

INTRODUCCIÓN

Llegaron hasta nosotros casi sin ser percibidas hace mucho tiempo atrás. Hoy en día no se concibe el comercio sin ellas: las marcas. Los signos distintivos vienen y ha rodeado al mundo; a cada paso, a cada determinación, a cada anhelo, a cada sentimiento. Las marcas nos seducen, y a la vez, nos identifican con uno o varios productos a los cuales le damos un valor ya sea intrínseco o extrínseco.

Las marcas sugestionan al producto y a la vez al consumidor. Nos hacen sentir sublimes, glamorosos, masculinos o femeninos, en dependencia de cada una y la visión que proyecte. Hay disímiles de razones por las cuales las marcas existen; pero la razón de ser de ellas es de identificar y diferenciar un producto de otro similar en el mercado. Ellas nos dicen muchísimo de nosotros, nuestro carácter, etcétera.

En el mundo globalizado actual coexistimos con millones de marcas. Algunas son centenarias, y nacen cientos a cada minuto.

¿Cómo percibimos este activo intangible? ¿Cuán determinante es para el marketing y para el propio negocio? ¿Cuán dependientes somos de estos signos? ¿Cómo el marketing es aplicado alrededor estos activos?, a veces vulgarizados por nuestro mundo empresarial de hoy ¿Qué estrategias consolidan o denigran las marcas?

En todo esto se basa el presente trabajo de curso de Marketing II. Que ambiciona se logre dar el valor desde varios puntos de vista sin obviar el principal, que es el comercio. Además veremos la actividad reflejado, y cómo es utilizado por nacionales y extranjeros, en nuestro país.

DESARROLLO

La marca es el mensaje principal, el medio con el cual la empresa se relaciona directamente con sus clientes. La marca constituye un instrumento insustituible de comunicación entre quien produce un bien o servicio y quien lo consume. No se limita únicamente a identificar el origen de los productos, sino que además crea un vínculo de confianza con el público consumidor comprometiendo la reputación de la empresa y ofreciendo una garantía de calidad a quien la demanda.

ANTECEDENTES DE LAS MARCAS

La práctica de marcar objetos se remonta a tiempos inmemorables. Los primeros antecedentes que tenemos de ello, se refieren al marcado de ganado (origen de la palabra «brand name», ya que «brand» deriva de un verbo que significaba quemar). Asimismo el marcar la cerámica; en Mesopotamia y Egipto, los ladrillos y las tejas eran marcados con el nombre del monarca que los reinaba o con un símbolo que indicaba el proyecto al cual estaban designados. Los jarros de cerámica, usados cotidianamente en Grecia y Roma, tenían en su asa el nombre del país de origen. Tal vez lo que más pueda acercarse al concepto moderno de marca que hoy conocemos son los signos escritos en las lámparas de aceite. Dichas lámparas se encontraban dentro de los principales artículos de exportación de la antigua Roma y el nombre “Fortis” era la marca principal. Los egipcios, griegos y romanos también usaron signos que identificaban sus tiendas y la evidencia de estos podemos encontrarla en las ruinas de Pompeya y Herculana.

El uso de signos distintivos, declinó durante el largo período de oscuridad ocurrido en el Occidente con la caída del Imperio Romano alrededor del año 350 D.C. A finales de la Edad Media surgieron las marcas obligatorias que identificaban a las compañías; y fue durante el Renacimiento, cuando volvió a surgir la práctica de usar marcas. En esa época existían marcas personales que distinguían a los individuos de otros: escudos familiares y la casa particular de la familia, que podía significar la actividad principal a la que se dedicaban: comerciantes o artesanos. Además, había marcas geográficas, especialmente utilizadas para tapicería o textiles. Con la invención de la imprenta, los editores también empezaron a usar sus marcas en los libros.

Se presume que las primeras leyes que regularon el uso de las Marcas tuvieron sus orígenes en las marcas obligatorias de las compañías medievales, tales como la Ley Inglesa de 1266, relativa a la compañía de panaderos y el Decreto de la ciudad de Amiens en 1374, vinculado con el mercado de mercancías para garantizar su origen; y las marcas de agua en papel que se originaron en Francia e Italia durante el siglo XIII.

A la par de estas leyes, surgieron las que castigaban la piratería. En Francia, durante el reinado de Carlos IX (1654) se empezó a sentenciar a los falsificadores de marcas con la pena capital. Durante el largo reinado de Luis XIV, en 1666, se expidió un decreto que condenaba a los falsificadores de las banderas de Carcassone.

Con la llegada de la Revolución Industrial, la distribución de productos cambió significativamente y con ello, la marca adquirió un papel importante como instrumento para identificarlos, confirmando así su función moderna a partir de la segunda mitad del siglo XIX. En las cortes, uno de los primeros casos que sentó precedentes en la industria y el comercio, fue un juicio inglés sobre marcas en 1783, seguido de una acción legal preliminar por falsificar, también en el mismo país, durante 1838.

Cabe mencionar, que el primer documento que reguló las marcas, organizando su registro y definiendo las condiciones de uso, fue la Ley Francesa del 12 de abril de 1803.

En México, en 1854 se expidió el primer Código de Comercio, que si bien no regulo de manera específica a la propiedad industrial, abordo lo referente a la distinción de la propiedad por medio de Marcas. Fue hasta el segundo Código de Comercio (1844), cuando se incluyo un capitulo llamado “De la propiedad mercantil”, en el que se regulo principalmente a las marcas de fábrica y se estableció el derecho de los fabricantes de utilizar una Marca o signo que distinguiera sus productos de otros. Las marcas podrían ser el nombre del fabricante, su localidad, sus iniciales, algún dibujo, etc.; sin embargo, estas debían ser visibles y estar directamente en el producto, de lo contrario tendrían que colocarse en el empaque.

En Cuba fue en 1889 cuando se expidió la Ley de Marcas de Fábricas, dando finalmente protección jurídica a los signos distintivos mediante el uso de derechos exclusivos a sus titulares. Este trámite se realizaba a través de la Secretaria de Fomento, y tenia una vigencia indefinida, cuya única condición era que no se dejara de usar por más de un año. La Secretaria publicaba el registro y se concedía un plazo de 90 días para que cualquier tercero pudiera oponerse al mismo.

Es importante mencionar, que durante la vigencia de dicha Ley fue solicitada la marca *maizena*, la cual continúa vigente hasta nuestros días con el número de registro 229.

En 1903 con la Ley de Marcas Industriales y de Comercio se establece una definición moderna del concepto de marca.

A pesar de que existía una legislación en la materia, esta era deficiente en el ámbito internacional, lo que motivo la creación de diversas leyes relacionadas con la protección de las marcas, tales como la Ley de Marcas, Avisos y Nombres Comerciales (1928), expedidas bajo la Constitución de 1917 y emitidas sobre la base de las legislaciones de otros países. Se estipula también el concepto de uso

anterior, examen de novedad, delimitación de la vigencia de uso (20 años), y se incluye por primera vez una clasificación de productos y servicios dividida en 50 clases.

La Ley de la Propiedad Industrial de 1942 regulaba también a las patentes y establecía prohibiciones de lo que no podía registrarse como marca, vigencia de 10 años y periodos de renovación por el mismo tiempo, además de hacer la primera referencia sobre el tema de denominaciones de origen.

En 1975 fue expedida la Ley de Invenciones y Marcas, en la que se modificó la vigencia a 5 años; además se estableció la posibilidad de iniciar el trámite de declaración de protección de denominaciones de origen. En tanto, el 25 de noviembre de 1989 fue adoptada la Clasificación Internacional de Productos y Servicios acordada en el Arreglo de Niza, misma que esta vigente a la fecha, al igual que la Clasificación de Elementos Figurativos de Acuerdo de Viena.

DEFINICIONES BÁSICAS Y LEGALES

Según el Decreto-Ley 203/99 “de Marcas y otros Signos Distintivos”, de la República de Cuba, en su Artículo 2, inciso a) entiende como marca:

(...) marca: todo signo o combinación de signos, que sirva para distinguir productos o servicios de sus similares en el mercado (...)

Por tanto se queda bien definido con su función básica es diferenciar un producto de otro. A veces el problema más costoso es lograr no sólo ser diferente, sino tener una marcada preferencia por valores que ha obtenido respecto al consumidor con respecto a todos los demás.

LAS MARCAS

Desde el punto de vista legal es obvio que sirven para diferenciarse de uno u otro producto o servicio. Pero hay mucho más en el uso de las marcas. Las marcas nos dicen mucho de la empresa que la comercializa, nos da origen de un determinado producto o servicio, nos dice la calidad y el prestigio que acompaña al fabricante.

Ahora bien, ¿qué es el producto? El producto incluye los elementos tangibles e intangibles que pueden ser ofrecidos en un mercado para satisfacer necesidades e incluye marca, precio, color, diseño, estilo, etc.

Ya empezamos bien, un producto desde su nacimiento va ligado, por supuesto, a una determinada función que satisfaga alguna necesidad de un consumidor. Pero también irá bien estrecho a otorgarle

un nombre distintivo en la cual diferenciarse de otros. Ahí es empleada la marca, es el medio donde la empresa establece ese nexo con los consumidores y distribuidores.

El crear una marca hoy día con el objetivo, por supuesto, de crearle un significado a los ojos del cliente es la función de marketing que muchas empresas ejecutan. El nombre de una marca dice mucho y puede decir poco o casi nada. Donde unos triunfan, otros perecen en el intento de posicionar un determinado producto en la mente del consumidor. Muchos directivos piensan que el nombre no importa, que lo que importa es el producto. Con el producto adecuado al precio adecuado se puede ganar la batalla en las ventas.

El *branding* es un proceso muy difícil y de pobre percepción en los consumidores de hoy día. Las marcas se graban en la mente de los consumidores lentamente. La primera marca en una nueva categoría, normalmente produce una fuerte impresión.

¿Por qué tuvo éxito *Lite* y *Gaglinber's* no? una de las razones fue el nombre. «Dame una *Gaglinber's*». Suena como si estuvieses pidiendo una salchicha polaca. Si Ud. va a intentar un nuevo tipo de cerveza, asegúrese de que tiene un buen nombre alemán como Adolph Coors o August Busch.

Los nombres sí importan, y mucho. Dependiendo de la categoría, el nombre por sí solo puede representar la principal razón del éxito de marca.

Una empresa puede gastar millones en desarrollar un nuevo producto y luego darle un nombre de marca que casi garantiza el fracaso. La innovación sola nunca es suficiente.

¿Cuál es el tamaño del mercado? La mejor respuesta a esta pregunta, desde el punto de vista del *branding*¹, es cero. Según Al Ries².

Para construir una nueva marca, primero debe superar el concepto lógico de servir a un mercado. En su lugar debe enfocarse en crear un mercado. A partir de esto te da un 50% de consolidación del éxito.

Analicemos las cinco marcas más valiosas del mundo en el año 2008 y su precio estimado según Interbrand, la empresa líder en valoración de marcas.

Nº 1 Coca-Cola (66 667 millones de dólares)

Esta es una cifra sombrosa porque es casi tres veces el activo material de la empresa Coca-Cola, que está valorado contablemente en 24 500 millones de dólares. ¿Cómo ha logrado

¹ Anglicismo para definir la creación de Marcas.

² Estrategia de Marketing muy conocido, coautor del bestsellers *Posicionamiento*.

la marca Coca-Cola un valor tan elevado y sostenerse en la cima de este listado por más de siete años? No porque la marca se lanzara en un mercado existente, sino porque creó un nuevo mercado llamado refrescos de Cola, y lo desarrolla constantemente. (Su gran enemigo Pepsi está en el lugar 26)

Nº 2 IBM (59 031 millones de dólares)

¿Qué construyó la marca IBM? El ordenador central. IBM no fue la primera empresa en lanzar un ordenador comercial. (Remington Rand fue la primera en 1951 con su marca «Univac»). Pero Remington Rand era un conglomerado e IBM concentró todos sus esfuerzos en máquinas informáticas para empresas.

Es interesante destacar que lo que le funcionó a IBM con los ordenadores centrales, no le funcionó con los ordenadores personales. IBM fue la primera empresa en introducir un ordenador personal de 16 bits, pero a pesar de ello perdió la guerra de los ordenadores personales frente a imitadoras como Compaq, Hewlett-Packard, y Dell.

¿Por qué? El nombre IBM en la marca no era el adecuado. IBM significaba *ordenadores centrales* en la mente del consumidor y no *ordenadores personales*.

Nº 3 Microsoft (59 007 millones de dólares)

Ha conseguido posicionarse en los más altos escaños en relativamente poco tiempo, tiene tan sólo 34 años con relación a Coca-Cola que tiene 121 años.

Microsoft no se hizo gigantesca creando un mejor sistema operativo para PCs. La mayoría de los expertos aceptan que Macintosh era muy superior. Microsoft ganó la carrera siendo el primero. Al divergir el sistema operativo de 16 bits de los sistemas de 8 bits como el Apple OS y el CP/M de Digital Research.

En Agosto de 1981, IBM presentó el PC con su sistema operativo Microsoft. La marca Apple (y su sistema operativo Macintosh) no se lanzó hasta enero de 1984. Para cuando apareció el Mac, el PC de IBM (y sus clones) estaban próximos a convertirse en la norma de la industria. (La empresa Apple se encuentra en el lugar 24)

Nº 4 General Electric (53 086 millones de dólares)

GE puede rastrear su historia hasta Thomas Edison, el inventor de la bombilla eléctrica en 1879. su empresa, Edison Light Company, evolucionó a lo que es hoy la General Electric Company. Tan revolucionaria en su época como lo es hoy Internet.

Nº 5 Nokia (35 942 millones de dólares)

¿Qué nos trajo la marca Nokia? Es sin duda que la telefonía móvil. Este lugar sin duda alguna lo merecería Motorola, la primera empresa en lanzar un teléfono móvil. Sin embargo, Motorola perdió ante Nokia por la misma razón por lo que la IBM perdió ante Compaq, Hewlett-Packard, y Dell en ordenadores personales. Nokia significa «telefonía móvil» y Motorola significa una amplia gama de productos, desde equipos de comunicaciones hasta sistemas globales por satélite.

Así sucesivamente se pone de manifiesto el liderazgo en la mente de los consumidores y en valor bursátil de estos activos intangibles.

El «ranking de mejores marcas mundiales 2008» de Interbrand es un reflejo de la economía mundial. La actual crisis en EE.UU., el crecimiento de los mercados emergentes y el creciente énfasis en la sostenibilidad son todas las tendencias clave que dieron como resultado el ascenso o caída de las marcas en esta lista. Como lo fueron las grandes caídas en marcas relacionadas a servicios financieros como: Merrill Lynch y Citigroup.

Estas cinco marcas son ejemplo de una acertada estrategia marcas. Dentro de este gran listado hay grandes avances de un año para otro. Un ejemplo connotado ha sido el de Google, que en el año 2007 solía ocupar el lugar 20, y en el 2008 escaló hasta el puesto No. 10.

En uno de los principios del *branding* demuestra que Ud. puede ganar la batalla de marketing haciendo lo que debe, o cuando su competidor hace lo que no debe. En el caso de IBM y Nokia, sus competidores tuvieron muchos errores.

Según Al Ries, el problema se hace manifiesto cuando al divergir una categoría de productos (por ejemplo: la telefonía convencional divergió a telefonía móvil) dejas que estos nuevos productos o servicios lleguen al consumidor con la marca del producto anterior que Ud. poseía (caso Motorola). Las personas se identifican ya con una marca de un producto o servicio dado y sostenido en el mercado. No te van a asociar con un nuevo producto o servicio el cual esté transmitiendo la misma idea con tu antigua marca. Todo tiene su pro y su contra. Por eso este escritor es participe de que todo nuevo producto o servicio aunque la estrategia sea mantener sostenida la marca en estos, no es

recomendable tener la misma denominación que para otro producto que hallase tenido antes; pues a corto plazo tienden a perecer. Y aunque es urgente la necesidad de posicionarse en el mercado, el proceso de penetración y permanencia en la mente de los consumidores es lento y extensivo el modo de llegar al éxito.

LA CONVERGENCIA EN LOS PRODUCTOS

Ahora una de las tendencias más prometedoras es la convergencia de varias funciones en un único producto. Ya la podemos ver en el teléfono móvil puede ser agenda electrónica, navegador de Internet, correo electrónico, cámara digital, etc. Pero hay que observar detenidamente que esta estrategia trajo algunas trabas y problemas en situaciones anteriores.

Un ejemplo de esto fue la comercialización de un equipo combinando las funciones de video y DVD. Aunque tuvo sus limitadas ganancias de ventas, su vida comercial se vio opacada por los reproductores de DVD. Una persona por lo general, tenía en su hogar una video casetera, en lo único que estaría interesado esta vez sería en un reproductor de DVD, no en un híbrido.

¿Carros aéreos?

Remontémonos un poco más atrás. En 1945 Ted Hall presentó el coche volador. Las carreteras estarían obsoletas, los atascos serían cosas del pasado. Se podría ir a cualquier lugar, a cualquier hora con total libertad de movimientos. Todos por aquel entonces esperaban sacar provecho de la invención de Hall. En Julio de 1946 Convair, el elegido, materializó las ilusiones de Hall sacando a la venta del Convair Model 118 ConvAir Car. A pesar, del estrepitoso aparato de publicidad del invento tan sólo se construyeron 2 ConvAir Cars. Ambos se encuentran descansando en un hangar de California.

video-Teléfonos

No crea que este servicio ahora en boga por la telefonía móvil, y poco eficaz aún, no es una idea del Siglo XXI. Pues esta invención viene dando vueltas desde 1920, por esfuerzo de AT&T y otros. Tan sólo se encuentran en uso unos 650 000 sistemas de video-teléfono en el mundo, la mayoría en empresas. (¿Quién quisiera arreglarse para hacer una simple llamada?).

El F-111

Hace años, el secretario de Defensa de EE.UU., Robert M^cNamara, convenció a medio mundo de que era un despilfarro que cada servicio militar tuviera modelos de avión diversos para desempeñar tareas

específicas. Entonces se dieron a la tarea de diseñar y construir un avión único que pudiera desempeñar todas estas tareas, o al menos la mayoría.

¿El resultado? Unos costes muy elevados de manufactura, el entrenamiento de pilotos y las aplicaciones tácticas. El F-111 está aún en el inventario de la armada norteamericana pero prácticamente no se usa.

Todo esto pone de plano que la unión de varias funciones que acometen variados productos en el mercado no garantizan el éxito, ni la creación de un nuevo mercado, ni logra apenas segmentarlo. Al menos la práctica lo ha demostrado, lo que en un principio promete como un determinado producto se queda lejos de las perspectivas planificadas.

La verdadera estrategia no es crear un producto para una categoría dada. Sino es un producto en una nueva categoría. El crear una categoría de productos, ineludiblemente da sus ventajas.

LA FORTUNA FAVORECE AL PRIMERO

Ser el primero no significa que su marca se convertirá en el líder en una nueva categoría de productos. Sólo le concede una oportunidad para hacerlo. Si usted es el primero su marca arranca siendo el líder, pues no hay más nadie que su marca. Pero este solo no basta. La marca precisa evolucionar para mantener su liderazgo. En este medio lo sensato es proteger su marca y estar alerta.

Las ventas, sin embargo, no importan tanto como la percepción. Para el éxito, su marca necesita implantar la percepción de liderazgo en la mente de los consumidores.

Muchas marcas líderes son marcas poderosas, no porque sean mejores que las marcas de la competencia (aunque puede que lo sean), sino porque son percibidas como las marcas líderes en su categoría. Ser el primero crea el liderazgo; si su marca es la única marca en la categoría, tiene que ser la líder.

Hay dos cosas que trabajan a favor de la primera marca que llega a la venta:

- 1) Está la percepción de que la marca líder tiene que ser mejor. Y dado que la primera marca en la mente es automáticamente líder.
- 2) Está la percepción de que la primera es la original. Cualquier otra que aparezca después se tomará como una imitación.

Otro fenómeno puede ser cuando esta marca pierde el liderazgo, pero esto no destruye la marca. Por ejemplo Harvard, es la primera universidad fundada en EE.UU. aún es considerada la “mejor” del

país. A pesar de que no es la más grande ni tampoco suele ganar los concursos de popularidad llevado a cabo por los medios de comunicación.

Por tanto, por lo general, crear una nueva categoría y luego grabar su marca en la misma, es la esencia del éxito. Por ejemplo:

- ® *Albal*, el primer papel de aluminio
- ® *Amazon.com*, la primera librería en Internet
- ® *CNN*, la primera cadena de noticias por cable.
- ® *Duracell*, la primera pila alcalina
- ® *Nike*, el primer zapato deportivo

Estas marcas fueron constituidas creando la percepción de que eran las primeras en una nueva categoría. La realidad es que no hace falta ser el primero, sólo es necesario crear esa percepción.

Un error claro es ser una marca líder y descansar en ese prestigio. Por ejemplo, Coca-Cola perdió innumerables oportunidades de posicionarse en nuevos mercados. La Redbull se le adelantó en la categoría de bebidas energizantes; la marca Dr. Pepper se le adelantó en la categoría de colas especiadas; y por último, dejó pasar la categoría de bebidas deportivas iniciada por Gatorade y aún intentando arrebatarse el escaño con la marca Powerade, mantiene en la categoría el segundo escaño.

¿CÓMO CREAR UNA MARCA RELEVANTE?

El sueño de todo empresario actual es tener a su haber una o más marcas bien posicionada en el mercado. Y si esta o estas marcas controlan un elevado volumen de cuota de mercado mejor aún. Ser el líder es ventajoso, y mientras más tiempo mejor. Pero cuidado, la competencia no descansará hasta arrebatarse el liderazgo. Debe hacer acopio de originalidad en la estrategia de marca que utilice. Y a la vez, tener que segmentar y extender la línea de marcas, para no darles hueco por dónde colarse a la competencia. La labor se transcribe sencilla, pero ahí está lo más problemático para los estrategas del mundo de hoy. Pues una producción de extensión de marca siempre vendrá con la intención de avalar el prestigio de la marca en otro producto.

Las nuevas ideas se agotan, las invenciones tienden a converger dos o más productos, reuniendo en uno solo variados servicios y funciones que satisfagan más necesidades del consumidor.

Caso Intel

Todo surge en 1978 cuando creó su microship 8086, que logró la aprobación de IBM para incluirlo en su primer ordenador personal. El chip de Intel y sus generaciones subsiguientes definieron los estándares de la industria y se convirtieron en la marca dominante.

A inicios de 1991 Intel sufre una fuerte presión competitiva al aprovecharse sus rivales del fracaso que había sufrido por la no-obtención de la marca para sus series X86. Los competidores crearon la confusión al denominar a sus productos como clónicos con nombre como AMD386, implicando que eran tan efectivos como cualquier otro microchip 386.

¿Cómo haría Intel para decirle al consumidor final que estaba usando un microchip de su factura? El mercado de Intel era los fabricantes de ordenadores. Pero le hacía falta que el consumidor del mercado de ordenadores conociese que estaba usando un producto de Intel.

En la primavera de 1991 Intel comenzó a desarrollar un brillante programa de marca de ingrediente («Intel Inside») al que dedicó un presupuesto de cien millones de dólares. Todo ordenador que usase un microchip Intel tenía en el chasis del CPU un logo que indicaba el uso del mismo. En un relativo corto tiempo el logo de Intel Inside se convirtió en ubicuo y el programa logró un éxito increíble.



El primer programa de Intel se basó en una asociación muy bien controlada y rigurosa, entre Intel y los fabricantes de ordenadores. Cada asociado recibía un seis por ciento de bonificación por las compras de sus microprocesadores. Para poder ser parte del programa de publicidad se debían superar ciertos requisitos, el principal era presentar el logo Intel Inside correctamente en el producto y en los anuncios.

El resultado final fue que durante muchos años «Intel Inside» significó un precio primado aproximadamente el diez por ciento en el precio de venta al público de los ordenadores que incorporaban el logo. Todo esto sucedió, increíblemente, a pesar de que la mayoría de usuarios de

ordenador desconocían lo que era un microprocesador o por qué Intel era mejor que otros. (¿recuerdan la percepción de liderazgo?).

En el otoño de 1992 Intel estaba preparada para anunciar el sucesor del chip 486. Se requería de una decisión muy importante. ¿Había que denominar al sucesor 586 para apalancar la marca Intel Inside y suministrar una lógica y familiar hoja de ruta a los clientes adaptados a la progresión de X86? ¿O habría que crearle un nuevo nombre?

Así se crea la marca Pentium. Cuatro aspectos claves guiaron el proceso para desarrollar la marca Pentium.

- 1) El aspecto básico productor de cierta confusión podría reiterarse si el producto se denominaba 586, debido a otros ingresos al mercado como AMD586
- 2) El coste de crear una nueva marca y atraer clientes hacia ella, aunque elevado, encajaba en la capacidad y voluntad de Intel. El hecho de que la nueva marca tuviera nuevos valores pondría las cosas más fáciles.

Intel desarrolló subsecuentemente una mejora de Pentium que suministraba mayores capacidades gráficas. En lugar de nombrarlo Pentium II, la tecnología adoptó el nombre MMX, y se le incorporó a la marca Pentium. Nuevas generaciones surgieron apalancando el activo de la marca como Pentium Pro (1995), Pentium II (1997), Pentium III (1999) y Pentium 4 (2000).

Por 1999 surgió un nuevo problema (y oportunidad). A medida que el mercado de los ordenadores personales maduraba, surgía un segmento orientado al valor liderado por algunos de los competidores de Intel desesperado por encontrar un nicho descontando precios en el mercado primado de microprocesadores. Intel necesitaba competir en este mercado, aún defensivamente, pero usando sólo la marca Pentium (o una submarca) hubiera resultado sumamente arriesgado. La solución, crear una nueva marca independiente Celeron, que no se vinculó a Pentium. El presupuesto para la construcción de marca, como el de tantas marcas fuertes, fue mínimo: el mercado objetivo encontró a la marca, en lugar de lo inverso.

En la actualidad; aunque la competencia es conocida (AMD) sigue ocupando el segundo lugar en la preferencia. Intel ha desarrollado los núcleos de microprocesadores dobles (Dual Core y Core 2 Duo) y cuádruples (Core 2 Quad), triplicando el rendimiento de la PCs. Y así mismo incrementando su liderazgo en la categoría de microprocesadores.

Caso Dove

En 1955, Unilever (entonces Lever Bros.) introdujo el «jabón de belleza» Dove. El producto contenía un ingrediente limpiador suave patentado que generaba una notable sensación distinta en la piel cuando se usaba regularmente.

Se posicionó entonces como una pastilla de belleza compuesta en una cuarta parte de crema limpiadora que «daba crema» a la piel mientras se lavaba. La crema limpiadora se mostraba derramándose dentro de la pastilla de belleza.

En 1979, la frase «crema limpiadora» se sustituyó por «crema hidratante». En ese mismo año, un dermatólogo de la Universidad de Pennsylvania demostró que el jabón Dove reseca e irritaba la piel significativamente menos que otros jabones. Basado en este estudio, Dove comenzó a orientarse agresivamente hacia los médicos. Como consecuencia, alrededor del 25% de usuarios de Dove compraban el jabón debido a la recomendación del médico.



El primer esfuerzo por extender la marca Dove se produjo en 1965. La extensión, hacia el mercado de detergentes lavavajillas, sobrevive pero se tiene que reconocer que ha sido decepcionante. El principal competidor de la época era Palmolive, que ofrecía un producto que «suaviza las manos mientras lava la vajilla». Había esperanzas que el mensaje de crema hidratante de Dove se traduciría en un beneficio competitivo. El detergente Dove fracasó, y no lo hizo sólo para aumentar el valor de marca de Dove, sino que, también limitó la posible extensión de la franquicia durante décadas.

En 1990 expiró la patente del jabón Dove. Procter & Gamble, testó inmediatamente la pastilla de jabón Olay con propiedades hidratantes, saliendo al mercado en 1993. Un año después se lanzó la loción corporal Olay, que muy pronto obtuvo más del 25% de cuota de mercado en una categoría de producto de alto margen. El equipo de Dove vio como se le escapaba la supremacía con la aparición de esta nueva categoría.

Por entonces Dove llevó a las tiendas el *Dove Moisturizing Body Wash* en respuesta al paso de la marca Olay. El producto se basaba en el tradicional modelo europeo de la loción corporal, pero no encaja en la promesa de Dove. Una reformulación supuso una mejora en 1996, pero no fue hasta el tardío año 1999 que Dove acertó realmente con la innovadora línea *Dove Nutrium*. Este nuevo

producto usaba una tecnología que depositaba lípidos, vitaminas E y otros ingredientes sobre la piel. Dado el alto valor agregado del nuevo producto y con la fuerza que penetró en el mercado le dio la posibilidad a Dove de un sobreprecio del cincuenta por ciento por encima de la loción corporal Dove normal.

La introducción de la loción corporal se correspondió con un crecimiento del treinta por ciento en el jabón Dove desde mediados de los noventa hasta el 2001, una prueba de que la energía y la exposición de la loción corporal Dove ayudaron, incluso cuando el producto no atravesaba su mejor momento.

Otro campo de batalla fue el mercado de desodorantes. Donde la sequedad parecía contradictoria con la promesa de hidratación de Dove, y donde el segmento objetivo era más joven que el típico cliente de Dove. A pesar de los riesgos, en el año 2000, Dove introdujo una línea de desodorantes con publicidad distinta a la habitual, con eslóganes especiales como «Próxima parada, el paraíso de la axila». ¿El resultado? Fue constatado como uno de los diez productos de no-alimentación más destacados, consiguiendo ventas superiores a los sesenta millones de dólares, y con una cuota de mercado cercana al 5%.

A pesar de esta victoria, Olay de Procter & Gamble, volvió a derrotar a Dove a mediados del año 2000. Esta vez de la mano de «faciales diarios» (toallitas faciales desechables impregnadas con hidratantes perfumados). A Dove le costó un año responderle con su *Dove Daily Hydrating Cleansing Clothes*. Como todo buen proceso de Dove encajaba en la nueva categoría y los resultados iniciales fueron prometedores.

Caso Habanos

Por supuesto, era demasiada la tentación a no tratar a una empresa cubana, encargada de comercializar un producto legítimo de la idiosincrasia de la Cuba de hoy.

Bueno, la Corporación Habanos surge en 1974, con la idea de ser el comercial encargado de las ventas en el extranjero del tabaco cubano, mundialmente reconocido. Según los entendidos en el negocio las hojas de tabaco cubano son de excepcional calidad, dándole la categoría de «tabacos premium».

Por la década de los 80, se vende el 50% del patrimonio de la empresa a Arcadis S.A. (Transnacional británica). Por aquel entonces se valoró la empresa en 1 100 millones de dólares. Pagando el extranjero la mitad correspondiente (550 millones de dólares).

Se subvaloró por aquel entonces el valor creciente de las marcas que componían la empresa. El valor de los intangibles ronda el millón de dólares.

La cartera de la Corporación Habanos, S.A. está centrada en dos áreas específicas: las marcas y las denominaciones de orígenes. Para la entidad tiene una alta prioridad la segunda modalidad puesto que es importante el conocimiento de Habanos como una indicación de procedencia importante.

Prácticamente toda la cartera de marcas de la entidad proviene de antes de 1959. Pero después también se hace un arduo trabajo en el cual se crean: *Cohiba* y *Davidoff*³. La cartera de marcas se ve muy diversa y se clasifican como:

- Ⓜ Marcas Globales (que atesoran el 80% de las ventas);
- Ⓜ Multilocales;
- Ⓜ Locales (Ej.: *Fonseca* con venta en España solamente)
- Ⓜ de Nicho (*San Cristóbal*, *Duaba*)

Debido a las altas restricciones en el ámbito mundial de la publicidad del tabaco se desestimó la estrategia de pequeños locales y mostradores en las grandes tiendas. La empresa se dio a la tarea de diversificar sus funciones y operaciones dentro y fuera de Cuba. Nace entonces la franquicia de la marca *Casa del Habano*, que no es más que una red de locales de venta y degustación de tabacos (presente en 66 países y 133 ciudades).

Se comienza en el año 2002 la extensión de marcas para traspolar el sentido de Habanos hacia otros productos y servicios. Se crean: *Cohiba Atmosphere* y *Montecristo DeLegend*.



Por regla general estas nuevas marcas surgen con la posibilidad de extender los mercados extranjeros. Por demás es muy común en locales completamente dedicados a los fumadores. Estas marcas tienen presencia y gran aceptación en Japón, España, Suiza y Reino Unido.

³ Se le vendió la marca a la firma suiza Davidoff en 1992.

CONCLUSIONES

Las ventajas de la marca no se ven por el mero hecho de diferenciarse de un producto de otro, va más allá. La marca le da valor agregado al producto creando en el consumidor una afección singular en entre él y el fabricante. Es un instrumento que si es gestionado correctamente puede representar un valor muy importante para una empresa. Tanto o más que el valor de todos los activos de una empresa junta. Bueno, esto es en el mejor de los casos claro está.

En el mundo empresarial de hoy se hace más difícil posicionar una marca en el mercado y en la preferencia de los consumidores. Se han extendido y/o segmentado tantas marcas que el consumidor se ve inundado por miles de productos que la diferencia entre los mismos se ha vuelto ínfima. Sólo unos pocos cuentan con el término de favoritos, pero esa condición no es perenne. Cada día se hacen campañas de publicidad, auspicios de eventos deportivos y culturales en los cuales se lanzan al mercado novedosos productos. O sea, que la competencia se vuelve, casi siempre, en feroz.

Las ideas originales y los nuevos mercados comienzan a escasear. Entonces los especialistas de mercadeo se concentran en darle un uso potente a la publicidad. Se gastan miles de millones en campañas de publicidad para motivar el consumo de los productos y servicios que hay en el mercado. Claro, el camino corto da rápidos dividendos, y eso es lo que todos esperan. Nadie quiere esperar ver su marca bien posicionada en 15 años, aunque el verdadero estratega sabe que el tiempo y el buen bregar en la gestión de marca da la victoria.

Pero aunque más lenta la innovación no se detiene, pero a veces es de otro modo. Uno de estos nuevos modos es lograr que la marca vaya más allá de lo visual. Sí, generalmente el sentido que usamos a la hora de distinguir un signo es la vista. Ahora surge la disyuntiva legal. ¿Cómo se podrían proteger marcas olfativas y sonoras?, esto ineludiblemente crea un problema. Pero no obstante las marcas olfativas, sobretodo, proliferan en Europa primordialmente. Imagínese que está en una inmensa tienda, y comience a sentir el olor a «pasto recién cortado». Ud. aún no sabe en qué lugar se encuentra el origen de ese olor tan característico, pero con un poco de orientación logra llegar hasta el producto. Y para su sorpresa se ha tratado de jeans.

Es obvio que el desarrollo de las marcas no se restringirá para nada, estaremos cada día más vinculados a ellas. Pues su sola presencia nos identifica un producto o una línea de producto de solo mencionarlas. Existirán marcas de fábrica, marcas blancas, marcas notorias y marcas renombradas por doquier.

BIBLIOGRAFÍA

- ® Ries, Al y Laura – EL ORIGEN DE LAS MARCAS. (2005)
- ® Weilbacher, William M. – EL MARKETING DE LA MARCA (1999)
- ® Aaker, David A. – ESTRATEGIA DE CARTERA DE LAS MARCAS (2005)
- ® Decreto Ley 203/99 “de Marcas y otros Signos Distintivos”
- ® www.Interbrand.com
- ® M.Sc. Hosanna Rodríguez Calvo, especialista del Dpto. Jurídico, Corporación Habanos S.A. Conferencia “Habanos S.A.: historia y estrategias de posicionamiento”