

El fantástico poder de la marca

"Si una empresa trata a una marca como un mero nombre, se equivoca. El desafío de la denominación de marca es crear una serie de profundas asociaciones positivas que la reflejen. (Philip Kotler)

Aunque desde una perspectiva industrialista a veces es difícil percibirlo, en los mercados competitivos los negocios dependen cada vez más de los marcas que sustentan el posicionamiento antes que de las tecnologías que sustentan el producto físico. Es que generalmente la marca es el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecer a sus clientes. Piaget es *mucho más* que un buen reloj y Nike *mucho más* que una buena zapatilla.

Una prueba contundente del inmenso poder del nombre es el fantástico negocio de imitar marcas famosas (industria cuyo volumen a nivel mundial ronda 100.000 millones de dólares). El fenómeno nació con la copia de productos de marcas de lujo como relojes Rolex y encendedores Dupont, y se ha desarrollado hasta alcanzar marcas de *jeans*, equipos de audio, alimentos, bebidas, fármacos o repuestos de autos. Este negocio confirma tanto la autonomía del producto físico respecto del posicionamiento como la supremacía de este último *a través de las marcas*.

Otro claro ejemplo del poder de las marcas se observa en el negocio cinematográfico: gran parte de las películas se venden gracias al nombre de marca de quienes las protagonizan. Vemos así innumerables clientes leales a Robert de Niro, Leonardo Di Caprio o Julia Roberts, o a directores como Fellini o Bergman. Más aún, directores como Spielberg, Stone o Coppola venden multimillonarias producciones a inversores que pusieron los dólares sin haber visto el producto terminado. En síntesis, las marcas son activos estratégicos aún generalmente mal evaluados. La vigencia de las grandes marcas aún muchos años después de la desaparición de los productos físicos que designaban comprueba que las marcas pagan la inversión aplicada en ellas. Sin embargo, este rol estratégico no es muchas veces reconocido por quienes se limitan a una visión del negocio exclusivamente tecnológica o financiera. A continuación avanzaremos en el análisis de los principales conceptos que permiten comprender el fenómeno de la marca en la nueva economía.

Elementos que marcan

La marca es el primer avance en la batalla por diferenciarse en la mente del consumidor. Los nombres de marcas son referenciales como Delicity, carentes de significación como Kodak, geográficos como los bancos: Boston, Galicia o Citibank, y hasta transgresores como los conjuntos de rock: Ratones Paranoicos o Redonditos de Ricota.

Algunos señalan que el éxito de un nombre depende del momento oportuno: el primer nombre pega dos veces. Coca-Cola fue la primera en bebidas cola, Kodak en fotografías de bajo costo y Xerox en fotocopiadoras. Excelentes productos a nivel tecnológico no superan muchas veces el defecto de nacimiento provocado por la percepción de ser nombres de segunda clase. La margarina probablemente sea siempre un genérico kelper respecto de la manteca. No es casual que Corn Products (Refinerías) designara a sus edulcorantes azúcares de maíz para posicionarlos al mismo nivel que el azúcar de caña.

Como ocurre con las personas, el nombre no lo es todo... pero influye. Sobre todo en el lanzamiento. Sin duda la gloria de Einstein, Edison o Leloir no se vería empañada si sus nombres de pila hubieran sido Tiburcio o Apolonio. Cuando el producto físico logró mostrar sus ventajas, él carga de significado a la marca. Sin embargo, en los momentos iniciales el problema es muy distinto: una marca como Ratisalil pudo desarrollarse en el duro mercado de

linimentos musculares, pero le hubiera resultado mucho más difícil en el mercado de alimentos infantiles.

Muchas veces se reduce la importancia estratégica de la marca y se limita el análisis a si el nombre es lindo o feo, ignorando que el tema es más complejo: muchos elementos marcan el posicionamiento, como envases comunicacionales, precios y logos.

Estrategia de marcas

Un aspecto esencial de la política de marcas es determinar el grado de importancia que tiene para el producto contar o no con el aval empresarial. Existen negocios en los que el aval de la compañía es casi imprescindible (como en productos alimenticios ligados al cuidado de la salud), mientras que en otros es casi irrelevante (como en bebidas alcohólicas o adornos de baño y cocina). El respaldo de Nestlé es fundamental en su leche Nido para los bebés, pero no ocurre lo mismo con el respaldo de Llorente Hnos. para su whisky Criadores.

Por otra parte, resulta básico determinar el grado de especialización requerido por el producto imaginario de cada actividad. Algunos negocios se sustentan en un producto imaginario de gran especialización, como instrumentos de cirugía o chocolates finos, y otros casi no requieren ninguna, como caramelos comunes o alfileres de gancho.

Un aspecto adicional por considerar es el grado de exclusión entre distintas especializaciones. Mientras algunas especializaciones no son excluyentes, como café y chocolate, otras son incompatibles, como productos dietéticos y dulce de leche. IBM podría poner su marca a calculadoras de bolsillo y Casio a grandes computadoras, pero ninguna podría hacerlo con la leche cultivada.

En función de lo expuesto, es posible construir una matriz de política de marcas como la desarrollada por Grupo Estratégico de Negocios, que incorpore tanto la necesidad de aval como la necesidad de especialización. Por ejemplo, para vender alfajores es importante el aval empresarial (por ser alimento y de gran consumo infantil), pero no la especialización, mientras que para vender jeans de moda es importante una marca exclusiva, pero no un gran respaldo institucional.

Claves de la política de marcas

Ley estratégica de la coherencia de marcas: toda política de marcas debe contemplar las capacidades productivas de la compañía, así como los desarrollos futuros previstos por la misión. También debe considerar qué productos aportan al imaginario de la empresa y cuáles le restan capital de marca. O cuáles pueden vivir sin la empresa (aprovechándolos para reducir el riesgo) y cuáles necesitan imperiosamente de ella.

En consecuencia, surge claramente la necesidad de trazar una política de marcas que sume a los ya analizados criterios de:

- costo,
- sinergia,
- riesgo

los también imprescindibles criterios de:

- aval,
- especialización,
- exclusión.

Sólo considerando todos los conceptos simultáneamente, el estratega puede determinar con rigor técnico la necesidad de una divisionalización o la conveniencia de crear una marca institucional.

Durante años, Unilever no juntó sus margarinas untables con sus desodorantes en aerosol, y trabajó no sólo con marcas independientes, sino con divisiones independientes: Dorianita era marca de la División Van Der Berg (productos alimenticios) y Rexona de la División Elida Gibbs (productos cosméticos). Philips marca globalmente todos sus productos y gana aprovechando la sinergia simbólica ligada a la calidad y la electrónica, mientras pierde en los segmentos que en equipos de audio o refrigeración demandan marcas más especializadas (como JVC). Topper nació como marca institucional de calzado deportivo por la necesidad de alta especialización que Alpargatas no le podía otorgar (ni siquiera a nivel de la división calzado).

Podríamos representar la estructura de una política de marcas como un continuo que va de la empresa al producto y desde el aval hasta la especialización.

Estructura de una política de marcas

Al respecto, es interesante analizar un aparente contraejemplo de lo aquí señalado. En tal sentido, casos que parecerían no encuadrar en ninguna política de marcas son los de Yamaha o Mitsubishi. Estas son marcas aplicadas a una amplia gama de productos, algunos muy diferentes entre sí (desde órganos musicales hasta motos o ascensores).

Sin embargo, a nuestro juicio en estos casos se da un fenómeno especial pero no contrapuesto:

- toda la industria japonesa opera sobre la base de ventajas más funcionales y económicas que simbólicas;
- todas las marcas japonesas construyen una promesa simbólica de avanzada tecnología y gran calidad (marcan japonesidad);
- aun siendo diversos, todos los productos Yamaha están más ligados a un concepto aglutinador como, por ejemplo, la innovación y no a otros conceptos como la tradición o la naturalidad (Yamaha no marca ni arroz, ni jeans, ni leche descremada).

En síntesis, utilizar una política de marcas individuales como Johnson & Son tiene la fuerte ventaja de aislar a la compañía del producto. La empresa se protege de potenciales fracasos de la marca, obtiene flexibilidad para lanzar productos de calidad y precio inferior (La Armonía respecto de La Serenísima) o incompatibles con el resto de la línea (insecticidas de la línea industrial Unilever), y el producto puede adoptar el mejor nombre y el mejor posicionamiento.

Contrariamente, utilizar una política de marcas de familia como Swift, Ford o Philips tiene la ventaja de ahorrar costos, tiempo y esfuerzos tanto de investigación (evaluar nombres alternativos) como de publicidad y promoción (crear conocimiento y preferencia).

Si la marca sombrilla está bien posicionada, garantiza una casi instantánea respuesta del mercado para nuevos lanzamientos: a partir de Knorr, Refinerías pudo desarrollar fácilmente una amplia gama de productos relacionados (sopas instantáneas y de sabores diversos como arvejas, cebolla, espárragos o tomate).

Alberto Wilensky

Líderes del Tercer Milenio

© Clarín y MERCADO