

# LA PROMESA DE LA MARCA<sup>®</sup>

**Dr. Alberto Wilensky**

**Topbrands**



**Noviembre 2006**

## **Tomado del Libro La Promesa de La Marca de Alberto Wilensky, Editorial Temas**

### **Capítulo 1**

#### Introducción

#### **1. EL “VIERNES” DE MARLBORO**

Hace algunos años varios analistas consideraban que el crecimiento de las marcas privadas señalaba el comienzo del “fin” de las marcas. Uno de los elementos que apoyaban su tesis fue la decisión de Philips Morris de bajar 20% el precio de Marlboro: su marca insignia. El 2 de Abril de 1993 se incorporó a la historia de los negocios como el “Marlboro Friday” porque la reducción de precios de todas las marcas de la compañía certificaba la “muerte” del Brand Equity. Como respuesta, y al día siguiente, las acciones de Philips Morris cayeron en Wall Street un 23%.

El origen de la medida radicaba en que los cigarrillos sin marca, algunos de los cuales también fabricaba Philips Morris, ya habían tomado el 40% del mercado de Estados Unidos. Entre estos competidores casi la mitad de baratos y acecho constante de Camel, Marlboro había bajado su share del 30% al 22%. La baja de precios introdujo un golpe de realismo económico y quebró el “mito” y aura romántica que hacía venerables a las grandes marcas. Estas pasaron en muy poco tiempo, de gigantescas máquinas de producir dinero a víctimas casi inermes. Sin embargo, un análisis estratégico mostraba elementos que no podían soslayarse. Durante la década 1980-1990 muchas marcas habían generado sistemáticos aumentos de precios

que a veces alcanzaban el 15% anual. Se podría decir que no era tanto la caída del valor de la marca sino que –como planteáramos en el libro “Política de negocios”- se había *quebrado el balance estratégico. Marlboro era una gran marca pero su “value for money” no sustentaba un precio doblemente superior.*

Philips Morris, redujo los precios y apostó a que la fuerza de las marcas recuperara el terreno perdido en share de mercado. Dos años después de la “catástrofe” las acciones habían vuelto a subir, el precio de Marlboro esta cercano al que tenía antes de la reducción: U\$S 1.93 sobre U\$S 2.10, y el share alcanzaba un record histórico de más del 30%. Como se decía después del Marlboro Friday: *el problema estuvo en el precio, y la solución estuvo en el valor de la marca.*

Como síntesis del caso Marlboro se podría señalar que el análisis estratégico requiere de una mirada rigurosa que debe escaparle a las excesivas simplificaciones. El valor de las marcas es una *realidad* y la presencia de marcas privadas y de bajo precio es *también una realidad*. Las marcas generan un premium price que impacta profundamente en el resultado final de las compañías, pero ese precio no puede ser desproporcionadamente superior al de la competencia. El tema es complejo y lo profundizaremos a lo largo de todo el libro sin caer en el facilismo exitista: las marcas lo pueden todo, ni en el tremendismo alarmista: las marcas están derrotadas. Si bien el Marlboro Friday puede ser señalado como *el día que las marcas “murieron”, también podría ser recordado como el día que las marcas “renacieron”.*

## 2. EL “NUEVO” ESCENARIO

### “Diversificación” del Comportamiento

Los mercados son cada día más complejos porque los comportamientos sociales son mucho más complejos. La segmentación tradicional basada en variables “duras” como el sexo, la edad o el nivel de ingresos no explica las nuevas decisiones de compra. Consumidores de altos ingresos compran autos pequeños pensados para clientes de menor poder adquisitivo, pero exigen detalles de confort y equipamiento “full” que obligan a desarrollar versiones de “lujo” de los modelos “económicos”. De igual modo, los consumos tienden a ser más contradictorios: los mismos clientes que al mediodía comen aceleradamente en un fast-foodf “americano”, cenan parsimoniosamente en un sofisticado restaurante “francés”. Cada sujeto reafirma su *individualidad* y elabora su propio código para vestirse o utilizar tu tiempo libre. Todas las clasificaciones tienden a mezclarse: las zapatillas deportivas, no solo para practicar deportes sino para pasear, trabajar o bailar. Pero quizás lo más importante es que esas zapatillas no son valoradas y menos aún utilizadas, si junto con ellas no viene el “logo” de Nike.

### El Consumo como “valor”

La marca se ha insertado naturalmente en la cultura cotidiana de la sociedad, inclusive en el arte. Un genio innovador como Andy Warhol se hizo célebre en todo el mundo no sólo por su

“revolucionaria” peluca rubia platino y sus ideas desmitificadoras sino por cuadros que retrataban las botellas de Coca-Cola y las latas de sopa Campbell’s . Hay quienes señalan que si Shakespeare viviese y comenzara a escribir Romeo y Julieta, definiría a los personajes a través de sus marcas favoritas: Burberrys y botas Cartepillar para Romeo, Chanel y Hermes para Julieta.

Si miramos a nuestro alrededor vemos que estamos rodeados de marcas y más marcas. No pedimos una tarjeta de crédito o un vino, sino Visa, American Express, San Felipe o Navarro Correas. Hoy sería casi imposible imaginar una vida sin marcas, donde cada producto debiera pedirse describiendo sus mínimos detalles o caracterizándolo como “gaseosa 1” o “gaseosa 2”. A diferencia de épocas en las que era posible analizar el consumo como un fenómeno aislado, *actualmente existe un absoluto entrecruzamiento entre el consumo y la vida social*. Los productos dejan de servir a fines prácticos para convertirse en “significados”. Un Discman Sony más que un reproductor de CD es un medio a través el sujeto desdibuja sus límites corporales e individualiza su relación con la música. Una remera John L. Cook integra a un adolescente al grupo de los que están a la moda. Un piso en la torre Le Parc marca el ascenso en el “edificio” social.

El consumo configura una de las grandes “pasiones” sociales de la época. En otros momentos históricos actividades como, por ejemplo, la activa participación en la vida de los partidos políticos “consumía” gran parte de la energía física y mental de los ciudadanos. El sujeto volcaba en esas actividades toda su razón y su emoción. Por el contrario, los sujetos se vuelcan actualmente hacia la búsqueda de

objetos y, sobre todo, la posesión de *marcas en las que depositan su pasión.*

## **Pérdida de “Sentido” y Materialidad**

En la economía “clásica” el número total de productos era limitado y cada uno tenía un rol claro en la vida del consumidor. Durante años el marketing estuvo basado en encontrar alguna característica diferencial del producto capaz de convertirse en su “unique selling proposition”(USP). Contrariamente, en la sociedad moderna la multiplicación del número y las infinitas variaciones de los productos hacen que todos resulten parecidos y pierdan su significado. Ante esta pérdida de diferenciación los productos buscan nuevas significaciones para que el consumidor pueda *hacerlos “suyos” a través de las marcas.* Una hamburguesa Mc Donald’s es mucho más que un trozo de carne con pan. Es una filosofía de alimentación que privilegia el “sabor”, una forma de valorar el tiempo que enfatiza la “rapidez” y una forma de “etiqueta” que permite comer con las manos. Y, por sobre todo, es la conjunción con los colores rojo y amarillo, el Bic Mac, los arcos dorados y Ronald Mc Donald’s .

Asimismo, se evidencia un importante proceso de “*miniaturización*” que genera productos cada vez más reducidos: disminución en volumen, peso y tamaño en equipos de audio, computadoras personales o teléfonos celulares. Sin embargo, mientras se produce una *fuerte dilución de sustancia* en productos de bajas calorías que “pierden” grasas, *todos “ganan” valor simbólico a través de las marcas.* Paradójicamente, y desde un punto de vista

estratégico, mientras los productos pierden existencia tangible ganan *poder intangible* para crear *mundos imaginarios*. Liberados del universo cerrado de su existencia material, los productos adquieren una ilimitada vida simbólica a través de *la marca*.

## **Explosión de la Oferta**

Si bien en un principio el consumidor se encontraba ante un reducido conjunto de productos y servicios, actualmente asistimos a un exponencial crecimiento *cuantitativo* de la oferta. El comprador de un hipermercado americano se sitúa frente a más de 60.000 productos distintos a los que se suman nuevos servicios como la telefonía celular o la pizza a domicilio.. Sólo las compañías que cotizan en la Bolsa de Nueva York lanzan más de 5.000 nuevos productos de “importancia” cada año y un médico estadounidense llega a enfrentarse con 100.000 medicamentos

Cada producto “base” se desdobra convirtiéndose en múltiples variedades: yogures con diez sabores distintos que a su vez presentan diferentes grados calóricos. De este modo el consumidor recibe una multiplicación *intraproducto* que genera diversas versiones en tamaños, envases, sabores o colores, y una multiplicación *interproducto* de réplicas competitivas relativamente similares.

## **Saturación de la Demanda**

En función del crecimiento exponencial de la oferta, y a partir de la irrupción de nuevos competidores, comienza una progresiva

saturación de los mercados. Si bien el desarrollo de productos innovadores como el CD, la banca telefónica, los alimentos light o los canales de cable expande las fronteras del consumo, es evidente que muchos mercados tienden a alcanzar rápidamente la *madurez de su ciclo de vida*. En esos mercados que tocaron su “techo” las marcas exhiben su inmenso potencial para *agregar valor*. La marca rompe la commoditización y, además permite la renovación del mercado a partir de “ingredientes” de naturaleza *afectiva* que sólo ella es capaz de crear. Mientras los productos trabajan en el orden simbólico e infinito del *deseo*.

### **3. EL PRODUCTO “MARCADO”**

Aunque desde la perspectiva industrialista a veces es difícil percibirlo, en los mercados competitivos los negocios dependen más de las marcas que sustentan el producto imaginario que de las tecnologías que sustentan el producto físico. Generalmente la marca es el mayor y mejor *valor agregado* que una empresa puede ofrecerle a sus clientes: un Piaget es mucho más que un reloj una Nike es mucho más que una zapatilla.

La marca es una “huella” y un “rasgo”, es un signo que distingue un producto de otro para reconocerlo. Pero además la marca, en el sentido económico de marca registrada y “trade mark”, materializa la voluntad empresaria de salir del *anonimato* del producto categoría y la decisión estratégica de *diferenciarse* de la competencia.

En un año aparecen 23.000 nuevos productos, y esto implica que los mercados se fraccionan y se fragmentan los “deseos” del consumidor. La diferencia es que quizás habrá menos marcas por deseo. La rivalidad competitiva y la presión de las marcas privadas están golpeando sobre la rentabilidad y parecería que por cada deseo sólo podrán existir tres marcas rentables. Esta problemática ya no se circunscribe a los productos tradicionalmente “masivos” como alimentos o cosméticos: los más de 500 modelos de computadoras llevan la competencia por el espacio en las estanterías y la atención del consumidor a niveles jamás imaginados. La rivalidad en las góndolas de alta tecnología se asemeja cada vez más a la batalla en cualquier supermercado. Packard Bell, Compaq, Apple e IBM representaron el 80% de las ventas en el mercado de PC.

La indiferenciación de los productos también lleva en dirección a un mayor peso de las marcas. Un Ford 1955 y un Chevy 1955 eran productos realmente diferentes, pero hoy la diferencia física entre modelos ha disminuído abruptamente. Si bien en algunos casos existe poca diferencia entre un producto y una marca, en los mercados competitivos ocurre todo lo contrario. *Quizás los consumidores no puedan distinguir un producto de otro en una prueba a “ciegas” pero tienen percepciones claramente definidas entre las distintas marcas.*

La creciente importancia de la estrategia de marca puede ser visualizada mediante una analogía militar: *las batallas se ganan o se pierden por decisiones que se toman previamente y fuera de la línea de combate.* La dimensión estratégica configurada por el número, la moral y el poderío de las fuerzas, así como la posición relativa al

comienzo del conflicto, tienen mayor influencia en el resultado final que las heroicas acciones realizadas una vez iniciada la batalla. De igual modo, las necesidades y deseos que la marca satisface en los consumidores, así como su posicionamiento en el mapa competitivo serán determinantes imposibles de revertir si desde el inicio han sido mal investigados, analizados y planificados.

Algunas compañías maximizan el negocio compartiendo insumos o procesos productivos, a través del producto físico pero no lo sinergizan a través del producto imaginario, es decir, aprovecha las interrelaciones fabriles pero “ignoran” las simbólicas. Otras empresas tienen en sus marcas *capitales estratégicos* sin utilizar y, peor aún, muchas veces sin saber que son activos tan valiosos como los fondos de una colocación financiera o el capital fijo de una planta industrial.

*Las marcas son activos estratégicos generalmente mal evaluados.* La vigencia de muchas marcas aún varios años después de la desaparición de los productos que designaban comprueba que las marcas “pagan” la inversión aplicada en ellas. Sin embargo, su rol estratégico no es muchas veces reconocido por quienes limitan su visión del negocio a un análisis exclusivamente tecnológico o financiero.

#### 4. LA MARCA EN LA ECONOMÍA

Cuando los productos no tienen marca nos encontramos en los mercados de commodities a los que la economía define como mercado de competencia “perfecta”. Son mercados de materias primas y productos a granel como, por ejemplo, el trigo que se caracterizan por:

- *Indiferenciación de los productos.* El cliente no puede distinguir un producto de otro y puede dirigirse a cualquier vendedor para satisfacer su demanda.
- *Atomización de la oferta y la demanda.* Ningún comprador y ningún vendedor tienen envergadura suficiente para alterar el funcionamiento de un mercado que es básicamente “price taker”
- *Información inmediata y completa.* Todos los oferentes y demandantes reciben al mismo tiempo toda la información disponible.

Sin embargo, la economía moderna no podría ser adecuadamente comprendida por el funcionamiento de este modelo. Para la gran mayoría de los consumidores *Coca Cola no es “igual” a Pepsi.* En consecuencia, es necesario analizar modelos alternativos que permitan entender el verdadero comportamiento de los mercados. A tal efecto, el modelo de competencia “imperfecta” reformula los axiomas del modelo clásico y postula que *los productos son*

*diferenciados, que oferentes y demandantes pueden distinguirse unos de otros y que la información sólo se intercambia bien entre “ciertos” compradores y “ciertos” vendedores. La marca “hace la diferencia. El precio de Nescafé depende del mercado pero también de Nestlé que, en virtud de su liderazgo se transforma en un “price setter”.*

En una economía competitiva la marca es así, la principal diferencia entre los productos y servicios. La marca *construye la diferenciación* y, luego explica “diferencias” de precios que jamás podrían comprenderse desde el análisis del costo de los factores. La marca rompe el anonimato de la indiferenciación material donde todo da igual para inaugurar un universo simbólico donde cada objeto es *único*. El mercado no compra un auto sino un Peugeot o un Renault. No compra un auto japonés sino un Honda o un Mitsubishi. Y ni siquiera un Honda cualquiera, sino un Accord o un Civic.

## **5. TESIS**

Este libro tiene varias tesis implícitas que subyacen a lo largo del texto. En función de lo expuesto, la primer tesis es asumir que en mercados competitivos y con un avance tecnológico que permite una cada vez más rápida “imitación”, *las marcas son el principal patrimonio que tienen las empresas*. Más allá de que las marcas no figuren registradas en los balances o de las dificultades para su medición y evaluación, las marcas constituyen un *capital*

*estratégico esencial*. En algunos mercados, y para algunos productos: son el único activo realmente estratégico.

Sin embargo, a pesar de que su valor como *herramienta competitiva*, es imprescindible para ingresar al juego del mercado y de que su valor económico alcanza a miles de millones de dólares, las marcas hoy están siendo cuestionadas. Las marcas son criticadas explícitamente a través de enfoque teóricos que tienden a minimizar su rol en los negocios, e implícitamente mediante acciones tácticas de corto plazo que se limitan a cosechar resultados presentes sin ninguna siembra para el futuro.

Son muy pocas las compañías que determinan con precisión cuál es el valor del capital de marcas en juego, a quién le entregan las “llaves” para manejarlo y cómo controlan que no se produzca ningún “*crash*”. Un gerente de marketing únicamente orientados hacia las utilidades trimestrales puede “destruir” por completo una marca sin que lo sepan la dirección general ni los accionistas. El uso sistemático e indiscriminado de las estrategias promocionales, por ejemplo puede erosionar más lenta o más rápidamente la capacidad de las marcas para competir en los próximos años. O reducir significativamente su valor de venta para otras compañías. En un escenario caracterizado por una creciente ola de Merges & Acquisitions, la protección del valor marcario deja de ser un problema del área de marketing para involucrar a la dirección financiera y a inversionistas.

La segunda tesis es que las marcas *son un factor fundamental en la construcción del poder de negociación de la compañía*. Las marcas permiten que Nescafé o Axe nunca falten de las góndolas o que Mc Donald's o Price Waterhouse reciban permanentemente innumerables postulantes más allá de un cálculo nominal de comparación entre salarios. Sin embargo, en un momento en que la evidencia empírica muestra el fuerte crecimiento de las marcas propias de los supermercados, la importancia de la marca pareciera haber ingresado en una fase declinante. Algunos analistas preanuncian – a partir de este fenómeno visible-escenarios apocalípticos y, más aún, la “muerte” de las marcas. Desde nuestra concepción, esta hipótesis excesivamente alarmista tienden a invertir la causalidad del problema y a desconocer la lógica esencial de los mercados. Si en virtud del innegable avance de las marcas propias, las compañías renunciaran a trabajar en la construcción y defensa de sus marcas, anularían una de las principales fuentes de su rentabilidad y capacidad negociadora. Más aún, ese poder de negociación no sólo se vería reducido sino que directamente podría ser tan bajo que hasta pondría en duda la supervivencia de la compañía.

La tercera tesis es que la marca es, por su propia naturaleza, la cara pública y “visible” del producto y la empresa. Si bien la nueva dinámica competitiva privilegia la eficiencia y los costos a través del outsourcing y las alianzas estratégicas, *una de las pocas áreas de gestión no “delegables” ni negociables es el management de la*

*marca. En los mercados competitivos el “dueño” de la marca es el único que tiene la llave del negocio.* En 1951 Morita rechazó un fuertísimo pedido de una empresa norteamericana que le requería transmisores de radio por no renunciar a que sus productos llevaran la marca Sony. Si bien en aquella época era desconocida en Estados Unidos, el manejo estratégico de la marca resultó esencial para que años más tarde Sony fuera una de las compañías más exitosas a nivel global.

La cuarta tesis advierte que lejos de estar en parálisis, retroceso o extinción, *las marcas están en un momento de máximo crecimiento y multiplicación.* Este fenómeno adquiere hoy tal expansión que ya se lo denomina ¡*Marcamanía!* Esto se comprueba fácilmente a través de un conjunto de indicadores concretos y evidentes:

- El altísimo valor económico alcanzado por las marcas cuando son adquiridas por otras empresas, ya sea aisladamente o como parte esencial de la compra de la compañía.
- El abrumador auge de las extensiones de línea que implican ampliar la marca hacia nuevos productos.
- El fuerte crecimiento de las licencias y el franchising que implica reconocer el capital estratégico de la marca para el desarrollo y expansión de nuevos negocios.
- La preocupación por la marca en las más diversas actividades y sectores de la economía.

Resulta evidente que el fenómeno de la marca está en plena ebullición. Hoy se trata como marcas a los países y las ciudades. Calvin Klein o Paloma Picasso son personas que se han transformado en marcas mundiales. Bruce Willies pone “su” marca para construir la marca Planet Hollywood. Rollings Stones o Prince operan como marcas con claras estrategias y fuertísimos logos. Porter plantea la necesidad de proteger la “marca Michael Porter” como su principal activo dentro de la Harvard Business School. Chilavert excedió su gol de arquero y se convirtió en una “marca” con posicionamiento definido e isologo propio. Boca Juniors utiliza su marca para el merchandising de “Productos Boca” y Manchester United se maneja como marca para captar nuevos simpatizantes, cotizar en bolsa y desarrollar su cadena de almacenes minoristas.

Paradójicamente, mientras crece la preocupación por la creación y el cuidado de las marcas en sectores o compañías que jamás las habían considerado seriamente, existe cierta desatención en empresas líderes reconocidas como “padres” de las marcas. Es sorprendente, por ejemplo, ver a quienes manejan el marketing de XuXa analizar y cuidar los mínimos detalles del uso de su “marca”: tanto en sus aspiraciones públicas como en las licencias de productos. Por el contrario, es aún más sorprendente observar cómo algunas compañías dejan sus principales marcas desprotegidas de nuevas inversiones, sin estudios de posicionamiento que monitoreen su estado de “salud” o libradas exclusivamente al mayor o menor ingenio de algún creativo publicitario.

La quinta tesis plantea la configuración de una marca como la resultante de un “*modelo*” que *construye una promesa* a través de las siguientes variables independientes:

