marca a nivel internacional: puede que todavía no opere a escala mundial, pero las marcas que tienen posibilidades reales de éxito son aquellas cuyo atractivo es universal.
- b) Persiga la satisfacción de todos los grupos de interés: sus clientes esperan productos y servicios atractivos y diferenciados que cumplan sus expectativas y tengan un buen precio. Sus empleados desean trabajar para una empresa con una idea de negocio cautivadora con la que se sientan comprometidos y a la que puedan contribuir con su trabajo. Sus accionistas esperan una gestión sólida y adecuada de la empresa y un compromiso para incrementar el valor que reciben. Sus socios comerciales quieren negociar con usted con imparcialidad y respeto y ver cómo la reputación de su empresa aporta valor a la suya. Los líderes de opinión esperan resultados, innovación, transparencia y un sentido de responsabilidad social. En general, los grupos de interés desean que usted les escuche y actúe en consecuencia.
- c) Trate su marca como una inversión, no como un coste: las marcas se encuentran entre los activos más importantes que posee un negocio, y las más fuertes pueden garantizar la continuidad de una empresa en tiempos difíciles. Es importante que los clientes perciban la marca como algo relevante, actual y atractivo. Por ello, es necesario invertir suficientemente en publicidad y marketing y en desarrollo de nuevos productos. Para muchos negocios que operan en mercados ya maduros, el mantenimiento y el desarrollo de sus marcas es el coste indirecto más importante.

Como es lógico, los inversores y analistas esperan que las empresas demuestren la eficacia de este gasto, pero esta información no la encontrarán en los balances de situación. Las evaluaciones periódicas de las marcas dan cuenta de la eficacia con que la dirección de una empresa está gestionando su marca y creando valor para el accionista.

- d) Explote el potencial financiero de su marca: además de buscar formas de extender la marca mediante el desarrollo de nuevos productos, las empresas deberían estar atentas a las oportunidades para explotar el valor de sus marcas a través de técnicas como compartir marcas, ceder licencias y crear franquicias. Compartir marcas puede ser una forma poco costosa de entrar en nuevos mercados y áreas geográficas; la clave reside en encontrar un socio compatible. Las licencias consisten en la concesión de permisos para utilizar la marca en bienes o servicios de características similares. Sin embargo, quien otorga la licencia debe controlar la calidad de los bienes y servicios producidos por la otra parte y comercializados bajo su marca. Se trata de una práctica común, por ejemplo, en la industria de la cerveza. La técnica del franquiciado consiste en conceder una serie de licencias en diferentes áreas geográficas para que la otra parte comercialice la marca con el sistema de negocio desarrollado por el propietario. Esta práctica es también común en las cadenas de comida rápida, las tiendas de fotocopias, las floristerías, etc. Estas tres técnicas pueden ser formas extremadamente rentables de explotar una marca, darle publicidad y reforzar su mensaje.
- e) Comprenda que gestionar una marca con éxito es una tarea compleja: requiere de habilidades que se salen de las funciones tradicionales del marketing. Ya no basta con tener la capacidad de comunicar la información adecuada a las empresas que hacen investigación de mercado, las agencias de publicidad y los diseñadores, de relacionarse con comerciales y distribuidores, y de sobrevivir a las ocasionales escaramuzas con los contables. Ciertamente, los gestores de marcas deben ser expertos en todas estas áreas, pero también necesitan saber gestionar una marca de forma beneficiosa para los accionistas. Para ello deben comprender en términos financieros cómo una marca contribuye al éxito de un negocio y a la creación de valor para el accionista. Los gestores de marcas de servicios deben ser hábiles en las áreas de comunicación interna y formación del personal para garantizar que los esfuerzos por satisfacer al cliente están en línea con la promesa de la marca. Y si ésta no es un producto o servicio sino que es la propia empresa, el gestor de la marca debe comprender no sólo el ingenioso arte de la comunicación corporativa sino también la responsabilidad de la marca de cara al accionista.

7. Conclusión

Los últimos años del siglo XX fueron testigos de una revaloración del papel de las marcas en los negocios y la sociedad que aún continúa hoy en día. No hay duda de que esto fue provocado en gran parte por el frenesí de fusiones y adquisiciones entre empresas de marcas potentes de finales de los ochenta y principios de los noventa. Los altos precios pagados por estas empresas despertaron el interés de inversores y analistas, que no encontraban justificación alguna a estos importes en el precio de las acciones o en la contabilidad de las empresas. Las primeras valoraciones de marca ayudaron mucho a explicar dónde residía este valor oculto de las empresas y a que se comenzara a plantear lo inadecuado del sistema de contabilidad utilizado hasta entonces para valorar el fondo de comercio. Gracias a ellas también las empresas comenzaron a reflexionar sobre si estaban gestionando de manera adecuada estos activos, lo que en muchos casos dio lugar a un cambio en la naturaleza de sus negocios.

A diferencia de lo que se denominó la revolución de las puntocom, que suscitó un interés similar por parte de la comunidad inversora, una década más tarde la revolución de las marcas estaba cimentada sobre activos sólidos y unos resultados probados. Como se afirmó en aquella época, puede que las marcas sean intangibles por naturaleza, pero las ganancias que generan las marcas de éxito son totalmente tangibles.

Ahora estamos siendo testigos de la extensión de las técnicas de gestión de marca a casi todos los rincones del comercio y la sociedad. Las previsiones más alarmistas acerca de la aldea global parece que no se han cumplido; el público, con gran sentido común, ha ido pronunciando oportunas advertencias a los propietarios de marcas con demasiada soberbia y ambiciones desmesuradas. En las sociedades actuales, en las que el consumidor tiene libertad de elección, el éxito de las marcas depende de la capacidad de sus propietarios de granjearse y mantener la confianza de los consumidores. En la medida en que la confianza siga siendo el principio rector de las organizaciones, esto sólo podrá redundar en beneficio de todos.

