

Luis Bassat

EL LIBRO ROJO DE LAS MARCAS
(Cómo construir marcas de éxito)

Ediciones Espasa Calpe, S.A. Carretera de Irún, km 12,200 (28049 Madrid)
Reservados todos los derechos

NOTA DEL AUTOR

Escribí *El Libro Rojo de las Marcas* en 1996, conociendo la importancia que las marcas empezaban a tener en el desarrollo de las empresas, e intuyendo que esa importancia iba a crecer en los años siguientes. Pero nunca imaginé que llegara a tanto.

Entonces sólo Ogilvy en el panorama de la publicidad mundial le dedicaba al tema todo el esfuerzo, el tiempo y los recursos necesarios. Ahora, todas las agencias, desde las mayores multinacionales hasta las más pequeñas locales, reivindican su amor por las marcas. Maravilloso.

Es maravilloso que todo el mundo nos dé la razón. En sus presentaciones, en sus escritos, en sus declaraciones de principios, e incluso en un buen número de libros que proclaman la indudable importancia de las marcas.

Pero como en casi todo en la vida, el que pega primero pega dos veces. De ahí el éxito de Ogilvy y de este *Libro Rojo de las Marcas*, que habiendo agotado completamente sus primeras ediciones en tapa dura, aparece ahora como libro de bolsillo.

Me había planteado retitularlo *El Libro Rojo (de bolsillo) de las Marcas* pero he preferido dejarle el título original.

El editor, con gran profesionalidad, me ha señalado algunos puntos que convenía actualizar, cosa que he hecho con

mucho gusto. Eso me ha permitido comprobar la plena actualidad de lo que digo y de lo que dejo por escrito.

Espero que les guste y, sobre todo, que les sea útil.

LUIS BASSAT
Junio de 2006

DOS PALABRAS DE SHELLY LAZARUS

Uno de los mayores placeres que he tenido en mi vida profesional es conocer y trabajar con Luis Bassat.

Hace tiempo que forma una parte vital de la familia Ogilvy & Mather. En realidad, es uno de sus miembros más apreciados. Cuando Luis habla en una reunión, todas las miradas se centran en él con la seguridad de que va a decir algo de gran importancia. Mis socios y yo hemos tenido mucha suerte al disponer del beneficio de su comprensión y pasión por las marcas. Siempre es él quien apoya, convence y argumenta a favor de la marca. Es imposible de resistir.

El hecho de que comparta sus conocimientos acerca de las marcas es una gran suerte para los profesionales de todo el mundo. Lo que Luis domina con tanta naturalidad es una lección valiosa para todos nosotros.

A handwritten signature in black ink that reads "Shelly Lazarus". The script is fluid and cursive, with the first name "Shelly" and the last name "Lazarus" clearly legible.

PRÓLOGO O *MAKING OF*

Cuando acabé de escribir mi primer libro, *El Libro Rojo de la Publicidad*, me prometí a mí mismo que no me volvería a meter en una aventura como ésta, al menos hasta al cabo de mucho. Pero hete aquí que las cosas en publicidad han corrido más que el tiempo, y en tan sólo cinco años todo lo relacionado con las marcas ha tomado una dimensión inesperada. Bueno, inesperada para algunos, para otros no.

En 1992, Charlotte Beers, la entonces presidenta mundial de Ogilvy & Mather, nos reunió en Viena a un grupo de ocho personas, cinco europeos, dos norteamericanos, un sudafricano y un asiático para estudiar y llegar a saber qué es lo que los anunciantes pedirían a sus agencias de publicidad cinco años después.

Trabajamos intensamente en aquel proyecto, como explico más adelante en este libro, y por suerte para Ogilvy & Mather acertamos la predicción, ya que desde 1996 la construcción de las marcas y su desarrollo ha sido la principal preocupación de la mayor parte de empresas del mundo.

Gracias a estar preparados desde 1992, hemos conseguido ganar en un tiempo récord las cuentas de American Express, Jaguar, IBM (la mayor cuenta jamás ganada de golpe por una agencia), Kodak, Perrier, Telefónica, etcétera.

¿Cómo pudimos intuir —cuando tanto se hablaba de la muerte de las marcas— que no sólo sobrevivirían, sino que se

convertirían en el principal patrimonio de las empresas y en su mejor arma contra la lucha de precios?

¿Por qué acertamos?

¿Qué sucede con algunas marcas que parece que la gente se enamora de ellas?

Éstas son algunas de las muchas cuestiones a las que trato de dar respuesta en este libro, en el que vengo trabajando desde hace más de tres años.

Para escribirlo, quería leer, primero, todo lo publicado acerca de las marcas, y resultó que había casi ciento cincuenta libros que hablaban del tema. Unos de forma muy completa, otros simplemente un capítulo, y algunos, tal vez, un par de frases afortunadas.

Me pareció que yo solo jamás podría realizar esa tarea en un tiempo razonable. Entonces pedí a mi amiga Montse Llinés, profesora de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Autónoma de Barcelona, que me seleccionara los dos mejores alumnos del último curso. Personas capaces de leer, analizar y sintetizar con criterio casi toda mi biblioteca de publicidad, y bastantes libros más, como veremos.

Marc Caballé y Nona Ibarz realizaron ese trabajo de forma impecable, encontrando además, vía internet, otras publicaciones e incluso una tesis no publicada, que hablaban del tema. Luego fueron capaces de poner toda esa información exhaustiva en un ordenador, gracias al cual fuimos capaces de ir agrupándola en grandes temas. También Berta Fraguas, una excelente documentalista, navegó por todo el mundo y nos encontró la información que nos faltaba.

Con todo ello me puse a trabajar. En un momento del proceso, en que escribir se me hacía demasiado lento, y no quería perder el hilo de mis ideas, grabé horas y horas en un *minidisc*, y de nuevo Marc Caballé siguió prestándome su ayuda, su tiempo y su talento.

Cuando acabé el libro, lo leí de nuevo y sentí la excitación de que tenía en mis manos algo único, pero al mismo tiempo

tuve la suerte de ser lo suficientemente autocrítico como para pedir a Esther Vicente, mi querida redactora de toda la vida, que lo leyera y lo corrigiera. Esther hizo más, me sugirió algunas modificaciones, que acepté inmediatamente. En publicidad el trabajo en equipo es fundamental, y en la redacción de este libro también lo ha sido.

Una vez tuve el texto, hizo falta conseguir las ilustraciones. Los originales de las campañas de mis agencias de Barcelona y de Madrid fueron fáciles de encontrar, pero las del resto de Europa, de América y de Asia no tanto. Suerte que mi ayudante, Montse Beltrán, que ha colaborado conmigo desde el primer día en el proyecto de este libro, se mueve extraordinariamente bien en la red internacional de Ogilvy & Mather, y a través de sus contactos pude conseguir casi todo lo que quería. Digo casi todo, porque un cliente dijo querer ver el libro maquetado antes de decidir si daba o no su autorización para que saliera su anuncio, y evidentemente no pude esperar.

La idea de la maquetación y de la portada es de Òscar Plá, uno de los mejores creativos visuales que conozco. Su capacidad de encontrar una imagen que sintetice un concepto es admirable, como en el caso de la portada. Por cierto que la rapidez con que Nike nos autorizó a utilizar su símbolo dice mucho en favor de la efectividad y la calidad de esa empresa y de sus dirigentes.

Reyes Solé ha conseguido encajar cada ilustración en el lugar que le correspondía y eso es algo difícilísimo, no en balde trabajó varios meses en ello.

Cuando por fin vi el libro acabado, pensé que le faltaba algo, y estuve unos días dándole vueltas, hasta que viendo una exposición de arte contemporáneo se me encendió la luz. Las marcas han tenido una importancia tan grande en este siglo, que hasta Picasso, Juan Gris, Bracque, Andy Warhol y otros muchos artistas las han utilizado como parte iconográfica de sus pinturas. Así que me puse a buscar algunos ejemplos que

preceden cada capítulo, como un pequeño homenaje del arte del siglo xx a las marcas.

No quiero dejar de mencionar en este «prólogo o *making of*» a David Ogilvy, que sembró la semilla de este libro en 1955, y que espero que llegue a tenerlo pronto en sus manos.

He querido que *El Libro Rojo de las Marcas* sea una guía para todas aquellas personas, empresarios o no, que tengan directa o indirectamente responsabilidad sobre alguna marca, pero también he querido que sea un elemento de reflexión para otro tipo de profesionales, como por ejemplo alcaldes de ciudades y pueblos, porque el nombre de una ciudad o de un pueblo ¿no es también una marca?

Yo creo que sí, como también es una marca el nombre de un deportista, de un cantante o de un actor famoso.

De todo ello hablaremos largo y tendido en las páginas siguientes.

A handwritten signature in black ink, reading "Luis Domar". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke extending to the right.

INTRODUCCIÓN

LA IMAGEN Y LA MARCA

De «La imagen y la marca», un discurso que David Ogilvy pronunció en el transcurso de un almuerzo de la American Association of Advertising en Chicago, el 14 de octubre de 1955.

«Cada anuncio es parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de la marca.»

No lo inventé yo. Lo tomé prestado de un artículo de Burleigh Gardner y Sidney Levy publicado en el número de marzo de la revista *Harvard Business*. Ésa es exactamente la postura que adoptamos hoy en día en Ogilvy & Mather.

Sostenemos que cada anuncio debe ser considerado como una contribución al complejo símbolo que constituye la imagen de marca, como parte de la inversión a largo plazo en la reputación de la marca.

Debo confesar que he cambiado de opinión al respecto. Antes solía burlarme de los publicitarios que hablaban del efecto a largo plazo. Solía acusarles de *escudarse* en él. Solía decir que lo utilizaban para disimular su incapacidad de crear un solo anuncio rentable. Creía que cada anuncio debía sostenerse por sí mismo y vender el producto con un margen de beneficio sobre el coste del espacio publicitario.

Hoy, sin embargo, creo que cada anuncio debe ser considerado como una contribución al complejo símbolo que

constituye la imagen de marca. Y he descubierto que, si se adopta este enfoque a largo plazo, muchas de las dudas creativas del día a día se resuelven por sí solas.

Quizá se pregunten cómo decidimos qué clase de imagen construir. No existe una respuesta breve. Por desgracia, aquí la investigación no puede ayudar. Hay que utilizar el *criterio*. (Últimamente estoy descubriendo una creciente reticencia por parte de los ejecutivos de marketing a usarlo. Empiezan a depender demasiado de la investigación. Y la utilizan de la misma manera que un borracho utilizaría una farola, para apoyarse y no para dar luz.)

Durante los seis últimos meses hemos visto una extraordinaria demostración de cómo construir la imagen de una nueva marca. Me refiero a los cigarrillos Marlboro. Leo Burnett y sus socios usaron su *criterio* para decidir qué clase de imagen debían crear para Marlboro, antes de ponerse a pensar en su publicidad.

Y, de paso, corrieron un riesgo que pocos anunciantes hubieran sido capaces de correr. Parece ser que decidieron que Marlboro tuviese una personalidad exclusivamente *masculina*. ¡Qué valiente decisión!

Creo que la mayoría de los fabricantes son contrarios a aceptar cualquier clase de limitación en la imagen y personalidad de sus marcas. Quieren ser de todo para todos. Quieren que su marca sea una marca masculina, pero también femenina. Una marca sofisticada y, al mismo tiempo, popular. Y en su avaricia, casi siempre acaban teniendo una marca sin ninguna personalidad, una insulsa marca castrada. Un *capón* nunca se convierte en el rey del gallinero.

Imagino que el 95 por ciento de todas las campañas que circulan en la actualidad han sido creadas sin tener en cuenta estas consideraciones a largo plazo.

Han sido creadas ad hoc. De ahí la oscilación. De ahí la falta total de una personalidad coherente de una temporada a otra.

¿Qué opinarían de un político que cambiara su personalidad pública cada año? ¿Se han dado cuenta de que Winston Churchill, para no confundirnos, lleva usando las mismas corbatas y los mismos sombreros desde hace más de cincuenta años?

¡Qué milagro cuando un fabricante consigue mantener una imagen de marca coherente durante años! Hasta ahora únicamente ha ocurrido cuando un solo hombre, como cliente o como agencia, ha llevado las riendas de la producción publicitaria durante largo tiempo.

Piensen en todas las fuerzas que actúan para *cambiar* la personalidad e imagen de la marca de una temporada a otra. Los directores de publicidad vienen y van. Los redactores, los directores de arte y los ejecutivos de cuentas vienen y van. Incluso las agencias vienen y van.

¡Qué agallas hay que tener, qué obstinada determinación se necesita para mantener contra viento y marea una política creativa coherente, año tras año, frente a todo tipo de presiones para «dar con algo nuevo» cada seis meses!

¡Qué tremendamente fácil resulta verse abocado al cambio! Pero ¡qué dorada recompensa aguarda al anunciante que tiene la inteligencia necesaria para crear una imagen de marca favorable, y la estabilidad para mantenerla durante un largo período de tiempo!

¡Fíjense en Campbell Soup!

¡Fíjense en Jello!

¡Fíjense en Betty Crocker!

¡Fíjense en Ivory Soap!

Los responsables de publicidad de estas marcas inmortales han comprendido que cada anuncio, cada programa de radio, cada *spot* de televisión no es un único disparo, sino una inversión a largo plazo en el conjunto de la personalidad de sus marcas.

Sería de gran ayuda para conducir la imagen de marca por el buen camino que el anunciante y su agencia de publicidad tuviesen la precaución de grabar en piedra una sencilla definición de la imagen que desean que su marca adquiera con los años.

Una vez que se tiene una definición de este tipo es más difícil que los cambios de directivos o de agencias diluyan la imagen.

Por tanto, les aconsejo que pongan por escrito una definición de su propia imagen de marca. Expónganla con frecuencia. Asegúrense de que todos los que trabajan en contacto con su publicidad la *entiendan*. Y manténganla.

Créanme, no es fácil llegar a un acuerdo dentro de la agencia o dentro de la organización del cliente acerca de qué *clase* de imagen de marca crear. Demasiado a menudo, la imagen de marca representa un *compromiso*, un débil y borroso compromiso.

Las imágenes borrosas no inspiran demasiada confianza a los consumidores.

Todos ustedes conocen la falta de fidelidad de marca en el campo de los detergentes. Menos de un 2 por ciento de las amas de casa usan la misma marca de detergente durante más de un año. Curiosamente, sólo hay una marca de detergente que tenga alguna imagen bien definida en la mente de la consumidora: Tide. Todas las demás son neutras.

¿No estarán ambas cosas relacionadas, la falta de marcas con personalidad y la falta de fidelidad? Y la falta de personalidad, ¿no estará *causada* básicamente por el hecho de que todos los detergentes están usando los mismos argumentos, cada uno de ellos intentando serlo todo para todo el mundo?

Me pregunto cuándo habrá un detergente que se atreva a ser un poco *diferente*. ¿No es el principio de la grandeza publicitaria ser *diferente*, y el principio del fracaso ser *igual*?

Sólo desde hace unos años los investigadores han sido capaces de decirnos qué clase de imagen y personalidad han

ido adquiriendo nuestras marcas en la mente del público. A algunos fabricantes estos informes les han dado en qué pensar. Descubren que su imagen de marca tiene serios defectos que han estado mermando sus ventas. Y entonces, si son valientes, piden a sus agencias que les ayuden a *cambiar* su imagen de marca.

Probablemente, ésta es la tarea más difícil que se le puede encomendar a la publicidad, porque la imagen actual de cualquier marca se ha ido creando durante un *largo período de años*. Es el resultado de muchos factores diferentes: la publicidad, la política de precios, el nombre de la marca, el envase, el tipo de programas de televisión que ha patrocinado, el tiempo que la marca lleva en el mercado, etc.

Ahora mismo, estamos intentando modificar la imagen de un país entero: Puerto Rico. Me pregunto si habrán visto alguno de los anuncios. Esta campaña ha sido creada partiendo de un objetivo claramente definido. Sabemos exactamente qué clase de nueva imagen queremos que sustituya a la desafortunada imagen actual de Puerto Rico.

Queremos que la gente piense en Puerto Rico como «un país que renace, un país con bellas montañas y románticas playas, habitado por un pueblo noble y acogedor, orgulloso tanto de sus tradiciones españolas como de su nacionalidad americana».

Creo que también vamos camino del éxito en la construcción de una imagen bien definida para la marca Schweppes. Una vez más, hubiese costado mucho más dinero y mucho más tiempo conseguirlo con una vieja marca. Pero con Schweppes tuvimos la suerte de empezar con un bebé recién nacido.

Me sorprende ver cuántos fabricantes, incluso entre los de la nueva generación, creen que las mujeres pueden ser persuadidas a comprar una marca y no otra con *razonamientos lógicos*, aun cuando las dos marcas sean técnicamente iguales.

Cuanto más se parecen los productos, menos influye la razón en la elección de marca.

Realmente, no hay ninguna diferencia significativa entre las distintas marcas de whisky, de cigarrillos, de cervezas o de detergentes. Todas son más o menos iguales.

Los fabricantes que dedican su publicidad a construir la imagen más favorable, la *personalidad* mejor definida para su marca son los que, a la larga, conseguirán la mayor participación de mercado y los mayores beneficios.

Por la misma razón, los fabricantes que se verán perdidos y desorientados son los oportunistas que, con poca vista, utilizan con demasiada frecuencia sus presupuestos de publicidad para negocios dudosos.

¿No habrá llegado el momento de hacer sonar la alarma, de avisar a nuestros clientes de lo que les ocurrirá si gastan tanto en embalajes y cupones de descuento como para que no les quede dinero para hacer una publicidad que construya una personalidad para su marca?

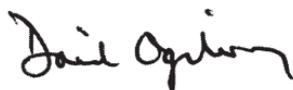
Intentemos tener una visión más amplia y más a largo plazo de nuestras responsabilidades creativas.

Hagamos planes a diez años vista, partiendo de la hipótesis de que nuestros clientes tienen intención de seguir en el negocio para siempre.

Creemos personalidades bien definidas para sus marcas.

Mantengamos esas personalidades sin titubeos, año tras año.

Y recordemos que, casi siempre, es la personalidad global de la marca, más que cualquier diferencia trivial del producto, lo que decide su posición definitiva en el mercado.



14 de octubre de 1955

LAS DIFERENCIAS ENTRE UN PRODUCTO Y UNA MARCA

A lo largo de más de treinta años de profesión he vendido cientos de productos diferentes, pero de lo que me siento más íntimamente satisfecho es de las marcas que he ayudado a construir. Algunas empezando desde cero, otras continuando la labor positiva de algún colega y más de una salvándola del derrumbe o de la piqueta.

En este libro intentaré explicar lo que he aprendido trabajando para marcas como Levi's, Ford, American Express, Pond's, IBM, Kodak, Nestlé, Freixenet, Calippo, Telefónica... y tantas y tantas más. Pero, antes de entrar en el fascinante mundo de las marcas, creo imprescindible conocer las diferencias que hay entre un producto y una marca. Porque las hay.

Hace ya bastantes años, tuve que hacer una campaña de publicidad para la ginebra Gilbey's. Lo primero que quise saber era qué opinaban los consumidores de ella y de sus competidoras, así que organizamos una investigación cualitativa en un bar de Barcelona. La psicóloga y yo nos situamos al fondo de la barra y fuimos observando a los consumidores. Al cabo de un rato, entró uno que se dirigió al barman en un tono de voz más fuerte de lo normal, como para que le oyéramos todos, incluso los que nos encontrábamos al final de la barra. Dijo: «Deme un gin-tonic de ¡Beefeater!». La psicóloga, joven y bastante guapa, no tardó ni un segundo en acer-

carse a él y pedirle ayuda. Le explicó que estábamos realizando una investigación y que, visto su conocimiento de ginebras, nos interesaba mucho su opinión. El chico aceptó orgulloso y se acercó con la psicóloga al lugar donde yo esperaba. Entonces, el camarero, que ya estaba aleccionado, le sirvió tres gin-tonics: uno con Gilbey's, otro con Beefeater y el tercero con la ginebra más barata del mercado. El «experto» no sólo no supo distinguir su ginebra favorita de la Gilbey's, sino tampoco de la más barata. Entonces nos preguntamos qué es lo que consumía ese joven, que iba a pagar bastante más por un gin- tonic de Beefeater que por uno corriente. ¿Consumía un producto o una marca? Obviamente lo que estaba consumiendo era una marca, exactamente igual que el resto de consumidores con los que se hizo la prueba.

Este hecho nos demuestra que la mayor diferencia entre un gin- tonic y otro no se produce cuando uno lo prueba, sino cuando uno lo pide.

Un producto puede ser, por ejemplo, un artilugio metálico con una rueda delantera y una trasera. Hasta que descubrimos que nos puede llevar de un lugar a otro sólo con la tracción humana no tiene ningún interés. Pero comprobada su utilidad, le damos un nombre —bicicleta— y la producimos en serie para que todo el mundo pueda disfrutar de ella. Así que un producto es algo tangible, con una serie de atributos físicos, precios y prestaciones.

La marca, en cambio, es algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobre todo, da un valor añadido. Es lo que el usuario o consumidor siente una vez ha satisfecho su necesidad con el producto.

Imagínese que a la salida de unos grandes almacenes preguntamos a la gente qué acaba de comprar. Estoy seguro de que la gran mayoría de los que hayan adquirido unos pantalones vaqueros Levi Strauss no dirá que ha comprado unos vaqueros. Dirá que ha comprado unos Levi's.

Este caso, en el que he tenido la suerte de trabajar durante

bastantes años, es un buen ejemplo de las diferencias que existen entre un producto y una marca.

Si realmente queremos entender qué es una marca, debemos empezar por preguntarnos qué significado tiene el producto en la vida del consumidor. Sólo cuando el producto esté definido y comprendido por el consumidor, en sus propias palabras y conceptos, tendremos ante nosotros una marca fuerte y con un futuro prometedor. Y eso, en mercados saturados en los que existe una gran competencia, supone una importante ventaja.

Walter Landor, uno de los profesionales que ha diseñado y creado la identidad e imagen de cientos de marcas, decía que «los productos se hacen en las fábricas pero las marcas se crean y viven en la mente». Una marca nace cuando el consumidor adopta el producto como algo suyo y le hace un hueco en su vida. Los objetos que nos rodean, además de tener aspectos utilitarios, son un reflejo de nuestra propia imagen. Compramos aquello que conocemos por su nombre o por su aspecto, al igual que nos sentimos más seguros al relacionarnos con personas que conocemos.

Mi pasión por las marcas ha jugado un papel decisivo en mi carrera publicitaria. Supongo que, por eso, trabajo con ellas como si fueran personas. Y éste es, precisamente, uno de los objetivos que me he propuesto en este libro, demostrar que las marcas tienen un componente humano. Me explicaré: al igual que todos nosotros, las marcas nacen, crecen, se reproducen y, desgraciadamente, muchas mueren debido a su poca salud. No las podemos tocar pero podemos sentir junto a ellas. No las podemos ver, pero podemos guardarlas en un rincón de nuestra memoria. Una marca puede ser la primera muñeca que nos regalaron aquella Navidad, el helado que compartimos durante nuestra primera cita o aquel regalo en nuestras bodas de plata.

Las películas memorables son aquellas capaces de transmitir unos sentimientos que pasan a formar parte de nuestra

vida. ¿Hay alguien que viendo el póster de *Casablanca* no recuerde aquellas inolvidables frases, «*play it again, Sam*» o «éste puede ser el inicio de una hermosa amistad»? Lo mismo sucede, o tendría que suceder, con una marca. Al ver su logotipo o representación visual, tendríamos que rememorar momentos íntimos de los cuales somos los únicos propietarios.

Los consumidores aprendemos en nuestros primeros años de vida que las marcas nos aportan unos beneficios muy concretos. Uno de ellos es la confianza. Gracias a esta confianza, al efectuar una compra no nos hemos de preocupar del estado del producto, de su calidad o de su lugar de procedencia, ya que éstos son fácilmente identificables mediante la firma del fabricante, que además garantiza su constante evolución y mejora.

1.1. MARCA SANA *IN CORPORE SANO*

¿Sabía que la palabra más conocida en lengua inglesa, después de «O.K.», es «Coca-Cola»? Sin duda, este dato nos puede servir como barómetro para medir el valor real de las marcas en nuestra sociedad.

Las marcas son importantes, sin embargo, no debemos olvidar nunca que casi todas las grandes marcas han nacido de grandes productos. En este caso no hay duda en el orden genealógico; sintiéndolo mucho, señora gallina, el huevo fue primero.

¿Qué es más importante un producto o una marca? Pienso que es la conjunción de ambas cosas. El Ford T fue una innovación importantísima y se convirtió en uno de los coches históricos gracias a un muy buen producto. Y junto a él, coches como Mercedes Benz, BMW, Jaguar o Citroën, que han marcado una época. Todos ellos han ayudado a construir grandes marcas.

Existen pocas marcas que hayan llegado al estrellato en

mercados con productos parecidos. Una de ellas es Marlboro, una marca que ha conseguido años y años de liderazgo gracias a una excelente campaña de publicidad creada por Leo Burnett. Más tarde veremos lo mucho que se le debe a la imagen de marca.

Cuando digo que una gran marca nace casi siempre de un gran producto no estoy diciendo que ese producto tenga que cambiar el devenir de la humanidad. Un gran producto es aquel que satisface una necesidad. Un gran producto puede ser, simplemente, un cereal equilibrado para perros y gatos.

Pero lo cierto es que la humanidad evoluciona y la tecnología avanza de tal manera que los productos se parecen cada vez más los unos a los otros. Esto sucede en todos los sectores. Ante tal saturación e igualdad, la marca ha tenido que coger el timón e intentar dirigir la empresa a buen puerto.

Recuerdo que cuando era niño mi padre nos llevaba a mi hermano y a mí al colegio en su coche. Subíamos por la calle Balmes de Barcelona, que entonces tenía dos direcciones, y cuando veíamos aparecer dos o tres manzanas más arriba un coche con el que íbamos a acabar cruzándonos, jugábamos a ver quién adivinaba antes su marca. En aquellos días, ése era un juego fácil. Un Citroën Pato era muy diferente de un Ford y éste no tenía nada que ver con un Vauxhall. Cuando mis hijos tuvieron la edad que yo tenía entonces, intenté jugar a lo mismo con ellos, pero ya fue mucho más difícil. Hoy en día, cuando voy por la carretera todavía trato de adivinar las marcas de los coches con los que me cruzo y a veces me es imposible. El túnel del viento ha igualado tanto los diseños de los coches que se hace muy difícil distinguir una marca de otra hasta que no están realmente encima, y tienes la oportunidad de leer lo que hay escrito en el frontal o en el maletero del coche.

Muchas veces, la mayor diferencia que hay entre productos está en su publicidad, ¿o hay algún consumidor que pueda explicar las diferencias organolépticas que hay entre Sobe-

rano, Veterano y Centenario Terry? Sobre todo si se toman mezclados con café.

Ante esta situación, el consumidor se ve en el dilema de tener que escoger entre productos casi indistinguibles. ¿Y por cuál se decide finalmente? Pues por aquel que está respaldado por la marca que le parece más simpática, que le dice lo que quiere oír o con la que se sentirá más a gusto cuando le observen los demás. Todos queremos más de las marcas. Aparte de la satisfacción que nos da el producto, queremos que nos hagan quedar bien, que nos protejan de la crítica ajena, que nos proporcionen la llave de entrada en una determinada clase social...

Desde que en Ogilvy & Mather decidimos apostar por las marcas, a pesar de los indicios que las daban por muertas, hemos descubierto que a la marca se le puede sacar mucho más partido.

Si un cliente acude a la agencia argumentando que tiene problemas con el negocio y quiere mejorar su imagen de marca, lo primero que nos tendremos que preguntar es cuántos años hace que esa marca no lanza un producto nuevo o cuántos años hace que vive de aquel buen producto que le permitió la entrada en el mercado.

Antes de plantearnos un nuevo estudio de marca tendríamos que hacer una reflexión profunda, con el corazón en la mano. ¿Hemos abusado del éxito que una vez tuvimos con nuestro producto y hemos estado viviendo de renta durante los últimos años? ¿Y si a raíz de nuestra postura nuestra marca se ha ido desgastando, y con ella la confianza de la gente? Tal y como decía Oscar Wilde «la gente que se resiste al cambio no puede resistir cambiar a peor».

1.2. UN PRODUCTO NO VIVE ETERNAMENTE DE RECUERDOS

Durante gran parte de mi juventud utilicé camisas de manga corta en verano. Hasta que un día apareció un nuevo tipo de camisa de punto, con las mangas ajustadas por encima del codo, con un cuello que se podía llevar abierto o cerrado, con sólo tres botones y un pequeño cocodrilo como símbolo. Aquel producto de Lacoste me entusiasmó y empecé a usarlo. Y he de reconocer que le he sido fiel durante muchos años. Ser fiel no significa que sólo utilicemos esa marca sino que siempre la tendremos en lo más alto de nuestra memoria, con muchas posibilidades de ser escogida. Si me dieran la responsabilidad de relanzar una marca, mi primera pregunta sería: ¿hay alguna posibilidad de mejorar el producto y de hacerlo tan novedoso como lo fue la primera vez?

Seguro que los empresarios que se encuentran entre los lectores de este libro se han preguntado más de una vez qué pueden hacer para mejorar su producto y vender más. Hugh Fennerty decía que «hasta que no sepas por qué la gente compra cosas, no venderás nada». Y eso es lo que han de hacer, satisfacer necesidades y hacerlo con el mejor producto que esté a su alcance. No estoy pidiendo a los empresarios que se pongan el traje de inventor y resuelvan las carencias del mundo, sino que reflexionen sobre su producto y sean ambiciosos en su valoración. Seguro que se puede mejorar. A veces es preferible gastar en mejorar que en comunicar. Si nuestro producto es el mejor y el más creativo, la publicidad y el boca-oreja harán el resto. No nos precipitemos. Démonos un tiempo para investigar el producto y encontrar el sucesor que vuelva a revolucionar las necesidades del consumidor. Si el producto es bueno, en poco tiempo aparecerán réplicas muy buenas, y seguramente nos superarán en la producción o la distribución, pero habremos ganado la carrera hacia la mente del consumidor. Tal como dicen Ries y Trout, grandes factótums del marketing actual, es

más importante ser el primero en la mente del consumidor que el primero en el punto de venta.

Probablemente, en nueve de cada diez casos no es posible mejorar el producto, y no por falta de investigación o presupuesto. Hay ejemplos muy claros en la historia de las marcas. Es muy difícil mejorar la Coca-Cola, ya se intentó una vez, y como más tarde veremos, los consumidores la rechazaron por una cuestión de fidelidad al sabor que simbolizaba los valores de siempre. Cuando esto sucede, la marca tiene que cargarse las pilas y tomar la responsabilidad del binomio producto-marca.

1.3. LOS PRODUCTOS NACEN, CRECEN Y...

Los productos tienen su ciclo vital. La vida comercial de un producto no es, en general, indefinida; el producto nace, desarrolla una cifra de ventas determinada y acaba por desaparecer, bien sea por «muerte natural», es decir por un cambio de hábitos sociales que superan la necesidad del mismo, o por «muerte violenta» a manos de otro producto, radicalmente nuevo o no, que cumple mejor las necesidades que aquél satisfacía.

No todos los productos tienen la misma longevidad. Hay productos que tienen un ciclo de vida muy corto y otros son centenarios. Lo mismo sucede con los gustos de los consumidores. Un producto vive en un escaparate casi eterno y por delante de él van pasando diferentes generaciones de consumidores. Y los gustos de los consumidores, al igual que la historia, se repiten. A menudo, la misma motivación que vendió un producto a una generación es capaz de vender ese producto a la generación siguiente.

Pero hay casos en que sucede lo contrario y la vida del producto es cortísima. Un buen ejemplo de ello son los fascículos, como hemos podido aprender muy bien en Bassat

Ogilvy & Mather trabajando para Orbis. Una de las campañas de las que me siento más orgulloso es la que creamos para una colección de vídeos en versión original. He de confesar que la campaña no iba especialmente dirigida a crear una buena relación entre el consumidor y la marca. La intención era crear un interés inmediato hacia esa colección, ya que el producto tenía un ciclo de vida determinado el cual terminaría con la última entrega. Para ese tipo de productos la vida es corta. Aquí el peso de la relación lo lleva el producto y la marca actúa como sello de garantía.

Cuanto más larga es la vida del producto, más se ha de cuidar la marca. Si el producto es el mismo, lo que hemos de seguir rejuveneciendo es la marca. Carl Spielvogel dice que «el mayor éxito de la Coca-Cola es mantener joven un producto del siglo XIX». Y tiene razón, es difícil encontrarle alguna pega a la actualización de marca que han hecho sus responsables. Han sabido situarla en cada época, adaptándola a las modas y gustos del público.

A) Traer un producto al mundo

Todo producto tiene un ciclo de vida que se compone de cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Cuidar y seguir cada una de las fases será fundamental para el éxito del producto y la marca.

Uno de los momentos más difíciles del ciclo de vida de un producto, al igual que el de una persona, es su nacimiento. Hay estadísticas que dicen que nueve de cada diez productos que se lanzan al mercado mueren antes de llegar al año de vida. Creo que en la mayoría de ocasiones es debido a algún error en su campaña de lanzamiento. Cuando esto sucede no hay muchas opciones. Dedicar nuestro esfuerzo a un nuevo producto o intentar relanzar el mismo, con el coste y riesgo que ello supone.

Cuando Disney decidió, finalmente, desembarcar en los alrededores de París, Cataluña no se resignó a quedarse sin su parque temático. Su entonces presidente, Jordi Pujol, y el secretario general de la Presidencia en ese momento, Lluís Prenafeta, pusieron todo su empeño en propiciar una alternativa. Meses más tarde nos encargaban la campaña de lanzamiento de Port Aventura.

Existían varios caminos para desarrollar la comunicación, pero había una cosa que teníamos muy clara: el lanzamiento tenía que ser un éxito. En todas las cosas de la vida, y también en el lanzamiento de marcas y productos, el que pega primero, y bien, pega dos veces. Esto es una verdad irrefutable en publicidad. El que pega primero tiene todas las ventajas del mercado.

El lanzamiento de un producto es una etapa de desconfianza para el consumidor, sobre todo si el precio que ha de pagar por el producto es alto. Por ello, los primeros mensajes son cruciales, han de tener mucha fuerza. No es tan importante que el público vea repetido el anuncio un montón de veces, lo realmente trascendente es que el primer mensaje que reciba sea potentísimo.

Conscientes de ello, decidimos quemar las naves en los primeros días del lanzamiento. E hicimos lo contrario de lo que se podía prever: un *spot* de cuatro minutos. Debíamos convencer a los consumidores de que Port Aventura era el mejor lugar para vivir un día inolvidable. Y para ello decidimos comunicarlo de una forma sin precedentes.

Después de llevar a cabo una campaña de suspense dos días antes de la inauguración del parque, pasamos el *spot* a las 21.30 —*prime-time*— simultáneamente en todas las cadenas de televisión de España. Se creó tal expectación que, gracias a esa inercia y a una buena labor comercial, se llenó el parque de atracciones el primer año. Habíamos conseguido interesar y decirle a la gente que lo que había en Tarragona era importantísimo.

Soy partidario de la simplicidad en la mayoría de las ocasiones, pero cuando has de decirle a la gente que lo que tenemos aquí no tiene nada que envidiar a nadie, se lo has de decir de forma espectacular y con la boca bien grande. Teníamos que comunicar que éramos el segundo parque temático de Europa y el primero de España. Y nadie puede negar que lo conseguimos. El primer año se superaron de largo todas las expectativas, con una facturación superior a los trece mil quinientos millones de pesetas, cifra que fue ampliamente rebasada al año siguiente.

B) Creciendo fuerte y sano

El producto pasa de la etapa de introducción a la de crecimiento a medida que los posibles compradores van tomando conciencia de la marca. Las ventas empiezan a crecer como consecuencia de la combinación de dos efectos. Por un lado, los compradores que lo han probado y han quedado satisfechos lo vuelven a comprar. Y por otro lado, empiezan el boca-oreja que tanto bien hace a cualquier marca.

Trinaranjus fue lanzado en su día con una campaña de gran éxito: «las naranjas no tienen burbujas, Trinaranjus tampoco». Esto posicionó el producto de forma clara y sencilla a los dos tipos de consumidores interesados por ese mensaje: las madres y los niños de corta edad. Una de las máximas preocupaciones de toda madre es que el bebé haga el eructo después de las comidas para que no se duerma con aire en el estómago. De ahí que todas tengan una tendencia natural a dar a sus hijos productos sin burbujas. También las personas mayores lo aceptaron rápidamente. La objeción que se plantearon al cabo de unos años los responsables de la marca fue la limitación de público que tenía el producto. Cuando el niño empezaba a crecer pedía productos con gas, ya que las burbujas son sinónimo de alegría y diversión.

Aquí empezó nuestro reto: introducir, más ampliamente, el producto en el mundo de los refrescos. Lo hicimos paso a paso, año tras año, hasta que la última campaña dejó posicionado a Trinaranjus de la forma deseada. Está claro que el producto es, sustancialmente, el mismo que cuando apareció hace treinta años. Pero, si hiciéramos una investigación veríamos que ahora tiene una percepción más joven de la que tenía hace diez años, gracias a las campañas destinadas a rejuvenecerlo.

Hay autores que afirman que la publicidad se ha de adaptar al ciclo de vida en el que está el producto. Yo opino todo lo contrario, que la publicidad bien hecha puede alterar el ciclo de vida de los productos.

C) La madurez, tiempo de reflexión

La madurez de un producto es una fase en la que, aun manteniéndose en incremento, las ventas crecen con más lentitud. Cada vez se vende más, pero la evolución se desenvuelve a un ritmo más lento. Es fundamental alargar la etapa y crear medidas de protección frente a la competencia. Los competidores más débiles empiezan a desaparecer y las empresas que se mantienen buscan porciones más específicas de mercado, lanzando ediciones especiales del producto dirigidas a públicos muy concretos. Un ejemplo muy claro lo tenemos en los coches, Peugeot 205 Lacoste, Renault Clio Apple, Ford Fiesta Dragons...

Se trata de buscar la mayor identificación posible entre el cliente y productos «hechos a medida». Nuestra marca tiene que ser diferente y hacer que el cliente se sienta diferente. El consumidor se ha de sentir exclusivo con el servicio o producto que adquiera, ya que si la etiqueta dice «talla única» seguramente le quedará mal a todo el mundo. Para salvar el producto, casi siempre hay que echar mano de la creatividad.

Todo producto que llega a la madurez ha de tener un pe-

ríodo de reflexión ya que puede estar muchos años en esa fase. Es el momento de buscarle nuevas salidas para que no entre en la siguiente, la del declive. Pero para ello, y como en casi todas las grandes cosas que suceden en nuestra vida, tendremos que arriesgar.

Hace unos cuantos años probé en Holanda, por primera vez, la cerveza sin alcohol. Quedé tan gratamente impresionado con aquella cerveza que al volver a España decidí hacer algo. En aquella época la agencia llevaba la publicidad de San Miguel y me dirigí a Lérida para hablar con uno de sus directivos, por cierto, un gran profesional. Estaba ansioso por contarle mi idea: introducir en España la primera cerveza sin alcohol. Su respuesta fue tajante: «En España nunca se venderá una cerveza sin alcohol». Su seguridad probablemente estaba basada en encuestas que apelaban a las propiedades insustituibles del alcohol en una cerveza, y a la larga tradición entre la gente. Me vino a la cabeza el bítter sin alcohol, que acabó arrasando en el mercado español.

Defendí hasta donde pude mi idea, pero ante su seguridad y total negativa salí con la cabeza gacha, aunque convencido de que mi planteamiento podía tener éxito. Por aquel entonces San Miguel tenía una participación de mercado alta y querían ganar un 1 por ciento más, lo cual era difícilísimo. Poco después apareció Buckler en España obteniendo en un corto espacio de tiempo una participación del mercado total de cervezas del 4 por ciento. ¡Un 400 por ciento más de lo que pretendía San Miguel!

Pasaron los años y un día otro directivo de la empresa me volvió a llamar para encargarme el lanzamiento de la nueva cerveza sin alcohol de San Miguel, la Kristel. Pretendían alcanzar un 10 por ciento del mercado de cervezas sin alcohol, un 0,4 por ciento del mercado total de cervezas. Mi sorpresa fue mayúscula recordando la charla que habíamos tenido años atrás. El lanzamiento jamás llegó a realizarse ya que la empresa BSN, propietaria de la cerveza Turtel sin alcohol, compró

San Miguel. Pero siempre me ha quedado la decepción de no haber sabido convencer a aquel directivo del próspero futuro de las cervezas sin alcohol en España.

D) Un adiós o un hasta pronto

Si las ventas del producto empiezan a disminuir como consecuencia de una caída de la demanda, es que estamos a las puertas de la fase de declive. Las causas pueden ser diversas, una tecnología nueva que deja nuestro producto obsoleto y que provoca un cambio en los gustos de los consumidores, la aplicación de regulaciones legales que prohíban o restrinjan el consumo de un producto determinado...

El vermut a granel desapareció del mercado hace unos cuantos años, simplemente por ley. Se prohibió su fabricación y venta. Fue sustituido en su totalidad por vermut embotellado. Aunque lo curioso de todo eso es que recientemente he empezado a ver en algunos bares de tapas, como en uno que hay cerca de mi oficina de Madrid, letreros que ofrecen vermut a granel, como algo nuevo y peculiar.

A menudo son las propias empresas las que determinan la etapa de declive de sus productos para evitar las fatales consecuencias de su obsolescencia. Sencillamente, los dejan de fabricar.

Buscar el mejor momento para dejar de producir e invertir en otros productos que la empresa posea es fundamental. Sin embargo, hay empresas que no pueden dejar de producir un determinado producto en declive porque tiene clientes clásicos. En tal caso, han de intentar mantener la producción en un punto en el que no pierdan dinero, siempre y cuando tengan otros productos en el mercado que les den los beneficios apetecidos.

1.4. UN POCO DE HISTORIA

En el siglo XIX, las barritas de chocolate se vendían sin etiqueta ni nombre. El propietario, simplemente, las envolvía con un trozo de papel para mantener alejadas a las hormigas. Pero entonces apareció otro fabricante de chocolatinas y surgió el problema. Los dos productos yacían en un mostrador, uno al lado del otro, prácticamente indistinguibles. La solución, por parte de uno de los fabricantes, fue poner nombre al producto para diferenciarse de la competencia. Pronto, ese nombre empezó a evocar lo que sentía el consumidor al probar el producto, y cuantas más chocolatinas aparecieron en el mercado, mayor fue el poder del nombre y de sus asociaciones. El nombre se convirtió en la marca y, como el consumidor no podía ver siempre el producto al adquirirlo, el material que protegía el producto se convirtió en pieza fundamental, ya que reflejaba las cualidades de lo que había dentro.

Cuando la etiqueta, la ilustración del envase o el cartel daban pruebas de éxito, se convertían, acto seguido, en la marca de la casa. Eso sucedió hace cien años, aproximadamente. Seamos ambiciosos y vayamos un poco más lejos. Para conocer bien una marca hemos de conocer su historia.

La marca, como su nombre indica, nació para distinguir y marcar una creación o posesión. Cientos de años antes de Jesucristo los artesanos y mercaderes ya imprimían sus marcas sobre los artículos que producían. Sólo de la época romana se han encontrado más de seis mil marcas de cerámica.

Como dice Joan Costa en su libro *La imagen global*, «todo es objeto de marcaje. Se marca una res como se marca un coche. Se marcaban los esclavos como los antiguos alfareros marcaban ya sus producciones. O como se marca uno a sí mismo, no sólo por medio de los tatuajes en las sociedades tribales, sino también en las sociedades desarrolladas, ya sea por medio de los signos de la indumentaria y otros aditamen-

tos del adornarse». Así que la marca de identidad es el familiar más cercano del logotipo que se impone hoy en día.

Hablar de marca es hablar, en gran medida, de comercio. Heródoto cuenta que fue en Lidia donde, además de inventarse las primeras monedas metálicas hacia el año 700 a.C., se instalaron mercaderes de forma permanente, colocando en la puerta de sus establecimientos a una persona encargada de atraer, mediante gritos y el sonido de algún instrumento, a los posibles compradores. De esta forma, podemos asegurar que el reclamo publicitario estrella de nuestros antepasados era el grito y no el símbolo visual, el cual se impondría más tarde.

Si leemos entre líneas encontraremos una función claramente publicitaria en la señal: llamar la atención para ser distinto de los demás. No podemos considerar el grito una marca, en el sentido propio del término, ya que una marca es intrínsecamente un signo material fijado sobre un soporte duradero. Además, a diferencia de las marcas, los sonidos, las músicas y los perfumes no son objeto del mismo tipo de registro o de protección legal. Aunque luego veremos la gran importancia que puede tener la música en la construcción de una marca.

En la Edad Media empezó la proliferación de las tiendas y pronto fue necesaria una diferenciación entre ellas. La gente analfabeta podía identificar fácilmente dónde comprar una silla, por ejemplo. Era muy fácil, sólo había que entrar en la tienda que tenía una silla colgada en el dintel de la puerta.

Durante los siglos xiv y xv, las enseñas suspendidas en las fachadas fueron pequeñas obras de arte. Muestra de ello son las peluquerías en las cuales todavía perdura la columna decorada con rayas azules y rojas sobre blanco, cuyo antecedente se remonta a la enseña de los barberos medievales.

La auténtica marca comercial es fruto de una evolución histórica que tiene su verdadero origen en la Edad Media y, concretamente, en el nacimiento de los gremios. Con ellos surgió una dura normativa que regulaba entre sus miembros el exceso de producción, las características del producto, la competencia

de precios o el acaparamiento con fines especulativos. Una de las normas obligaba a identificar el producto con algún signo que pudiera distinguir al artesano que lo había fabricado, de tal modo que se conociera quién había transgredido lo establecido. Sobre una pieza de tela se podían encontrar, a modo de sellos de garantía, hasta cuatro marcas diferentes: la del obrero que la había tejido, la del tintorero, la de las autoridades que la habían controlado en la fábrica y finalmente la del maestro tejedor.

De esta forma, las marcas nacían como medida de control y no como orgullo de su propietario. Al ser identificados los productos que no cumplían las normas gremiales, el gremio podía imponer todo tipo de sanciones.

1.5. EL NACIMIENTO DE LAS ETIQUETAS

El desarrollo decisivo de la marca se produjo con la industrialización de Occidente, y especialmente con la Segunda Revolución Industrial. La producción masiva y la macrodistribución dieron el impulso definitivo a las marcas. La gran revolución barrió los gremios y los maestrazgos y estableció la libertad de competencia. Todo el mundo podría fabricar lo que quisiera, tanto como quisiera y en el sitio donde quisiera. El artesano fue reemplazado por las máquinas que fabricaban a gran velocidad productos peligrosamente uniformes. Ante la gran similitud de los productos, el Senado francés aprobó en 1886 una legislación sobre publicidad que permitía utilizar la marca para distinguirlos. Con la competencia apareció la publicidad, y con ella, la marca como la conocemos hoy en día.

En cuanto a los mercados, éstos se extendían impulsados por el librecambismo y por los medios de comunicación terrestres y marítimos que permitían entregar mercancías a grandes distancias. Paralelamente, los medios de difusión empezaron a utilizarse para informar acerca de esas mercancías y de sus precios.

El fabricante no podía permitir que el producto perdiera su identidad al pasar por las manos del intermediario. Y la manera más fiable era identificar legalmente el producto de manera que, ante los ojos del consumidor, fuera asociado con el fabricante que lo producía y no con el comerciante que lo vendía. De esa forma, el fabricante restablecía con el consumidor el contacto que había permanecido roto durante muchos años. Gracias a la marca, el fabricante recuperaba de forma pacífica su independencia y su reconocida paternidad frente al comercio. Pero pronto la marca pasó a ser también un arma ofensiva, un medio de combate activo en la lucha por el mercado.

Hoy en día, las marcas se han instalado en el espacio urbano, en los medios de comunicación, en los negocios... y en el corazón de la gente.

Tal y como decía el gran escritor Néstor Luján «casi nada puede imaginarse más triste que un diario sin anuncios, que una revista femenina sin publicidad, que una noche urbana sin luminarias anunciadoras. Nos sentimos tan totalmente condicionados a la presencia del anuncio que la ausencia de él se convierte en motivo de tristeza y pesimismo».

La marca ya no es sólo imagen, es todo un sistema que gira alrededor del producto.

1.6. TIPOS DE MARCA

Para poder seguir adelante y ver cómo podemos construir una marca, creo importante distinguir entre ellas:

A) *Marca única*

En algunas organizaciones la marca acompaña a todos los productos. Es la marca única o marca paraguas. Suele ser una

estrategia ventajosa ya que todas las acciones comunicacionales repercuten en beneficio de la empresa. Facilita la introducción de nuevos productos y rebaja los costes de distribución. De esta forma todos los productos quedan identificados con la empresa o institución y se consigue una imagen corporativa compacta. Marcas como IBM o Gallo incorporan el distintivo de la empresa en todos sus productos.

B) Marca individual

Cuando una organización ofrece productos muy variados, generalmente recurre a la marca individual. Tal y como su nombre indica, consiste en dar un nombre a cada producto, o a cada gama de productos. El inconveniente es que no se acostumbra a asociar la empresa con cada uno de ellos y es difícil llegar a una imagen global de la organización. El futuro de esta estrategia es incierto ya que, hoy en día, el presupuesto necesario para proteger la gran cantidad de marcas que poseen algunas empresas es difícil de soportar. Sin embargo algunos tipos de empresas, como por ejemplo los laboratorios farmacéuticos, suelen utilizarla a menudo. Laboratorios Esteve tiene una amplísima gama de productos, cada uno con su marca específica. Del mismo modo, General Motors llama a sus coches Cadillac, Chevrolet... Pero, si quiere un buen consejo, antes de intentar copiar su estrategia de marca, pregúntese dos veces si tiene el mismo presupuesto publicitario que ellos.

C) Marca mixta

Parece que el futuro irá por la combinación de marca única y marca individual. Es decir, al igual que las personas, los productos se identificarán mediante nombre y apellido: Ford Ka,

Ford Fiesta, Ford Escort, Ford Mondeo... Y muchas veces, nombre y dos apellidos: Ford Fiesta Dragons, Ford Escort Ghia... El gran inconveniente es que cuantas más marcas le ponemos a un producto más le complicamos la vida al consumidor, a la hora de pedirlo.

Antes de emprender cualquier acción hay que tener claro qué queremos comunicar y si la marca genérica ha de ir delante o detrás. Esto condicionará, naturalmente, la publicidad. ¿Recuerda los anuncios de Raid? En cada *spot* se hablaba del nombre del producto, y sólo al final se decía «es de Johnson». Todo tiene ventajas e inconvenientes, que hay que sopesar muy cuidadosamente.

D) Marca de la distribución

A principios del siglo XXI, las marcas de la distribución suponen uno de cada diez actos de compra de los consumidores europeos y sus ventas crecen dos veces más que las de las marcas tradicionales. Las marcas de la distribución son un nuevo factor dentro del concepto actual de marca. Sin embargo, el fenómeno no es nuevo. Hace más de un siglo que los distribuidores europeos venden productos con su propia marca. El primero fue, en 1869, el inglés Sainsbury al que poco después se uniría el también británico Marks & Spencer, con su marca Saint Michael. Pero la verdadera revolución tuvo lugar en Francia, en 1976, cuando Carrefour decidió lanzar medio centenar de productos bautizados como «libres» y anunciados como «igual de buenos pero más baratos». Era tan sólo el principio de una estrategia comercial que daría mucho de que hablar.

En nuestra sociedad la velocidad se ha convertido en una de las protagonistas. Todo lo que sucede a nuestro alrededor va cada vez más rápido. Y las necesidades de las personas se han adecuado a ese incremento de velocidad. Sin embargo, y

quizá por un efecto de rechazo inconsciente, las modas y gustos del consumidor van y vuelven en la máquina del tiempo. Como dice mi amigo y gran publicitario Marçal Moliné, parece que los consumidores hayan caído en un largo letargo y vuelvan a los tiempos en que los productos se compraban a granel o los traían especialmente del lugar más recóndito del país, símbolo de calidad y autenticidad. Con la llegada de la industrialización y la consiguiente progresión de las marcas y los productos envasados, este hábito de consumo se ha ido perdiendo, pero parece que vuelve con fuerza, como decía antes en el ejemplo del vermut. El *packaging*, el diseño, la presentación en el lineal... parecen haber perdido protagonismo delante de los productos con los precios más bajos del mercado.

Los productos a granel de antaño hoy en día se llaman marcas propias. Cada vez es más frecuente que las grandes cadenas de hipermercados, supermercados o grandes almacenes pongan su nombre a diferentes productos que venden a precios más competitivos. Han conseguido una calidad suficientemente alta y un volumen significativo, y comienzan a dedicar recursos y a enfocar el marketing de sus marcas propias. Evidentemente, los fabricantes han reaccionado para ganar la batalla por la preferencia del consumidor.

www.luisbassat.com
www.elblogrojodelapublicidad.com