

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

**INFORMACION
SOBRE EL LIBRO**

Título original del libro:
The Origin of Brands

Autor: Al y Laura Ries

Fecha de Publicación:
27 de Septiembre
2005

Editorial: Collins

Nº Páginas: 320

ISBN: 0060570156

Contenido:

Introducción	1
Separarse para conquistar	2
Resistirse a la tentación de la convergencia	4
Ser el primero	5
Ser el segundo	6
Saber "podar" nuestro negocio	7
Crear una nueva categoría	8
Crear a un enemigo	9
Lanzar una marca	10
Conclusión	11

El Origen de las Marcas

INTRODUCCION

El origen de las especies animales, para el que Charles Darwin ofreció una explicación en su teoría de la evolución, es punto de inspiración para una inesperada analogía con el proceso de creación de marcas. Es posible describir el origen y la evolución de una marca tomando un principio empleado por el científico británico, el de la divergencia, completamente ignorado hasta la fecha en este otro campo. De un modo parecido a como sucede en "el árbol de la vida", en que las nuevas especies son el resultado de las ramificaciones de las especies anteriores, en "el árbol de las marcas" las categorías de productos y servicios también se ramifican para dar lugar a otras nuevas, abriendo así infinitas posibilidades para una creación incesante de marcas. Los computado-

res, por ejemplo, han ido diversificándose hasta que han aparecido los computadores personales, los computadores portátiles o los PDA; la televisión se divide hoy en televisión analógica y digital, con formato estándar o pantalla ancha, pública o de pago, etc. Y, en ambos casos, todas las modalidades pueden encontrarse bajo una inmensa variedad de marcas.

Al igual que las especies animales, estas marcas rivalizan entre sí en el mercado y sólo las más aptas y evolucionadas son las que sobreviven y perduran, mientras que el resto se extingue con el tiempo: los grandes veleros dejan paso a los buques modernos, la máquina de escribir cede su espacio al computador personal, el carruaje a los automóviles de motor, etc. Como se ve,



esta analogía con el mundo natural ofrece un claro y nítido análisis del proceso de creación de marcas duraderas.

A pesar de ello, la tendencia dominante en la actualidad es que las empresas, en su búsqueda imparable por asegurarse una posición dominante en el mercado, apuesten por la convergencia de sus productos y servicios: por ejemplo, el teléfono

EL AUTOR

Al Ries es, junto con su hija y además socio comercial, uno de los consultores de marketing más conocidos en el mundo. Su empresa Ries & Ries, ubicada en Atlanta, EEUU, trabaja con muchas de las que integran la lista Fortune 500. Padre e hija son

también autores de *22 Immutable Laws of Branding* y *The Fall of Advertising & the Rise of PR*, que llegó a ser uno de los libros más vendidos en las listas de *The Wall Street Journal* y *BusinessWeek*.

**“...separarse para conquistar”:
es decir, no servir a un mercado ya consolidado, sino abrir uno nuevo.”**

Haga su comentario!

móvil que incorpora una cámara de fotos o de vídeo o la televisión unida a Internet. Sin embargo, la realidad confirma que, en la mayoría de los casos, con la convergencia se obtienen insignificantes ventajas competitivas y, que en un alto porcentaje, lo único que se cosecha es un fracaso comercial.

Una empresa con ambición de afianzar sus marcas necesita tener una idea clara del principio de la divergencia, aplicarlo en el desarrollo de nuevas categorías de productos a partir de las ya existentes y, tras ello, esforzarse por llegar a convertirse en la primera marca de esas nuevas categorías. Como es natural, el marketing tradicional no se dedica a la creación de nuevas categorías, sino a intentar atraer nuevos clientes. Su principal objetivo es descubrir los deseos de los consumidores y contentarlos de la mejor manera y a menor costo de lo que pueda hacerlo la competencia. Sin embargo, los consumidores ignoran qué es lo que quieren hasta que alguien les brinda la oportunidad de decidirse. Es decir, las categorías de productos no divergen hasta que un producto no está disponible en el mercado. Por ejemplo, hoy en día, de las cinco marcas de cerveza más vendidas, cuatro son cervezas ligeras. Cuando en 1975 Miller Brewing decidió lanzar su marca de cerveza ligera Lite

no existían precedentes con éxito, pero sí uno que, al contrario, había fracasado, la *Gablinger's*, y ello a pesar de que sus productores habían realizado exhaustivas pruebas de mercado y destinaron un presupuesto enorme a la publicidad. A pesar de ello, Miller Brewing apostó por la nueva categoría y consiguió consolidarla no mediante el marketing tradicional, sino basándose en el principio darwiniano de la divergencia.

Separarse para conquistar

Las oportunidades para la creación de marcas no se encontrarán en los mercados existentes, sino que requieren de la creación de otros nuevos. Si queremos desarrollar una marca potente, hay que buscar el modo de que nuestro producto o servicio pueda separarse de los productos o servicios que ya existen y en cuyo mercado podamos implantar nuestro predominio. Se trata de “separarse para conquistar”: es decir, no servir a un mercado ya consolidado, sino abrir uno nuevo. Las marcas más valoradas en la actualidad aparecieron por la divergencia de los productos que entonces se conocían y con el tiempo consiguieron forjar sus propios mercados: Coca-Cola, Microsoft, General Electric, Intel, Disney y otras. En el momento de su invención,

un producto como la Coca-Cola era algo que no se parecía en nada a los refrescos de entonces (cerveza de jengibre, zarzaparrilla o naranjadas), y tampoco fue el resultado de una combinación de los refrescos de la época. Su originalidad fue tan absoluta que logró inventarse su propio mercado. Por su parte, Microsoft afianzó su dominio gracias a ser el primero en consolidarse como marca líder de un sistema operativo con procesadores de 16 bits (un producto divergente de los procesadores de 8 bits del Apple OS). Este sistema se puso en el mercado, junto con los computadores personales de IBM, en 1981, tres años antes de que lo hiciera el *Macintosh* de Apple. En cuanto al resto de las marcas, General Electric es la consecuencia de la evolución experimentada por la Edison Light Company, fundada por el inventor de la bombilla eléctrica, Thomas A. Edison. En este caso, también la bombilla constituyó un producto divergente respecto a los que entonces se empleaban en la iluminación. Intel fue la primera empresa en lanzar al mercado los microchips, una categoría de productos que luego supo sabiamente abandonar para reorientarse hacia la fabricación de los microprocesadores. Disney apareció como la primera marca a la que el público identificó con

la industria de la animación. Sus personajes (el ratón Mickey, Blancanieves, el pato Donald y todos los demás) le han conferido una identidad única. IBM y Nokia son dos marcas que representan una excepción parcial a la regla de “dividir y conquistar”. Su éxito comercial se debió menos al protagonismo en una nueva categoría de productos que al saber aprovechar los errores de sus respectivas competencias. Remington Rand no pudo mantener el intenso nivel de desarrollo en la industria de los computadores centrales por la gran variedad de productos que fabricaba: maquinillas de afeitar eléctricas, sistemas de televisión, lectores de tarjetas perforadas, computadores, etc. En cambio, IBM, para la que los computadores centrales no eran tampoco su único producto, sí se esforzó porque se convirtieran en el principal de todos, lo cual finalmente condujo al fortalecimiento de su imagen de marca. Motorola cometió el muy habitual error de la “extensión de línea de productos”: una empresa que producía semiconductores, módems de cable, equipos de “cine en casa”, computadores personales y hasta equipamiento militar y espacial, decidió además fabricar teléfonos móviles bajo la misma marca. El efecto de esta dispersión es una imagen, entre los consumidores, de marca

difuminada, con pocas posibilidades de llegar a ser el número uno en cualquiera de sus productos; algo que Nokia, por el contrario, supo lograr al centrarse exclusivamente en la fabricación de teléfonos celulares. El objetivo principal de cualquier proceso de creación de marcas no es un mercado específico, sino la mente del consumidor potencial. Hay que empezar por tratar de influir en la conciencia del comprador para que, a partir de ahí, un nuevo mercado vaya tomando forma. El caso de los cigarrillos *Marlboro* ofrece un claro ejemplo de ello: erróneamente, suele pensarse que esta marca obtuvo su gran popularidad gracias al éxito de su legendario vaquero en un mercado ya existente de cigarrillos. Así fue como lo entendieron otras empresas, que iniciaron su propia búsqueda de sólidas e inequívocas imágenes: animales (*Camel*), piscinas (*Parliament*), autos de carreras (*Winston*), etc. Sin embargo, lo que había hecho *Marlboro* con su imagen del vaquero a caballo no era causar impacto en un mercado previo, sino crear una categoría nueva de “cigarrillo masculino” en la mente de los consumidores potenciales y, tomando ese logro como punto de partida, desarrollar un mercado que no tardó en dominar. Lo más importante para el éxito y la consolidación de una marca no consiste en la existencia

o no de un mercado para ella, sino en que esa marca sea capaz de encontrar un hueco en la mente del consumidor. Cuando la marca Rolex quedó registrada, en 1908, ya existían varias otras más de relojes de lujo, pero faltaba la categoría de “reloj caro” en la conciencia del consumidor medio. Lo primero que hizo Rolex fue elaborar la percepción de esa nueva categoría, identificarla con ella misma y poner así en marcha un mercado para su producto. Charles Darwin dejó establecido que la evolución de los organismos vivos se regía por dos principios: el cambio gradual de una misma especie y la separación de una condición de otra para crear una especie nueva. Lo mismo es válido en el mundo de los negocios: se dan cambios graduales en una misma categoría de productos y también tiene lugar la divergencia, que crea categorías nuevas. En la industria automovilística, por ejemplo, el modelo *Taurus* de Ford es el resultado de la evolución paulatina de la categoría de sedán que se inició con el modelo *Fairline* de 1955, mientras que *Jeep* es el resultado de una divergencia de los modelos existentes. El cambio gradual es lento, mientras que la divergencia es brusca. El primer principio de la evolución se basa en la competencia entre los ejemplares de una misma espe-

“El objetivo principal de cualquier proceso de creación de marcas no es un mercado específico, sino la mente del consumidor potencial.”

Haga su comentario!

cie y en la supervivencia del más apto, mientras que el segundo resulta de la división cada vez más acentuada entre ellos. Trasladados al mundo del marketing, ambos principios se ven confirmados: la rivalidad entre las marcas promueve su mejora y la competencia entre las categorías las separa. Ejemplo de lo primero son los computadores de escritorio, cuyo continuo perfeccionamiento es la condición indispensable para su permanencia en los negocios, mientras que los computadores portátiles constituyen ya una nueva categoría, resultado de la diferenciación de la categoría de computadores de escritorio. Mientras que la evolución de las marcas es una estrategia de desarrollo ampliamente aceptada en los negocios, no ocurre lo mismo con su divergencia. Sin embargo, sólo esta última es capaz de generar gran parte de las oportunidades para fraguar una marca dominante.

Resistirse a la tentación de la convergencia

La amplia aceptación del omnipresente radio despertador ha servido para convencer a muchos líderes empresariales de que el futuro está ligado al concepto denominado "convergencia". Según el modo de pensar de sus partidarios, si radio y

reloj pueden combinarse en un único y útil aparato, entonces es que el principio de convergencia es aplicable a muchos otros productos. John Sculley, presidente de Apple, está convencido de la "futura convergencia de las cuatro grandes industrias actuales: computadores, electrodomésticos, comunicaciones e información". Revistas y periódicos de renombre, como *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *The New York Times* o *Forbes*, no ocultan su entusiasmo por la convergencia y la proclaman como la "metáfora reinante del cambio de milenio" (*Forbes*). Las ciudades se aventuran a llamarse "corredores de convergencia" (Denver) e incluso algunos estados en EEUU llaman a su economía "de convergencia" (Illinois). Sin embargo, este concepto cierra las puertas a la aparición de nuevas marcas y, en la mayoría de los casos, termina en el fracaso de aquellas que han optado por converger. Un caso muy conocido es el de la convergencia entre America Online y Time-Warner. Ambas compañías se aventuraron a unificar sus servicios para crear una organización que ocupara el primer puesto en medios de comunicación, en el comercio minorista, en servicios financieros, en salud, educación, viajes, etc., y venciese la competencia de todas aquellas empresas que proporcionaban estos

servicios por separado. Cuatro años después, todo se saldó con una drástica caída del valor de las acciones (un 68%) y con la dimisión de los respectivos directores, Steve Case y Jerry Levin. La convergencia es el resultado de lo que los autores de este libro llaman "el pensamiento de la navaja del ejército suizo": se concibe un producto pleno de "funciones que convergen", que llama la atención, apela a la imaginación y se vende, pero finalmente, o no se utiliza o se utiliza muy poco, con lo cual a la larga termina por ser un fracaso. En los últimos años, han sucedido numerosos y nefastos casos de convergencia, algunos de ellos cada vez más extravagantes: televisión interactiva (*TiVo*), teléfonos móviles con acceso a Internet (3G), autos interactivos (el sistema *OnStar* de General Motors), surtidores de gasolina con acceso a Internet (British Petroleum) o pianos interactivos que permiten descargar archivos con las notas de una melodía que luego rigen el orden de iluminación de la tecla correspondiente, haciendo que la improvisación resulte más fácil (Yamaha y Casio). De todas estas invenciones, parte de ellas tiene cierto mérito y otras incluso pueden llegar a imponerse si descubren un nicho en el que sobrevivir. Las tiendas "24 horas" son un ejemplo de ello: los artículos que

"la rivalidad entre las marcas promueve su mejora y la competencia entre las categorías las separa."

Haga su comentario!

venden no son ni más baratos, ni más variados ni mejores que los de otros establecimientos, pero cuentan con la ventaja insuperable de su horario. En la misma línea se sitúan los sofás-cama, los champús con acondicionador o los teléfonos móviles con cámara incorporada; pueden ser la solución oportuna en determinados momentos, pero la mayoría de los consumidores prefiere tenerlos por separado cuando ello es posible.

Ser el primero

En la naturaleza, algunas semillas germinan antes que otras bien sea por el ángulo en el que han caído, por la calidad del suelo o por el nivel de humedad. La primera en hacerlo dará lugar a una planta más alta, fuerte y resistente a la sequía que la segunda. Con el tiempo, aquella primera semilla se habrá convertido en un inmenso árbol que impide que los rayos del sol lleguen al segundo y lo condena, por tanto, a marchitarse lentamente. Solo sobrevive el más apto.

En el mercado, igual que en el bosque, vencen los primeros que ocupan el espacio. Sin embargo, ser el primero en llegar a un mercado no es garantía de convertirse en su líder, tan sólo otorga esa oportunidad. Una marca la aprovecha si es capaz de evolucionar hacia el liderazgo y transmitir esa imagen a

los consumidores. El volumen de ventas importa sólo por lo que toca a la publicidad que genera. En la industria del cine, por ejemplo, el público quiere ver aquellas películas que ven los demás. Un largometraje que venda miles de entradas antes de su llegada a las pantallas o en sus primeras semanas, se convierte en referencia obligatoria para los espectadores. El truco consiste en aumentar el número de entradas vendidas simultáneamente el estreno en el mayor número de salas posible, hablándose entonces de “estreno mundial”. Así ocurrió con *Matrix*: en EEUU se estrenó simultáneamente en 3.603 cines, más del 10% de todos los cines del país. Es la misma estrategia que se emplea en el lanzamiento de discos y libros.

Ser percibido como el líder de una categoría de productos resulta mucho más relevante que contar con la mejor calidad de los mismos. El *ketchup* Heinz, la cerveza Budweiser o la mayonesa Hellmann son poderosos no tanto por su calidad, en este caso irrelevante, como por la creencia extendida de que son los “campeones” de sus respectivas categorías.

Mientras una marca sea la primera o la única en la mente de los consumidores, tiene la superioridad garantizada. A su competencia, cuando surja, le resultará muy difícil luchar contra la idea establecida de que la

marca líder es además la mejor. A favor de la primera marca juega también el hecho de que el consumidor la considera un producto original, mientras que el de la competencia parece una imitación. Prueba de ello es la Coca-Cola que, incluso si algún día se viera superada en ventas por Pepsi, siempre llevará el sello de ser el refresco de cola original. Cuando una marca es desbancada de su primer puesto en una determinada categoría, aún es posible que el recuerdo o la huella que deja en el consumidor juegue en su favor. Este es el caso del *Mac*, que sigue manteniendo un fuerte vínculo emocional con sus usuarios de una manera que no sucede con otras marcas como Compaq, HP o Dell. Lo mismo se puede decir de Hertz que, a pesar de haber perdido su posición preponderante en el sector de alquiler de vehículos, continúa siendo el más valorado por los clientes de este servicio.

El verdadero reto del marketing consiste en aprovechar la ocasión de crear una nueva categoría de productos, antes que una marca, y utilizar la marca para dominar esa categoría. Si esa oportunidad se pierde, es preferible permanecer atento a la siguiente en aparecer antes que intentar introducirse en el mercado con una nueva marca. Sin embargo, algunas compañías rechazan desarrollar nuevas catego-

“En el mercado, igual que en el bosque, vencen los primeros que ocupan el espacio.”

Haga su comentario!

rías y son partidarias de invertir en crear marcas en determinadas categorías en las cuales no fueron pioneras, con resultados desastrosos en la mayoría de las veces, tanto por lo que respecta a su imagen como por el dinero inútilmente desembolsado. Coca-Cola es una de las compañías que corrió este riesgo (ideas cuyas fueron marcas como *KMX*, *Frutopía*, *Mr. Pibb*, *Surge* y *Mello Yello*) queriendo remediar el hecho de no haber sido la ideadora de las categorías de cítricos carbonatados, bebidas naturales, bebidas energizantes o deportivas.

Para alumbrar una marca que aguante bien el paso del tiempo es más adecuada una parte de un segmento de productos o servicios que la totalidad del mismo. Los ejemplos que apoyan esta afirmación son numerosos. UPS es una empresa mucho más rentable que USPS (el correo estatal estadounidense) porque, dentro de los servicios postales, se limita al segmento de paquetería. La revista *People* ha superado en beneficios a *Time*, a pesar de que en un principio, *People* era tan sólo una sección de aquella. Microsoft diseña el componente software de los computadores personales y obtiene con ello unos beneficios que superan a los de todos los fabricantes de hardware juntos. Las marcas que intentan cada vez abarcar un mayor

número de segmentos, a largo plazo verán cómo su imagen se desvanece.

Ser el segundo

Dos semilleros que se encuentren muy cerca uno del otro entablarán una lucha encarnizada por la supervivencia, en la cual vencerá el primero que germine. Sin embargo, un tercero situado a cierta distancia de los otros dos tiene más posibilidades de sobrevivir, aunque no haya sido el primero en llegar.

En el terreno de las marcas, rige el mismo principio de la supervivencia del segundo que Darwin postuló. Si una marca se encuentra demasiado próxima a la marca líder, tarde o temprano caerá derrotada; en cambio, si se ajusta a la distancia oportuna, tendrá más posibilidades de consolidarse. Existen así en el mercado muchas marcas “nº 2” que mantienen su prosperidad a pesar de la presencia de las poderosas “nº 1”: Target, que compite con buenos resultados con Wal-Mart, Scope con Listerine, Lowe’s con Home Depot. En EEUU, la segunda ciudad más grande del país no es Filadelfia, ni Boston ni Baltimore (todas ellas demasiado cerca de Nueva York), sino Los Ángeles, situada a la máxima distancia posible dentro de los límites geográficos nacionales.

En el mercado, la supervivencia de los “segundos”

está garantizada en la medida en que sepan mantenerse bien alejados de los “primeros”. La naturaleza humana se guía por dos impulsos: actuar como los demás o ser diferente. Se es conformista en unos aspectos y distinto en otros. Existen, por tanto, dos vías para la creación de una marca que quiera perdurar: consolidarse como una primera marca y aprovechar el conformismo o buscar ser el opuesto e intentar beneficiarse del deseo de diferenciarse. Cualquier estrategia intermedia (emular al líder, intentar ser mejor) es de una eficacia dudosa, tal y como lo demuestran los ejemplos de Burger King respecto a McDonald’s o de Pepsi y Coca-Cola, respectivamente. Todas aquellas empresas que se han consolidado como número dos en una determinada categoría de productos o servicios lo han hecho a través de la diferenciación. La mejor ilustración de ello la proporciona BMW, obligada a competir con la marca de autos quizá más prestigiosa del mundo, Mercedes-Benz. Los Mercedes son conocidos por ser automóviles grandes, potentes, lujosos y de una suave conducción. La única posibilidad que le quedaba a BMW para competir con ellos era fabricar unos autos más pequeños, ligeros y con una imagen más desenfadada o deportiva que Mercedes. BMW lleva más de treinta años

“Para alumbrar una marca que aguante bien el paso del tiempo es más adecuada una parte de un segmento de productos o servicios que la totalidad del mismo.”

Haga su comentario!

empleando con gran fortuna esta estrategia y, en la actualidad, en muchos países vende más unidades que Mercedes.

Otro caso digno de mención es el de Reebok. Durante un tiempo se conformó con una imagen que resultaba más atractiva para las mujeres, mientras mantenía su segunda posición respecto a su más directo competidor, Nike, asociado a una línea más masculina. En el momento en que intentó emular a Nike reforzando el lado masculino de la marca, con la contratación de deportistas como Kenyon Martin o Allen Iverson, acabó teniendo que ceder su puesto a Adidas.

Donde más difícil se hace competir por el segundo puesto es en los productos de alta tecnología, como los sistemas operativos, pues la marca dominante es la que dicta el estándar. Aunque *Mac* pueda ser mejor que Microsoft, si en una oficina todos los usuarios emplean el segundo, nadie se atreverá a instalar un *Mac*. La única salida para este último está en abandonar la pretensión de llegar a conquistar el mercado algún día y centrarse en alguno de sus segmentos, como el del diseño gráfico, donde ya es la primera marca. *Mac* perdió la oportunidad de hacerse con el segmento de los usuarios de *PowerPoint*, algo que podría haber logrado si desde el principio hubiera evolu-

cionado como un computador gráfico y no de uso general. A un estándar no se le vence con un producto superior, sino con una estrategia mejor.

Saber “podar” nuestro negocio

Cualquier jardinero sabe lo beneficioso que resulta podar sus plantas. Un crecimiento descontrolado en todas las direcciones debilita tanto a una planta como a un negocio. La empresa que se expande continuamente a más productos, a más industrias, a más canales de distribución, a la larga sólo consigue dañar la imagen de su marca. La compañía Sears Roebuck es un ejemplo muy ilustrativo de extensión desmesurada de una marca. En las páginas amarillas de EEUU es posible encontrarla en un exagerado número de categorías: además de electrodomésticos, la compañía cuenta con talleres mecánicos, autoescuelas, tintorerías, negocios de electricidad, ópticas, escuelas de esgrima, servicios de fontanería, de pintura, alquiler de autos, mantenimiento de piscinas y otros cuantos más. Con tal cantidad de actividades, y aunque fueran franquicias, es muy difícil dedicar el tiempo y la atención necesarios para su buena gestión, por no hablar de mantener un perfil reconocible para los clientes. Antes, Sears Roebuck solía presu-

mir de ser “el supermercado más barato”, posición que perdió frente a Wal-Mart; también a causa de su enorme extensión, su primer puesto en electrodomésticos se ve cada vez más perjudicado por competidores como Lowe’s o Home Depot, resultado, en definitiva, del agotamiento provocado por la sobre extensión. Mientras que en jardinería es muy común oír hablar de “podar”, en los negocios el verbo más frecuente es “expandirse”. La expansión suele realizarse mediante fusiones y adquisiciones que, desde el punto de vista estratégico, no siempre son desacertadas: pueden contribuir tanto al aumento de la cuota de mercado como a la reducción de la competencia. Sin embargo, cuando una empresa se fusiona o adquiere otra que pertenece a una industria distinta, o se especializa en una categoría de productos diferente, el proceso puede acarrear dos consecuencias negativas: el declive de la imagen de su marca debido a una gama de productos o servicios demasiado amplia o, en el otro caso, el debilitamiento del control que ejerce su dirección sobre un conjunto organizacional mayor. La compañía AT&T, convencida de la convergencia entre computadores y comunicaciones, adquirió la empresa NCR, de la cual tuvo que separarse seis años después y afrontar por toda la operación unas pér-

“A un estándar no se le vence con un producto superior, sino con una estrategia mejor.”

**Haga su
comentario!**

didas de 6.000 millones de dólares. Otras fusiones de AT&T en televisión por cable o telefonía móvil corrieron la misma suerte. Su empeño por definir el negocio en los términos más grandiosos posibles, como por ejemplo “la comunicación”, (telefonía, satélite, cable, Internet, periódicos, revistas, radio, publicidad, relaciones públicas, etc.) hasta ahora sólo ha conseguido perjudicarla. Otro ejemplo de sobre extensión lo representan numerosas compañías japonesas como Sony, Hitachi, Nec, etc. Sony es famosa por poner su marca en infinidad de productos: televisores, cámaras digitales, computadores personales, teléfonos móviles, semiconductores, reproductores de DVD y MP3, baterías, etc. Sin embargo, y curiosamente, su producto más rentable es el reproductor de video juegos *PlayStation*, que hace un uso mínimo del nombre de la marca (el público en general simplemente lo conoce como *PlayStation*). En consecuencia, los beneficios netos de Sony son muy bajos (alcanzan tan sólo los 4.000 millones de dólares) en comparación, por ejemplo, con los de Dell, compañía que únicamente fabrica computadores personales. En cualquier industria que experimenta una expansión rápida, la empresa que intenta cubrir todos los segmentos del mercado tiene unas muy reducidas posibili-

dades de consolidarse como una gran marca. Es mejor ser selectivo y escoger aquellos segmentos en los que se pueda llegar a obtener el control total.

Crear una nueva categoría

El mayor y más gratificante de los retos en marketing es idear y desarrollar una nueva categoría de productos. Supone todo un desafío puesto que, al principio, no se dispone siquiera de la definición de la categoría, ni de un mercado ni tampoco de unos canales de distribución para ella. Por tanto, la primera y principal cuestión es definir esa categoría o poner el nombre al producto. Si la categoría no queda delimitada en términos precisos y fáciles de entender, no tendrá muchas probabilidades de triunfar. Cuando la Adolph Coors Company introdujo su nueva bebida *Zima*, no estaba nada claro de qué tipo de bebida se trataba: si era un refresco, una cerveza o un vino. En los anuncios incluso se hacía gala precisamente de la imposibilidad de explicar su naturaleza. Su fracaso contrasta grandemente con el éxito de *Red Bull*. Su inventor, Dietrich Mateschitz, se inspiró en una bebida energética originaria de Tailandia y conocida como *Krating Daeng*, hecha a base de hierbas, vitamina B y aminoácidos, y con ella con-

siguió crear una nueva categoría de productos llamada “bebidas energéticas”. Esta denominación no sólo se beneficiaba de su simplicidad, sino que sacaba ventaja de las analogías que podían hacerse con las “barritas energéticas”, por ejemplo. Con ello llenaba un hueco existente en la percepción del consumidor, que esperaba encontrar “bebidas energéticas” al tiempo que “barritas energéticas”. Otro acierto fue el propio nombre de la marca, *Red Bull* (Toro Rojo), sencillo a la vez que contundente. En la actualidad, *Red Bull* ingresa unos 1.500 millones de dólares en ventas anuales y Mateschitz es el hombre más rico de Austria.

A la hora de buscar un nombre de marca, como es fácil de suponer, lo más importante es que este sea corto, impactante y que evite la redundancia. Así sucede con las mejores y las más conocidas: Rolex, Kodak, Google, Visa, Zara, Ford, Intel, Palm y muchas otras.

Cada producto necesita su nombre y además un apellido. El apellido hace referencia a la categoría en la que se encuadra y el nombre se refiere al propio producto. El consumidor piensa primero en la categoría (“*Quiero una cerveza...*”) y sólo después en la marca (“*Prefiero una Bud*”). Esto hace que la promoción de marcas como *Zima* sea muy complicada, ya que el consumidor difi-

“Es mejor ser selectivo y escoger aquellos segmentos en los que se pueda llegar a obtener el control total.”

Haga su comentario!

cilmente sabría explicar qué es lo que quiere en el caso de esta bebida.

“PDA” (Personal Digital Assistant) es un nombre poco afortunado para la agenda electrónica; la marca *Palm* corre el riesgo de convertirse en sinónimo de la categoría, con las consiguientes dificultades para diferenciar entre las marcas; imaginemos, por ejemplo, la hipotética pregunta de un comprador en una tienda: “¿Qué marca de *palm* me recomienda?”, cuando sucede que *Palm* es ya una marca.

En cualquier caso, las oportunidades no residen en las marcas, sino en las categorías. En la oficina de marcas y patentes de EEUU hay registradas unos 2,5 millones de marcas, de las cuales la mayoría tiene un escaso valor comercial. Sin embargo, algunas de ellas valen miles de millones de dólares. Lo que les confiere este valor es el hecho de que representan a sus respectivas categorías de productos. Así, *Costco* representa los grandes almacenes, *Home Depot* son electrodomésticos por definición en USA, *Starbucks* es sinónimo de cafeterías con ambiente y cafés de calidad, *Tide* representa los detergentes, etc.

Crear a un enemigo

Crear a un enemigo es casi

tan importante como crear una nueva categoría de productos. Ninguna categoría prosperará hasta que no encuentre a un enemigo en el mercado con el que enfrentarse. Son muchos los inventos que fracasan precisamente por carecer de rivales con los que medirse. Traer al mercado una nueva categoría, y además lograr que la propia marca se coloque a la cabeza de dicha categoría, no supone la estrategia completa para el éxito comercial. Aún queda llamar la atención del consumidor hacia la nueva categoría, y la mejor manera de hacerlo es atacar a la categoría anterior. Véase este ejemplo: el enemigo de la Coca-Cola *Light* es la Coca-Cola normal. La marca se encuentra en la difícil posición de competir con otra marca de la misma compañía y tiene que atacarla si realmente quiere aumentar sus ventas. La táctica más adecuada sería intentar colocar a su competidora en la misma categoría que el tabaco o la conducción sin cinturón de seguridad. Además, el propio nombre de la marca es contradictorio: la primera proposición, “coca-cola”, compite con la segunda, “light”. En el sector de la alta tecnología, se considera que un producto o sistema carecen de valor si no poseen una “aplicación asesina”. Este fue el caso de Internet, considerado una simple curiosidad hasta que

apareció su “aplicación asesina”: el e-mail. Los enemigos del e-mail eran muy fáciles de identificar: el correo ordinario y el fax. El hecho es que ambos viven actualmente una clara situación de retroceso respecto al e-mail. La competencia es beneficiosa tanto para las categorías como para las marcas y, sin embargo, son muchas las empresas que en lugar de favorecer la rivalidad, se decantan por la cooperación, con lo cual incurren en un error. Es preferible que las marcas o las categorías de una misma empresa luchen abiertamente entre sí al igual que lo hacen con la competencia. Las últimas víctimas de esta desacertada “cooperación” son las compañías Visa y MasterCard. Al disponer de dos categorías altamente competitivas como son las tarjetas de crédito y las de débito, una y otra empresa cometieron el fallo de ponerles el mismo nombre de marca: una tarjeta de débito es tan Visa o tan MasterCard como lo es la de crédito. Para complicar más el asunto, las dos compañías utilizan el mismo sistema de procesamiento de datos para ambas tarjetas, basado en la firma, con lo cual es mucho más lento y propenso a congestionarse, menos seguro y más caro. La introducción de un sistema distinto para las tarjetas de débito podría haber solucionado estas complicaciones. Esto último fue lo que

“...las oportunidades no residen en las marcas, sino en las categorías.”

Haga su comentario!

intentó MasterCard con su tarjeta de marca *Maestro*, que funcionaba con un PIN. No obstante, *Maestro* parecía batirse en retirada frente a la tarjeta de débito de Visa, basada en la firma, y MasterCard decidió entonces lanzar su propia tarjeta también basada en la firma. Si la compañía hubiera puesto un poco más de fe en su estrategia de competir con Visa mediante la diferenciación, sus ingresos hubieran sido significativamente más altos que los de su competidora. La divergencia de dos productos distintos, como las tarjetas de débito y las de tarjetas crédito, antes o después se hará inevitable y mantenerlos unidos bajo un mismo nombre de marca es una apuesta inútil.

Lanzar una marca

Las mayores marcas y las más potentes del mercado nacen de pequeñas ideas. Al igual que una planta con demasiada agua o un exceso de fertilizante, las nuevas marcas que son sobrealimentadas con recursos masivos, como un enorme presupuesto de publicidad, puede que nunca alcancen la posición de predominio absoluto que se espera de ellas. Las marcas más estables y duraderas son resultado de la divergencia entre las categorías existentes. Sin embargo, la divergencia es un proceso lento: la tele-

visión se inventó en 1927, pero no se comercializó hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Si alguna empresa hubiera intentado hacerlo en los años 30, probablemente hubiera fracasado. La creación de una marca requiere tiempo e, incluso, el reconocimiento de una categoría como tal no es inmediato.

Existen dos teorías para poner una marca en el mercado. Una teoría A que hace referencia al despegue de un avión: la marca se va acelerando lentamente y, tras un último esfuerzo, consigue despegar de la pista. Una vez en el aire, se mantiene un rato estabilizada hasta que llega gradualmente a la altura conveniente para el vuelo. La teoría B se denomina así por el "Big Bang" o el estallido que provoca el despegue de una nave espacial: la marca sale impulsada de un modo colosal hasta alcanzar su órbita. La publicidad es la expresión concreta de la teoría B, ya que sólo con su "estallido" es posible "romper la barrera del sonido" y captar la atención de los consumidores. Los programas de relaciones públicas sólo caben en la teoría A, ya que se desarrollan en un período de tiempo prolongado, el necesario para ponerse a la altura de las necesidades de los medios de comunicación, centradas en exclusivas. Las mejores marcas del mundo han optado por la teoría A

como la más idónea para llamar la decisiva atención de los consumidores y conquistar su confianza: Red Bull, Microsoft, Wal-Mart, etc. Por el contrario, muchas de aquellas que han despegado como una nave espacial se han estrellado muy pronto contra el muro de la indiferencia: *Hula Hoop*, *Crystal Pepsi* o el enfriador de vinos *Bartles & Jaymes*. El lanzamiento de una marca según la teoría A, a través de las relaciones públicas, es mucho más eficaz y seguro que si se hace según el plan de la teoría B. Requiere de una práctica totalmente distinta que incluye los siguientes pasos:

1. **La filtración**, ya sea por Internet o a través de medios ávidos de exclusivas. Así se lanzó *Segway*: primero en una página web donde se le proclamó más importante incluso que el mismo Internet y, once meses después, tras infinidad de rumores, se convirtió en exclusiva del programa *Good Morning America* de la cadena ABC.
2. **Fortalecimiento paulatino**. Las relaciones públicas a favor de un producto o servicio deben empezar incluso antes de que todos sus detalles estén ya definidos. Así es como la mayoría de los consumidores llegan a enterarse de nuevos productos o servicios.

“Las mayores marcas y las más potentes del mercado nacen de pequeñas ideas.”

Haga su comentario!

Noticias y menciones de aquí y de allá, el boca a boca, Internet, etc., y el producto ya es conocido.

3. **La búsqueda de aliados.** El fortalecimiento paulatino de las relaciones públicas ofrece suficiente margen de tiempo para encontrar aliados dispuestos a difundir nuestro mensaje. Puede tratarse de “enemigos de nuestros enemigos”: las agencias de publicidad independientes que se ven perjudicadas por los grandes conglomerados del mundo de la publicidad.
4. **Lanzamiento desde abajo.** El lanzamiento debe empezar por pequeñas menciones (en un boletín, por ejemplo), luego llegar a la prensa comercial y, finalmente, a la televisión. Esta se mostrará interesada en una nueva marca si previamente ha aparecido en una revista de prestigio, mucho más que si la empresa la propone directamente como exclusiva.
5. **La modificación del producto.** El inicio temprano de un programa de relaciones públicas para la marca permite incorporar muy oportunamente las modificaciones sugeridas por el público. Las reacciones de los consu-

midores a la primera agenda electrónica de Apple, el *Newton MessagePad*, sirvieron a Palm para perfeccionar su diseño de un mismo computador que llegó al mercado más simplificado y con mayor facilidad de uso.

6. **La modificación del mensaje.** El lanzamiento de un nuevo producto o servicio a menudo despierta la duda de cuáles de sus características deben ser las más resaltadas ante los consumidores. En vez de debatirlo en reuniones interminables, es mucho más práctico preguntar a los medios en que se habla de él y que, en última instancia, son los que moldean la opinión pública. Volvo llevaba años empeñado en destacar como rasgo más sobresaliente el de la durabilidad de sus vehículos, mientras que el aspecto que más gustaba a los medios era el de la seguridad. Cuando la compañía decidió centrar su mensaje en esta última, sus ventas aumentaron espectacularmente.
7. **El lanzamiento suave.** El nuevo producto o servicio debe sacarse a la luz sólo cuando haya terminado el programa de sus relaciones públicas, es decir, en el momento justo: ni muy tarde

ni muy temprano. Un producto logrado, develado en el momento adecuado y con una cobertura mediática apropiada es una combinación invencible.

Conclusión

Las especies raramente convergen en la naturaleza y, cuando lo hacen, tenemos el contado fenómeno de la simbiosis. En el mercado, las categorías de productos también convergen, pero esa situación solo se prolonga en aquellas áreas donde la conveniencia es un factor decisivo. Así, se mantienen los champús con acondicionador, las gasolineras con tienda de 24 horas o las cámara de fotos en un teléfono móvil. La convergencia supone algunas veces conveniencia, pero casi siempre es un compromiso y, por ello, está destinada a ser un factor de importancia secundaria en el juego de la creación de marcas.

La dinámica del mercado es un fenómeno bastante difícil de comprender. La teoría de la evolución formulada por Charles Darwin ofrece uno de los mejores marcos teóricos para ello. Las leyes de la naturaleza resultan igualmente válidas para el mercado. Las marcas que consiguen un desarrollo acertado evolucionan hasta hacerse más fuertes y dominantes. Sin embargo, la divergencia

“Un producto logrado, develado en el momento adecuado y con una cobertura mediática apropiada es una combinación invencible.”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones, rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:**

www.intesysconsulting.com/registro

que pretenda cubrir cada aspecto de una categoría de productos divergente, se expone al peligro casi seguro de perder su posición de dominio. Para evitarlo, las empresas deben "podar" constantemente sus marcas y mantener así, en las mentes de los consumidores, su asociación a una idea concreta. En cualquier caso, el mantenimiento de las marcas a la larga no es lo más recomendable.

Una empresa que quiera asegurar su futuro debe tener el coraje de atreverse a introducir nuevas marcas y aprovechar, de ese modo, la aparición de nuevas categorías de productos nacidas a causa de la divergencia. La evolución es una fuerza poderosa, pero sólo la divergencia ha creado la infinita diversidad de marcas que existen en la actualidad y será la que continúe haciéndolo en el futuro.