

## La marca es...

### Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

*Mario Gagliardi es diseñador, consejero, conferenciante y escritor. Trabajó para el Ministerio de Ciencias austriaco como asesor estratégico, para la multinacional coreana LG como diseñador jefe y también como profesor de diseño. Ha impartido clases en numerosas universidades internacionales y asesorado a un abanico de instituciones federales en diseño así como a firmas pertenecientes a Fortune 500. En la tesis de su MBA hablaba de abrir brecha y tender puentes sobre el vacío existente entre la gestión y el diseño. Hoy en día, Mario lidera la empresa de diseño allevio. Su sitio web [www.mariogagliardi.com](http://www.mariogagliardi.com) recoge la mayoría de sus ideas.*

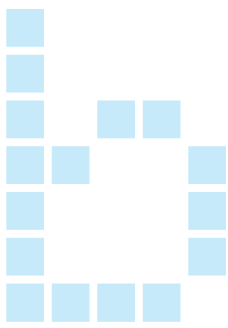
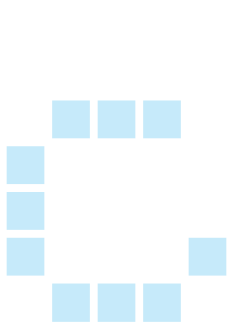
En la actualidad, ser propietario de los medios de producción, según las palabras de Marx, ha perdido mucho encanto. Hoy en día, las empresas con trayectoria más brillante no se centran en producir sino en crear experiencias holísticas. Por ejemplo, Porsche: la empresa sólo produce un diez por ciento de cada uno de los coches que entrega. El eje de Porsche es la "Gesamteindruck", es decir la impresión holística de sus productos. Para llegar a este punto, la empresa sólo se encarga de realizar el último diez por ciento del trabajo de producción - monta sus Porsches con partes individuales, todas construidas por los fabricantes del equipo original. Cada uno de estos coches montados se somete a un test de conducción realizado por un experto conductor que percibe a través de sus oídos, su sentido del equilibrio, su nariz y sus nalgas el modo en que un Porsche debe sentirse. Sólo después de "pasar la prueba de la sensación" se entrega al cliente.

Un Porsche actual es un coche (producido por la empresa en un diez por ciento) pero se transforma en un Porsche al cien por cien a través de una mezcla especial de conocimiento, experiencia y sensación. Los clientes señalan que conducir uno de ellos no se parece en nada a ningún otro coche deportivo, Porsche transmite sus propias sensaciones, es como conducir un Porsche. No cabe duda de que cuenta con una excelente tecnología e ingeniería pero cualquiera de las marcas actuales puede disponer de lo mismo. El verdadero atractivo de Porsche es la sensación, que queda plasmada en la marca.

Las empresas saben que los negocios actuales se basan enteramente en las marcas, pero ¿cómo se lo plantean? ¿Cómo crean, gestionan y mantienen las marcas? ¿Los gastos en publicidad son los adecuados? Porsche, por ejemplo, invierte muy pocos recursos económicos en la publicidad tradicional: en 2001 no gastó ni un duro en anuncios de prensa.

Cuatro metáforas: La marca como propiedad, como proyector, como envoltorio y como específica

En el argumento de un antiguo cuento alemán "El Flautista de Hamelín", el cazador de ratas averigua la forma de conducir a todas las ratas fuera de la ciudad tocando la flauta de forma tan seductora que le siguen en fila. A menudo los anunciantes venden su marca como si fuera una flauta mágica, como una fuerza hipnotizadora que empuja a la gente a buscar ese producto de fábula. Por lo tanto, ¿es esa la marca que suena como la flauta que toca la melodía adecuada? Se puede imaginar como un sonido empujado por el sentimiento de la persona que la toca y la seguridad de saber que se tocan las notas correctas. De alguna manera esto es así, pero no siempre, ya que se puede seducir a las personas con la melodía de la marca siempre que la experiencia del



## Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

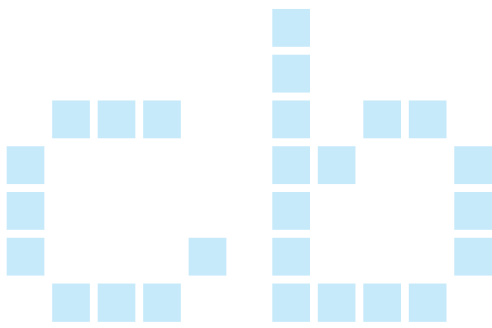
producto cumpla con sus promesas. Sin embargo, el cuento de Hamelín nos señala un punto crucial en otra dirección: la conceptualización y comprensión de algo es un proceso metafórico de valor intrínseco.

La gente conceptualiza constantemente mediante metáforas, por ejemplo "triunfo" siempre se conceptualiza como una dimensión en el espacio "arriba", por el contrario "fracaso" se conceptualiza como "abajo". Puede ascender, "por la escalera del éxito" o "echarse a perder", pero nunca se escapa de la conceptualización metafórica que indica que los altibajos de la vida son direcciones en el espacio. De hecho, las metáforas son tan persuasivas en nuestra vida rutinaria que no nos damos cuenta de cómo pueden encerrar nuestras ideas. Las metáforas están profundamente arraigadas, son conceptos culturales con un rasgo característico: señalan ciertos contextos para así oscurecer otros.

En un entorno económico, donde todo el mundo tiene acceso a los medios de producción, el único calificador existente es el valor propuesto para el cliente, plasmado en su marca. La creación, la buena gestión y el mantenimiento de las marcas son por lo tanto lo más importante en materia de gestión. Pero sorprendentemente, la gestión en la vida real, su desarrollo y utilización, se ve muy controlada e influida por el modo en que los gestores conceptualizan y entienden las marcas, lo que a menudo conlleva a consecuencias perjudiciales para la empresa.

Tras analizar detenidamente las expresiones más comunes y comportamientos reales, he podido identificar cuatro metáforas habitualmente utilizadas que, cada una a su manera, produce efectos perjudiciales en la gestión y uso de marcas. Se trata de malentendidos que, por sus consecuencias, con frecuencia minan la credibilidad y sostenibilidad de las mismas marcas que apoyan. Así mismo, haré una comparación de estas con otra metáfora que, espero, sea más útil en la gestión de marca.

En la metáfora la marca es una propiedad, se percibe como un logo, una marca y un nombre, es decir, un espacio prescrito cuya propiedad se asemeja a la de un terreno. Este es el punto de vista con el que las empresas normalmente defienden su marca, su nombre y su logo, aunque lo hacen incluso en situaciones en las que el contexto en el que se defienden apenas guarda relación con la opinión del cliente respecto a la marca. En este sentido, cabe mencionar a modo de ejemplo el asunto de milka.fr: una modista francesa cuyo nombre es Milka, que dispone de un sencillo sitio web donde promociona sus servicios y que ha sido demandada por la marca de chocolate Milka y en consecuencia se vio obligada a ceder su dirección web por mandato judicial de los tribunales franceses. (Mediante resolución judicial de EE. UU., un tal Sr. Gopi Mattel pudo mantener su dirección web, mattel.org, frente a Mattel, Inc.). En la metáfora la marca es una propiedad, el valor de la marca se entiende como el valor acumulado de la propiedad de la misma. Se ha prestado mucha atención a las representaciones tangibles de la marca en los abundantes manuales de identidad corporativa. Además se concede primordial importancia al cumplimiento exhaustivo de los manuales de marca prescriptivos, a menudo en detrimento de la idea esencial de marca.



## Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

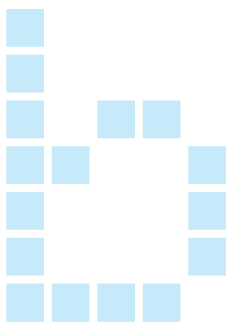
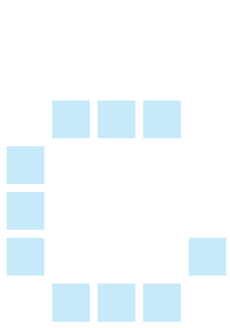
En la metáfora la marca es un proyector, se conceptualiza como si fuera un dispositivo que proyecta una imagen sobre una pantalla negra, lo que confiere a la marca la capacidad de proyectar cualquier imagen que el propietario de la misma cree apropiada. Los gestores que emplean esta metáfora, por regla general, gastan la mayor parte de su presupuesto de marca en publicidad y comunicación, calculan el tiempo necesario para proyectarla y después la imagen de marca se difumina con el tiempo. En esencia, la marca se concibe mediante la referencia que de ella hace la imagen suponiendo, por ejemplo, que un nombre y una campaña publicitaria con ciertos atributos convenciera al público de que la empresa que lo respalda posee esos mismos atributos. Por otro lado, esta afirmación no es del todo cierta si tenemos en cuenta algunas de nuestras experiencias personales diarias. Las personas tienen la suficiente capacidad como para distinguir entre significante y significado y discernir entre nombre y el rasgo característico percibido. Sólo porque, digamos Julia, tiene un bonito nombre y un elegante vestido, no significa necesariamente que sea una buena persona.

Es muy normal que los cambios de marca fracasen cuando se construyen sobre los pilares metafóricos del proyector ya que el concepto de "la pantalla negra" suele conseguir que los gestores de marca olviden los valores ya establecidos. Y esta idea de "un solo sentido" incluida en la metáfora, les hace infravalorar las reacciones públicas, después de todo las pantallas normalmente no protestan. Por ejemplo, la marca British Royal Mail's cambió a "Consignia" y recibió una mala acogida por parte del público ya que ignoró los valores fundamentales estrechamente ligados a Royal Mail y por ende tuvo que revocar su decisión. Donde se suponía una pantalla negra, había, de hecho, una gran fotografía con una larga historia. Igualmente revocada fue la proyección de marca de la famosa consultoría PriceWaterhouseCoopers como "Monday".

Un concepto metafórico común afín a la marca es la marca es un envoltorio, donde la marca se concibe como una máscara, es decir, un dispositivo que permite tener diferente apariencia. Esta forma de pensar está presente en el trabajo, como por ejemplo cuando las corporaciones tropiezan con algún tipo de problema en sus relaciones públicas. Este es el caso de Philip Morris, el productor de cigarrillos y alimentos, que cambió su nombre por Altria, o el de Jarvis, el contratista que ha llegado a ser el centro de la investigación del accidente ferroviario de Potters Bar, quien cambió su nombre por Engenda. En esta ocasión, la marca se construye para esconder los problemas de valor de la marca anterior y de la compañía lo respalda. Sin embargo, los grupos de consumidores más críticos suelen descubrir esta táctica y enseguida se las arreglan para desprestigiarla.

Con la metáfora de la propiedad, del proyector o del envoltorio, la marca, en diferentes maneras, se aleja de la realidad de la empresa, del producto o del consumidor y en su lugar se adhiere a un logo, a una imagen o a la ilusión de la empresa. Esto conduce a situaciones en las que, por ejemplo, el logo y la publicidad transmiten una perspectiva optimista y dinámica, muy alejada de la verdadera experiencia del cliente, que lo ve más bien como una pesadez burocrática.

Mientras que en las metáforas anteriores la marca permanece separada del verdadero comportamiento de la empresa, en la cuarta parece más inculcada, aunque con malentendidos. Se supone que la esencia de la marca está plasmada en un tipo de producto específico, en una manera especial de ver el mercado o en un modo



## Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

particular de enfrentarse a la competencia. En la metáfora la marca es algo específico, se la concibe como plasmada en algo particular, como una parte indivisible de las leyes que rigen los mecanismos de la empresa y sus productos.

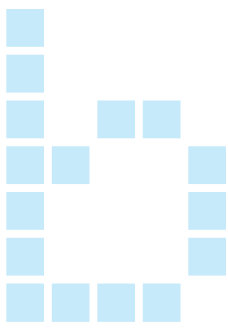
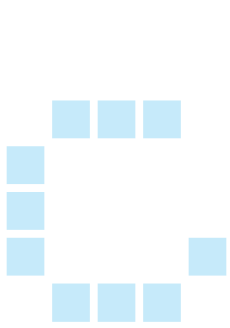
Este concepto (la marca está presente en "lo que hacemos y como lo hacemos por aquí") es inevitablemente desfavorable para la innovación y dificulta la reconsideración, la reestructura y rediseño a la hora de introducirse en nuevos mercados. Colocar la marca en un lugar erróneo puede obstaculizar en gran medida el desarrollo de la organización, esencialmente privándolo del mismo, lo que se convertiría en un malentendido muy caro, como le ocurrió a Nokia en 2003. Después de que Samsung introdujera en el mercado el teléfono móvil en forma de concha, alcanzando maravillosos resultados, se convirtió en una tendencia importante entre los consumidores. Sin embargo, Nokia no contempló la idea de producir este tipo de teléfonos, lo que condujo a que los clientes se pasaran a la competencia dejando a la compañía con unas pérdidas de seis mil millones de dólares en valor líquido. ¿Qué es lo que ocurrió? Deduzco que Nokia no veía su marca reflejada en ese tipo de teléfonos. Se aferraron a ello porque se trataba de un tipo de teléfono que al principio creó un éxito propio impresionante en el mercado. Con este punto de vista, Nokia conceptualizó el tipo de producto en forma de concha como la marca de la competencia y por ello consideró que producir la marca del competidor con su propio nombre era una desventaja.

### Relaciones, puntos de contacto y factores de productos

Una marca, aunque se considere mayoritariamente eso, no es una propiedad, ni un proyector, ni un envoltorio y tampoco algo específico. De hecho, las marcas no pueden obtener o proyectar ningún valor por sí solas; siempre están dentro de un contexto, adquiriendo valor debido a su correlación con lo que representan. Por lo tanto, se trata de un significado asociado aprendido por medio de un signo, en cuyo contenido se encuentra el significado que los consumidores consideran apropiado para la empresa y sus productos. La marca es una relación formada por la acumulación de conocimiento, donde el boca a boca, los rumores y los mitos tienen, al menos, el mismo impacto que la publicidad y las notas de prensa. Para los clientes la fuente del conocimiento de marca más influyente es la experiencia personal con el mismo producto, con el servicio al cliente o la actitud del vendedor en la tienda.

Las grandes empresas poseen más resistencia a la hora de lanzar y anunciar las marcas, pero una vez que han superado cierto tamaño, la posibilidad de poseer un punto de contacto principal, el toque personal, se pierde en las jerarquías. Podrá tener una bonita tarjeta de fidelización, pero cuando llama al servicio de atención al cliente, la mayoría de las veces le dicen "manténgase a la espera". Después de haber llevado a cabo un recorte de plantilla por enésima vez, algunos de los empleados de Austrian Post que trabajan como personal de reparto hacen verdaderos esfuerzos por mostrarse corteses y amables, en contra de la política de su empresa.

Una marca es lo que los economistas han dado en llamar una externalidad, un capital común de la empresa que está disponible para todos. Aunque cualquiera que usa la marca puede disfrutar de los beneficios que genera, los costes de su creación y desarrollo sólo se asignan a algunos departamentos específicos. Por lo tanto, los



## Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

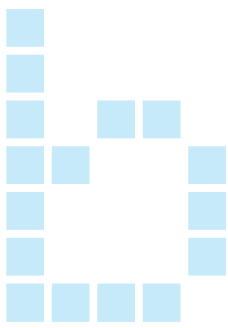
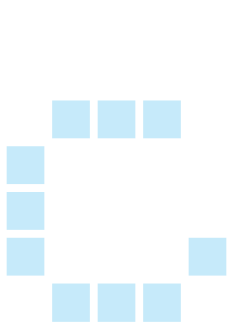
incentivos comunes de invertir en el desarrollo de una marca dentro de una gran empresa son insuficientes de manera innata, a no ser que se establezcan políticas que lo apoyen.

Las empresas más pequeñas, donde las personas pueden mantener relaciones duraderas con sus clientes, son normalmente proveedoras de una mejor experiencia de marca, sólo interactuando de forma auténtica. Para estas empresas la marca representa un conjunto de información que mantiene a toda la empresa unida, una visión motivada por la acción: una idea aceptada por todos los empleados, con la que se identifican perfectamente y comunican a los clientes.

Douglas Nelson de la University of South Florida, mientras investigaba sobre la memoria asociativa y los modelos adaptables de redes de trabajo, averiguó que el poder de la asociación entre el nombre de la marca y un beneficio se somete a constantes actualizaciones, al igual que el conocimiento de marca se acumula, las claves compiten e interactúan. Cuanto más concurren la marca y un beneficio, más fuerte se hará el vínculo mental entre ambos, instalándose en la mente del consumidor.

Por eso, la marca finalmente se somete a prueba cada vez que el cliente interactúa con el producto o servicio al que se refiere la marca. A pesar de ello, son muchas las ocasiones en las que las marcas no pueden establecer un vínculo estable con sus consumidores, por lo que los departamentos de marketing recurren a sus gestores de la relación con clientes (CRM) y a los programas de fidelidad. Estos programas son inútiles cuando la experiencia con el producto no es satisfactoria, después de todo, cuando algo te desilusiona no deseas volver a hacerlo, incluso si te han aplicado un descuento. Tampoco las marcas más fuertes, Nokia figuraba en el número 6 del ranking en lo que se refiere a valor de marca, pueden ignorar que los clientes busquen algún tipo de productos más satisfactorios. El móvil plegable en forma de concha de menores dimensiones es obvio que ofrece a los consumidores mejores posibilidades de almacenamiento y una mejor experiencia de manejo.

Por lo tanto, los verdaderos puntos de contacto entre producto y cliente son primordiales, aunque varían considerablemente entre productos, el teléfono móvil tendrá contacto con el cliente durante varias veces al día, mientras que las copas de Moet & Chandon sólo lo harán con el cliente de vez en cuando, durante un acontecimiento especial. Los elementos cruciales de la marca, la hora en la que el cliente adquiere esa experiencia en el contacto con el mismo, se suele pasar por alto, aunque constituya algo importante en el valor de marca. La perspectiva del punto de contacto permite a las empresas centrarse en la existencia y calidad de la interacción entre cliente y producto. Mediante un proceso de exploración de los puntos de contacto se pueden comprender mejor las principales opciones estratégicas que se presentan para la marca: mientras que características como un fácil manejo, tamaño, respuesta y estructura mental del menú pueden ser importantes para un teléfono móvil, los puntos de contacto en la interacción entre una compañía aérea y un cliente son, por nombrar alguno, el proceso de facturación, tiempo de espera, comodidad de las butacas. Todos ellos se compensarán frente a ciertos factores del producto como pueden ser el precio o el prestigio.



## Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

Los aspectos que definen a los puntos de contacto son el tipo y el grado de interacción que existe entre la materialización de la marca (productos y servicios) y los clientes. Mantienen una conexión íntima con los factores del producto, bien como compensación o bien como valor añadido. Realizando una alteración estratégica de los factores del producto se pueden establecer nuevos puntos de contacto estratégicos con el fin de iniciar la interacción con el cliente.

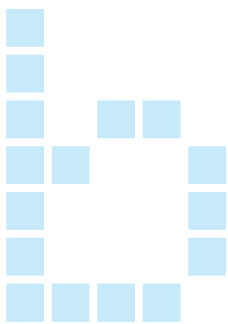
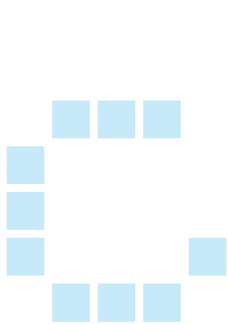
Por ejemplo, el cliente puede sentir una gran estima por una marca. Sin embargo no compran sus productos hasta que uno de los factores en la oferta cambie y los clientes lo encuentren aceptable. Las tiendas de diseño se introducen en grandes mercados de clientes que valoran la ropa de diseño. Sin embargo sólo comprarán si el precio baja. Los productores deben darse cuenta de que para captar una nueva reserva de clientes tienen que cambiar otros factores del producto: quizás el volumen de una oferta, como se hizo para los platos preparados que se envasaron en formatos más pequeños para satisfacer las necesidades de los solteros, o el diseño del envase con el fin de atraer a un nuevo grupo destinatario. Incluso se puede reestructurar las cualidades inherentes de un producto con el propósito de atraer a un mercado latente y dar un constante impulso a la marca. En este sentido cabe destacar el ejemplo de Apple iPod.

Antes de iPod, el hardware de audio convencional estaba sobrecargado con botones y funciones. Según la actitud organizativa detrás de esto, los productos electrónicos se diferencian por sus funciones: cuantos más haya, más cuestan, lo que condujo al bloqueo mental de los productores, que sostenían que el hardware electrónico con menos funciones sólo se podría vender a un bajo precio, una idea espantosa en una industria atormentada por un descenso constante de beneficios. Por otro lado, el iPod se ha diseñado deliberadamente para que tenga los botones necesarios y junto con el software de iTunes, ha conseguido el 70 por ciento del mercado de la música online en 2 años desde su entrada al mercado. Como sucede con Porsche, el foco no está en el producto en sí mismo: el Apple iPod es una oferta holística de marca motivada por el diseño que consiste en servicios complementarios online, software y hardware, interconectados para proporcionar experiencias atractivas y agradables al adquirir y escuchar música. Si dejamos de centrarnos sólo en el producto y por el contrario lo hacemos en la experiencia holística, crearemos un producto excelente.

Una metáfora alternativa: la marca como un dispositivo de recuerdo

La marca, al igual que sucede con una imagen mental o una fotografía que congela una imagen en la memoria, no puede esconder o embellecer su objetivo, es decir, la empresa que lo apoya, una vez que el cliente haya tenido la experiencia con la empresa. La marca, si se ejecuta bien, se convierte en una imagen de valores concentrados, un signo que representa a los valores esenciales de una empresa. Esta imagen mental es una foto en el tiempo, que, en el transcurso del mismo, se va alejando cada vez más de su objetivo: se convierte en un recuerdo.

Esto me lleva a ofrecer otra metáfora: la marca es un dispositivo de recuerdo, que se debe concebir como una



## La marca es...

### Conceptualizando y creando estrategia de marcas: Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión

imagen mental de una impresión y una experiencia, siempre latente y a la espera de ser actualizada. La publicidad puede conseguir el reconocimiento de la marca e introducir nuevos productos, así como procurar un manual básico de la experiencia de marca, pero la experiencia en sí misma se forma finalmente por la interacción del producto/servicio con el cliente.

Un logo sólo puede expresar eso, el resto ha de conseguirse mediante la interacción con el cliente y la verificación de cada uno de los momentos en los que surge la experiencia del producto/servicio. La metáfora la marca es un dispositivo de recuerdo abarca el siguiente concepto: la marca se crea a través de las asociaciones y la simplificación del conocimiento, codificado en signos y nombres y materializado en productos. También debería ser, a través del entendimiento compartido, cultivado en la organización, inculcado en sus rutinas e introducido en la mente del cliente.

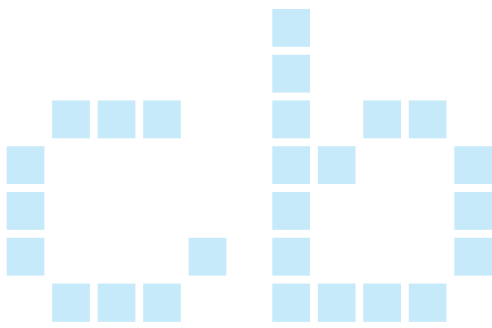
Para el cliente, al igual que un dispositivo de recuerdo, la marca es un creador de mentes que la publicidad imprime pero sólo se puede experimentar a través del contacto con el producto o servicio real. Es un significante que sólo se adhiere y conceptualiza en la mente del cliente en los ámbitos conflictivos de las expectativas y las experiencias reales.

La marca es una constante, a medida que evoluciona la empresa, si lo hace para bien o para mal. Debe actualizarse con regularidad para que refleje su significado, quizás no ocurra exactamente como en una fotografía precisa, pero sí como una impresión que al menos no se contradice con el objetivo. Para poder actualizar esta fotografía, se deberán evaluar las asociaciones de marca, los puntos de contacto y explorar los factores del producto ofrecido, así como la forma en que la marca conecta con la empresa, el producto, o bien gestionar el servicio para crear y mantener un significado.

Como una imagen mental de una interconexión, puede adoptar un nombre que represente esa conexión: Starbucks, por ejemplo, es sinónimo de cafetería en EE. UU. Mientras se evoca la fotografía de un lugar donde se toma café, la marca ha sido capaz de ocupar un lugar en la mente de los consumidores, e incluso algunas marcas sustituyen al lenguaje hablado: la cinta adhesiva, por ejemplo, se alude a ella en EE. UU. como "Scotch tape", "Tesafilm" en Alemania y "Tixoband" en Austria.

Esta fotografía mental es la esencia de la marca, su núcleo, evitando confundirlo con sus atributos. Un Porsche no dispone de un coche deportivo de líneas puras, también podría ser un pequeño utilitario. Por ello, la esencia de la marca es única, una completa composición mental de la promesa y experiencia, que consigue permanecer en la mente de los consumidores.

Las mejores marcas aparecen como la consecuencia natural de la esencia de toda la corporación, de su dirección estratégica, sus formas de llevar a cabo la gestión, del valor de la misma y la entrega del producto. Un ejemplo de esto es Porsche pero también H&M, una empresa distribuidora de moda que cuenta con los mayores ingresos por tienda en todo el mundo y una simple, persuasiva promesa que siempre mantiene: precio, entrega y comodidad.



Identico|

cultura  
branding

8/8

La marca es...

**Conceptualizando y creando estrategia de marcas:  
Cómo influyen las metáforas de marca en su gestión**

Una marca que funcione bien es el resultado de una empresa con un buen funcionamiento y con excelentes productos. Un sinfín de marcas mal ejecutadas y diseñadas dañan día a día a productos de calidad. Sin embargo ninguna marca, por buena que sea, puede solucionar los problemas de una empresa, como tampoco será útil si la empresa no cumple su promesa. Más bien lo contrario: se convertirá en el mejor escaparate de todo aquello que no marche bien, en su uso diario. Una marca no puede sustituir a los productos reales, o verdaderos precios y procesos empresariales. En conclusión: una vez que su empresa (en su estrategia, ejecución de la gestión, comunicación y productos) se establezca adecuadamente, consiga una buena empresa de marcas para que haga su trabajo, pero antes de esto, ni se moleste.

© Mario Gagliardi (2005). Todos los derechos reservados.