

Los ejecutivos de marketing se enfocan demasiado en segmentos demográficos cada vez más reducidos y en extensiones de producto cada vez más triviales. En lugar de eso, deberían averiguar qué tareas necesitan hacer los consumidores. Esas tareas indicarán el camino hacia productos con propósito, y hacia la innovación genuina.

Negligencia de marketing: la causa y la cura

Cada año se lanzan unos 30,000 nuevos productos. Pero más de 90% de ellos fracasa. Y esto ocurre después de que los profesionales del marketing han gastado gigantescas sumas de dinero intentando comprender qué es lo que quieren sus clientes. ¿Qué es lo que está mal? ¿Es que los investigadores de mercado no son suficientemente inteligentes? ¿O las agencias de publicidad no son suficientemente creativas? ¿Se han vuelto los consumidores demasiado difíciles de entender? No lo creemos así. Pero pensamos que algunos de los paradigmas fundamentales del marketing los métodos que la mayoría de nosotros aprendimos para segmentar mercados, desarrollar marcas y comprender a los clientes se han resquebrajado. No somos los únicos que sostenemos este punto de vista. Incluso el CEO de Procter & Gamble, A.G. Lafley, posiblemente la mejor posicionada en el mundo para hacer esta aseveración, asegura que “debemos reinventar nuestra manera de comercializar; necesitamos un nuevo modelo”.

Para desarrollar marcas que signifiquen algo para los clientes, es necesario asociarlas a productos que signifiquen algo para los clientes. Y para ello es necesario segmentar el mercado de modo que refleje la manera en que los consumidores de verdad viven sus vidas. En este artículo propondremos un modo de reconfigurar los principios de la segmentación del mercado, describiremos cómo crear productos que los clientes valoren de manera constante y, por último, explicaremos cómo las marcas nuevas y valiosas pueden generar un crecimiento verdaderamente sustentable y rentable.

Los paradigmas obsoletos de la segmentación de mercado

Theodore Levitt, el famoso profesor de marketing de Harvard, solía advertir a sus alumnos: “La gente no quiere comprar un taladro de un cuarto de pulgada, ¡la gente quiere un agujero de un cuarto de pulgada!”. La mayoría de los expertos en marketing concuerda con la visión de Levitt. Aun así, segmentan sus mercados por tipo de taladro y por precio; miden la participación de mercado de los taladros, no la de los agujeros; y para compararse con sus rivales, toman como punto de referencia las características y funciones de su taladro, no las del agujero. Después de ofrecer más características y funciones, creyendo que eso se traducirá en mejores precios y mayor participación de mercado. Cuando los ejecutivos de marketing proceden de esta manera, muchas veces solucionan problemas equivocados, mejorando sus productos de modos que resultan irrelevantes para las necesidades de sus clientes.

Y segmentar los mercados por tipo de cliente no es mucho mejor. Después de fragmentar a los clientes en empresas pequeñas, medianas y grandes o de encasillar a los clientes en categorías de edad, sexo o estilo de vida, los expertos se abocan a tratar de comprender las necesidades de los clientes representativos de esos segmentos y a crear productos que satisfagan esas necesidades.

El problema es que los clientes no adaptan sus deseos a los del consumidor promedio de su segmento demográfico. Por lo tanto, cuando los ejecutivos de marketing diseñan un producto para satisfacer las necesidades de un cliente típico de un segmento definido demográficamente, no tienen manera de saber si algún individuo específico comprará el producto. Sólo pueden expresar una probabilidad de compra en términos estadísticos.

Es por eso que los métodos predominantes de segmentación que los futuros ejecutivos aprenden en las escuelas de negocios y luego aplican en los departamentos de marketing de las empresas son, en realidad una de las razones fundamentales por las que la innovación en nuevos productos se ha convertido en una apuesta en la que las probabilidades de ganar son espantosamente bajas.

Existe una mejor manera de concebir la segmentación de mercado y la innovación de nuevos productos. Desde el punto de vista de los clientes, la estructura del mercado es muy simple: lo único que necesita es satisfacer sus necesidades, como afirma Ted Levitt. Cuando la gente se encuentra con una necesidad, busca productos que la satisfagan. Por lo tanto, la tarea del experto en marketing es comprender cuál de las necesidades que surgen periódicamente en la vida de los clientes podrían satisfacerse con los productos de la empresa. Si un experto en marketing puede comprender la necesidad, diseñar un producto si se asoma esa necesidad.

Al no razonar en esos términos, la mayoría de los diseñadores de productos nuevos se ha vuelto demasiado buenos en crear productos que no ayudan a los clientes a satisfacer sus necesidades. El siguiente es un ejemplo típico: a mediados de los años 90, Scout Cook supervisó el lanzamiento de un software llamado Quicken Financial Planner, que ayudaba a los clientes a crear un plan de jubilación. El producto fue un fracaso. Aunque captó más de 90% de las ventas minoristas en su categoría, los ingresos anuales nunca superaron los US\$2 millones, por lo que fue retirado del mercado.

¿Cuál es el problema? ¿US\$ 49 era un precio demasiado alto? ¿Era el producto demasiado difícil de utilizar? Es posible. Pero una explicación más plausible es la siguiente, mientras que los datos demográficos sugerían que una gran cantidad de familias necesitaban un plan financiero, o que afirmarían que deberían tenerlo, no era relevante. En retrospectiva, el hecho que el equipo creador del producto haya tenido dificultades para encontrar suficientes “planificadores” para completar un focus group debería haber puesto a Cook sobre aviso. No es muy probable alcanzar el éxito si uno ofrece a los clientes el camino más fácil y barato para hacer algo que ellos no quieren hacer.

Diseñar productos que cumplan la tarea

La mayoría de las tareas que la gente desea o debe realizar tiene una dimensión social, funcional y emocional si los ejecutivos de marketing comprenden cada una de estas dimensiones, serán capaces de diseñar un producto que se ajuste con precisión a esa necesidad. Dicho de otro modo, la necesidad, y no el cliente, constituye la unidad fundamental de análisis para el experto en marketing que pretende idear productos que los clientes compren.

Para comprender esto, tomemos el caso de un restaurante de comida rápida que intentaba mejorar sus ventas de batidos de leche (en este ejemplo, no revelamos ni la empresa ni el producto). Primero los ejecutivos de marketing definieron el segmento de mercado por producto los batidos de leche y luego lo subdividieron según características demográficas y de personalidad de los clientes que con frecuencia compraban batidos de leche. A continuación, invitaron a personas que se ajustaban al perfil delineado para evaluar si un batido de leche más espeso, con más chocolate, más barato o con más crocante lo satisfacía más. Los penalistas dieron respuestas claras, pero las mejores que siguieron no tuvieron ningún impacto sobre las ventas.

Después, otro investigador pasó un largo día en un restaurante tratando de comprender la necesidad que los clientes intentaban satisfacer al adquirir un batido de leche. Hizo un registro de cuándo se compraba cada batido, qué otros productos compraban los clientes, si estos consumidores estaban solos o en un grupo, si consumían el batido en el restaurante o si se lo llevaban, y otros datos relevantes. Se sorprendió al descubrir que 40% de todos los batidos de leche se compraban temprano en la mañana. En la mayoría de los casos, los compradores llegaban solos, no compraban otra cosa y consumían el batido en su automóvil.

Una mañana, el investigador se dispuso a entrevistar a los compradores para intentar comprender qué los llevaba a adquirir el producto. Muchos lo hacían para satisfacer una necesidad similar: se enfrentaban a una larga y tediosa jornada laboral y necesitaban algo que hiciera su viaje más placentero. No tenían hambre aún, pero sabían que la tendrían a las 10 de la mañana, y querían consumir algo que postergara su hambre hasta el mediodía. Y tenían varias limitaciones: estaban apurados, vestían ropa de trabajo y tenían (con suerte) una sola mano libre.

El investigador siguió preguntando: "Cuéntenme de alguna vez en que haya estado en la misma situación, pero no haya comprado un batido. ¿Qué compró?" Así supo que en ocasiones los clientes compraban bagels. Pero los bagels eran demasiado secos. Y los que tenían queso crema o mermelada implicaban dedos y volantes pegajosos. Algunas veces, compraban un plátano, pero comer esa fruta no duraba lo suficiente para resolver el problema del tedioso traslado. Las rosquillas no salvaban a los clientes del ataque de hambre de las 10 de la mañana. El batido resultó satisfacer mejor la necesidad que ningún otro rival.

La gente necesitaba 20 minutos para tomar su denso batido a través del sorbete, con lo que se mitigaba el problema del aburrimiento. Podían consumirlo con una sola mano y sin ensuciarse. A las 10 de la mañana, tenían menos apetito que cuando probaban las otras alternativas. Ni importaba demasiado que no fuera un alimento sano, ya que la salud no era el elemento esencial de la necesidad que intentaban satisfacer con el batido.

El investigador notó que, en otros momentos del día, los padres solían comprar batidos de leche a sus hijos, además de la comida. ¿Qué necesidad intentaban satisfacer? Estaban cansados de decirles “no” a sus hijos, y adquirirían los batidos como un modo inocuo de apaciguarlos y de sentirse padres afectuosos. Sin embargo, el investigador observó que los batidos no lograban satisfacer esta necesidad: luego de terminar su comida, los padres esperaban impacientes mientras sus hijos luchaban para extraer el denso líquido a través del estrecho sorbete.

Los clientes adquirirán batidos por dos razones muy diferentes. Pero cuando los ejecutivos de marketing preguntaron inicialmente qué atributos deberían mejorar y cuando las respuestas se promediaron con las de otros clientes del segmento demográfico objetivo el resultado fue tener un producto estándar poco realista.

Sin embargo, alguna vez que comprendieron las necesidades que los clientes intentaban satisfacer, vieron con claridad qué mejoras permitirían a los batidos satisfacer mejor esas necesidades y qué mejoras eran irrelevantes. ¿Qué podían hacer para obtener mejores resultados respecto del tedioso traslado mañanero? Hacer un batido aún más espeso que durará más. Y regresar pequeños trozos de fruta para añadir una dimensión de imprevisibilidad y expectación a la monótona rutina matinal. Además, la cadena de restaurantes podría entregar el producto de manera más eficiente al trasladar la máquina dispensadora al frente del mostrador y vender a los clientes una tarjeta magnética de prepago y para que pudieran entrar, tomar el producto e irse en instantes, sin atascarse en la fila de automóviles. Por supuesto, para satisfacer las necesidades del mediodía y de la tarde era necesario un producto muy diferente.

Al comprender la necesidad del cliente y mejorar el producto para una mayor satisfacción desde el punto de vista social, funcional y emocional, la empresa podría aumentar la participación de mercado de sus batidos de sus rivales, sino también los plátanos, el aburrimiento y los bagels. De este modo, se ampliaría la categoría, lo cual nos lleva a un punto importante: los mercados definidos por necesidades suelen ser mucho mayores que los definidos por categorías de productos. Los ejecutivos de marketing que quedan atrapados en la trampa mental que iguala el tamaño del mercado a las categorías de productos no logran comprender contra quiénes compiten desde el punto de vista del cliente.

Cabe señalar que, en este caso, los expertos no averiguaron cómo mejorar el producto estudiando al cliente “típico”, sino al atender la lógica de la necesidad. ¿Hacen falta más pruebas?

Pierre Omidyar no diseñó eBay para el “segmento psicográfico de las subastas”, sino que su intención era ayudar a la gente a vender artículos personales. Google fue diseñado para satisfacer la necesidad de encontrar información, no para un segmento demográfico de búsqueda².

¿Por qué tantos ejecutivos de marketing tratan de comprender al consumidor en lugar de ocuparse de la necesidad? Uno de los motivos puede ser puramente histórico. En algunos de los mercados en los que se idearon y probaron las herramientas de la investigación de mercado moderna, como el de la higiene femenina o el del cuidado del bebé, la necesidad estaba tan íntimamente relacionada con las características demográficas del cliente, que si uno lograba comprender al cliente, también comprendía la necesidad. Pero esta coincidencia no es la norma. Demasiadas veces, el foco de los ejecutivos de marketing ponen sobre el cliente los lleva a preocuparse de necesidades fantasmas.

Cómo el foco en la necesidad puede crear categorías de productos

Los nuevos mercados de crecimiento se crean cuando empresas innovadoras diseñan un producto y posicionan su marca para una necesidad para la que aún no existía un producto óptimo. De hecho, cuando las empresas que suelen segmentar y medir el tamaño de su mercado según categorías de productos, comienzan a segmentar según necesidad, descubren que su mercado es mucho más extenso (y su participación real mucho menor) de lo que pensaban. Y ésta es una excelente noticia para las empresas inteligentes y ansiosas por crecer.

La clave del enfoque de innovación disruptiva de Akio Morita, fundador de Sony, es la de entender y aprovechar las tareas que quieren satisfacer los clientes. Morita nunca hizo una investigación de mercado convencional, sino que él y sus asociados pasaron mucho tiempo observando qué necesidades intentaban satisfacer las personas en su vida diaria y preguntándose si la tecnología de miniaturización de artículos electrónicos e Sony podría ayudarlas a satisfacerlas mejor, con mayor facilidad y de manera más barata. Si se hubiera dedicado simplemente a analizar las tendencias en el número de reproductores de casetes vendidos antes de lanzar su Walkman, Morita habría subestimando seriamente el tamaño de su mercado. Este ejemplo debería llevar a todos los ejecutivos de marketing a agregar una nueva tarea a sus agendas: apagar la computadora, salir de la oficina y observar.

Consideramos cómo Church & Dwight utilizó esta estrategia para expandir su negocio de bicarbonato de sodio, que la empresa produce en Estados Unidos desde el siglo 19 bajo la marca Arm & Hammer. A fines de los años 60, la alta gerencia de la empresa comenzó un estudio de observación para comprender las distintas circunstancias en las que los consumidores se enfrentaban a una necesidad para cuya satisfacción podían recurrir a Arm & Hammer.

Según nos cuenta Barry Goldblatt, actual director de investigación de mercado, fue de esa manera que descubrieron que algunas personas añadían el producto al detergente para lavar la ropa, otros lo mezclaban con la pasta de dientes, algunos lo salpicaban sobre la alfombra y otros colocaban cajas abiertas del producto en el refrigerador. Existía una gran diversidad de necesidades que debían satisfacerse, pero la mayoría de los consumidores no sabía que podían emplear el bicarbonato de sodio Arm & Hammer para limpiar y refrescar. Dada la variedad de necesidades que podía satisfacer, el producto en sí mismo no estaba proporcionando a los clientes la orientación necesaria.

Hoy, la categoría de producto del Bicarbonato de sodio se ha extendido extraordinariamente gracias a una familia de productos Arm & Hammer orientados hacia cada necesidad, como las siguientes:

- Mantener la boca fresca y limpia (dentífrico Complete Care de Arm & Hammer),
- Desodorizar el refrigerador (bicarbonato Fridge- N-Freeezer de Arm & Hammer),
- Mantener las axilas limpias y frescas las alfombras (desodorante de alfombras Vacuum Free de Arm & Hammer),
- Desodorizar la arena para gatos (Super Scoop Cat Litter de Arm & Hammer),
- Refrescar el perfume de la ropa (detergente Heavy Duty Laundry de Arm & Hammer).

Hoy el tradicional negocio del bicarbonato de sodio representa menos del 10% de los ingresos de Arm & Hammer. El precio de las acciones de la empresa se apreció a una tasa casi cuatro veces mayor a la de sus rivales más cercanos Procter & Gamble, Unilever y Colgate-Palmolive. Si bien la marca Arm & Hammer es valiosa en cada caso, la clave su extraordinario crecimiento es un conjunto de productos orientados hacia las necesidades y una estrategia de comunicación que ayudan a las personas a advertir que cuando se enfrentan a alguna de estas necesidades, disponen de un producto en el que pueden confiar para satisfacerla.

Construir marcas que los clientes contratarán

A veces, la tarea que uno tiene que realizar se descubre de manera consciente, racional y explícita. Otras veces la necesidad está tan inmersa en una rutina que los clientes no están realmente conscientes de ella. Cualquiera sea el caso, es posible que al descubrir su necesidad, si tienen suerte, los consumidores dispongan de un producto perfecto e inequívocamente diseñado para satisfacerla. Nosotros llamamos marcas de propósito exitosas. Desde siempre existió la necesidad de enviar algo de un lugar a otro, con toda seguridad y a la mayor brevedad. Para satisfacerla, algunos clientes estadounidenses recurrían al servicio de correo nacional por vía aérea; algunos desesperados contrataban mensajeros a quienes les pagaban su pasaje de avión. Pero eran opciones improvisadas, costosas, inseguras o inconvenientes.

Pero una vez que Federal Express diseñó su servicio para satisfacer precisamente esa necesidad, y lo hizo a la perfección una y otra vez, la gente comenzó a pensar en la marca FedEx cada vez que se enfrentaban a esa necesidad. FedEx se convirtió en una marca de propósito; en realidad, se convirtió en un ícono internacional ligado fuertemente a esa necesidad específica. Como resultado, es una marca sumamente valiosa.

La mayoría de las grandes marcas de hoy Crest, Starbucks, Kleenex, eBay y Kodak, por citar algunas comen

MARCAS DE PROPÓSITO E INNOVACIONES DISRUPTIVAS

Ya hemos expuesto cómo explotar el potencial de las innovaciones disruptivas para generar crecimiento. Debido a que las innovaciones disruptivas son productos o servicios cuyo desempeño no es tan bueno como el de los productos convencionales, los ejecutivos de las empresas líderes suelen vacilar antes de lanzarlas al mercado, por temor a destruir el valor de sus marcas. Pero siempre que las empresas asignen a sus innovaciones disruptivas una distintiva marca de propósito, este temor suele ser infundado.

La construcción de marcas de propósitos fue fundamental en el éxito que Kodak tuvo con dos disrupciones. La primera fue su cámara desechable, una clásica tecnología disruptiva. Debido a sus económicos lentes plásticos, la nueva cámara no podía ofrecer la calidad de las fotografías tomadas por una buena cámara de 35 milímetros. La propuesta de lanzar al mercado una cámara desechable enfrentó la dura oposición del departamento de películas fotográficas de la empresa. Finalmente, se delegó la oportunidad de una unidad organizacional completamente distinta, que lanzó las cámaras con una marca de propósito propia: Kodak FunSaver, un producto al que los clientes podían recurrir cuando necesitaban guardar los recuerdos de un momento especial, pero habían olvidado su cámara de fotos o no querían arriesgarse a dañar sus cámaras más costosas. Al crear una marca de propósito para una necesidad disruptiva, se diferenció el producto, se precisó para qué uso estaba diseñado, se dejó a los clientes encantados y, de ese modo, se fortaleció el poder de respaldo de la marca Kodak. A fin de cuentas, la calidad sólo puede medirse en función de la necesidad que debe satisfacerse y de las alternativas a las que puede recurrirse para ello. (Por desgracia, hace unos años Kodak puso fin a la marca de propósito FunSaver a favor de la palabra "Max", lo que ahora aparece en sus cámaras desechables. Tal vez lo hizo para poner foco en vender película en vez de en la necesidad que la película satisface).

Kodak logró otra victoria en el desarrollo de marcas de propósito con su cámara digital disruptiva EasyShare. Al principio, la empresa luchó por diferenciarse y por mantener y aumentar su participación de mercado frente a los fabricantes japoneses de cámaras digitales en la feroz carrera de los productos megapixel y megazoom (los japoneses publicitaban agresivamente su marca corporativa, pero no contaban con marcas de propósito). Luego los directivos de Kodak adoptaron una estrategia disruptiva que se centraba en una necesidad específica: la de compartir la diversión.

Fabricaron una cámara digital económica que los clientes podían enchufar a su computadora, presionar “adjuntar” en el programa de correo electrónico y compartir fácilmente fotografías con sus amigos y familiares.

La necesidad es compartir la diversión, no preservar imágenes de la más alta resolución para la posteridad, y la marca de propósito EasyShare de Kodak orienta a los clientes hacia un producto diseñado especialmente para ello. Hoy, Kodak lidera el mercado de las cámaras digitales en Estados Unidos.

zaron exactamente como este tipo de marcas de propósito. El producto satisfacía una tarea que los clientes necesitaban realizar y la gente hablaba de él. Así es como se construye el valor de marca.

El valor de marca puede destruirse cuando los ejecutivos de marketing no unen la marca a un propósito. Cuando estos buscan desarrollar una marca general que no indica a los clientes cuándo deben comprar el producto y cuándo no hacerlo, corren el riesgo de que la gente recurra a su producto para satisfacer necesidades para las que no fue diseñado. La consecuencia es que los clientes desconfían de la marca, como ocurrió durante años con la oficina de correos.

Las marcas de propósito son como de una brújula con dos lados: un lado guía a los clientes hacia los productos correctos, mientras que el otro lado guía a los diseñadores, ejecutivos de marketing y de publicidad de la empresa en la elaboración y el lanzamiento de nuevas versiones mejoradas de sus productos. Una buena marca de propósito deja en claro qué características y funciones son importantes para satisfacer la necesidad y qué posibles mejoras serían irrelevantes. La diferencia de precio que permite obtener la marca es la prima que los clientes están dispuestos a pagar por la orientación que reciben respecto de ambos lados de la brújula.

A veces, tenemos la necesidad de sentirnos de una manera determinada: masculino, audaz, mimado o prestigioso. Cuando nos enfrentamos a una de estas necesidades, podemos recurrir a un producto de marca cuyo propósito sea ofrecer estas sensaciones. Gucci, Absolut, Mont Blanc y Virgen, por ejemplo, son marcas de propósito, ya que unen a los clientes que tienen alguna de estas necesidades con experiencias de compra y de uso que las satisfacen. Se las puede llamar “necesidades aspiracionales”. En algunas de estas situaciones, es la marca en sí misma, más que las dimensiones funcionales del producto, la que satisface la necesidad.

El papel de la publicidad

Se suele malgastar una gran cantidad de recursos en publicidad por creer que ésta desarrolla marcas por sí sola. La publicidad no desarrolla marcas, pero puede informar sobre la capacidad de satisfacer una necesidad de un producto existente. Esto fue lo que descubrieron los ejecutivos de Univeller Asia cuando detectaron una necesidad importante que surgía en las vidas de muchos empleados de oficinas alrededor de las 4 de la tarde.

Física y emocionalmente agotados, a estos empleados aún les quedaba mucho por hacer antes de concluir su jornada laboral. Necesitaban algo que estimulara su productividad, y para ello consumían, con resultados desiguales, desde bebidas con cafeína a dulces, o se abocaban a ejercicios de estiramiento o conversaciones de pasillo.

Univeller diseñó una sopa para microondas cuyas propiedades se adaptaban especialmente a esa necesidad: se preparaba rápidamente, era nutritiva pero no pesada, podía consumirse en el escritorio pero, a la vez, permitía tomarse una breve pausa al ir a prepararla. Se lanzó al mercado de los empleados de oficina bajo la marca descriptiva Soupy Snax. Los resultados fueron mediocres. Siguiendo una corazonada, los ejecutivos relanzaron el producto con una publicidad que mostraba trabajadores aletargados que revivían luego de usar el producto y cambiaron el nombre de la marca por Soupy Snax – 4.00.

Muchos de los que vieron la publicidad pensaron: “Eso es exactamente lo que me pasa a las 4 de la tarde”!. Los consumidores necesitaban algo que los ayudara a descubrir conscientemente la necesidad que tenían y el producto que podían emplear para satisfacerla. El agregado al nombre y los avisos publicitarios transformaron una marca que había sido una simple descripción de un producto en una marca de propósito que dejaba en claro el carácter de la necesidad y el producto diseñado para satisfacerla. Y el producto se ha vuelto muy exitoso.

Cabe señalar el papel que jugó la publicidad en este proceso: aclaró el carácter de la necesidad, ayudó a más personas a tomar conciencia de que tenían esa necesidad, informó acerca del producto diseñado para satisfacerla y dio a ese producto un nombre que la gente podía recordar. La publicidad no sustituye el diseño de productos. La mayoría de las grandes marcas se desarrollaron antes de que sus dueños comenzaran a publicitarlas. Vea el caso de Disney, Harley-Davidson, eBay y Google. Cada marca desarrolló una reputación intachable antes de empezar a gastar en publicidad.

Por lo general, lo que busca al hacerle publicidad a las marcas es un atajo en este proceso: se busca generar confianza en una marca sin ofrecer un producto que pueda garantizar la satisfacción de alguna necesidad. Ford, Nissan, Macy's y muchas otras empresas invierten cientos de millones de dólares para mantener su nombre o el de sus productos en la conciencia general del público consumidor. La mayoría de los productos de estas empresas no está diseñada para satisfacer necesidades específicas y, por lo tanto, no suele diferenciarse de la competencia. Estas empresas tienen pocas marcas de propósito en sus portafolios y ninguna estrategia visible para desarrollarlas. Sin darse cuenta, sus ejecutivos transfieren miles de millones de dólares de ganancias a las agencias de desarrollo de marcas con la vana esperanza de comprar el éxito y lo que es peor, muchas empresas decidieron que desarrollar nuevas marcas es tan costoso que dejarán de intentarlo. Y por cierto, desarrollar marcas mediante la publicidad es prohibitivamente costoso. Pero eso se debe a que no es la forma correcta de hacerlo.

A algunos sabios del marketing les gusta decir que las marcas son palabras huecas a las que se les asigna significado. Cuidado con esto. Lo que suelen lograr los ejecutivos que creen que la publicidad es un mecanismo para asignar significado a una palabra que eligieron como marca es llenar esa palabra con vaguedades. Las agencias publicitarias y las empresas de medios son las grandes ganadoras y, por lo general, las empresas a cuyas marcas se intentan asignar significado se ven atrapadas en una costosa e interminable carrera contra rivales cuyas marcas son igualmente vagas.

Las excepciones a esta regla de desarrollo de marcas son las marcas de propósito, ideadas para necesidades aspiracionales. Estas marcas se construyen mediante imágenes de publicidad. Sin embargo, el método de desarrollo de marcas que es apropiado para estas necesidades se ha aplicado de manera errónea y derrochadora al resto del mundo de las marcas.

Extender o destruir el valor de marca

Una vez creada una fuerte marca de propósito, es inevitable que la empresa intente aprovecharla aplicándola a otros productos. Sin embargo, los ejecutivos deben considerar cuidadosamente estas propuestas. Existen reglas en cuanto a los tipos de extensión que refuerzan o que desgastan la marca.

Si una empresa decide extender una marca a otros productos que pueden emplearse para satisfacer la misma necesidad, puede hacerlo sin preocuparse de que la extensión pueda poner en peligro la marca. Por ejemplo, si bien el reproductor de CD portátil de Sony era un producto distinto a los reproductores originales de radio y casete de marca Walkman, se lo posicionó por la misma necesidad. El producto nuevo hizo que la marca Walkman apareciera aún más instintivamente en la mente de los clientes cuando se enfrentaban a esa necesidad. Si la empresa hubiera estado más atenta, un reproductor de MP3 de marca Walkman habría reforzado aún más la marca de propósito. Quizás, incluso habría evitado que el iPod de Apple se adueñara de ese mercado.

El hecho de que la marca de propósito esté diseñada para una necesidad específica significa que cuando se la extiende a productos que apuntan a necesidades diferentes, ésta pierde su significado puntual como marca de propósito. En un lugar desarrolla un carácter distinto: la marca de respaldo. Las marcas de respaldo pueden ofrecer una idea general de calidad y, por lo tanto, crear un cierto valor de marketing. Pero las marcas de respaldo generales pierden su capacidad de orientar a las personas que tienen una necesidad específica por productos diseñados para satisfacerla. Sin la orientación adecuada, los clientes comienzan a emplear los productos de marcas de respaldo con fines para los que no fueron diseñados. Las experiencias negativas que resultan de esto harán que los clientes dejen de confiar en la marca. Así, el valor de una marca de respaldo se desgasta, a menos que la empresa agregue una nueva palabra a la arquitectura de su marca, y obtenga de este modo una marca de propósito junto a la marca de respaldo. Las necesidades distintas exigen marcas de propósito distintas.

Los ejecutivos de Marriott Internacional siguieron este principio cuando se propusieron aprovechar la marca Marriott para atender las distintas necesidades que un hotel para satisfacer. Marriott había desarrollado su marca en torno al servicio integral apropiado para grandes eventos. Cuando la empresa decidió extender la marca a otros tipos de hoteles, adoptó una fórmula de dos palabras para su marca que anexaba a la marca de respaldo Marriott una marca de propósito para cada una de las distintas necesidades que sus nuevas cadenas de hoteles procuraban satisfacer. De esta manera, las personas en viajes de negocios que necesitaban un lugar ordenado y tranquilo para trabajar por las noches pedían recurrir al Courtyard de Marriott, un hotel diseñado por viajeros de negocios para viajeros de negocios. Las personas que viajaban por más tiempo podían recurrir al Residence Inn de Marriott, y así sucesivamente. A pesar de que estos hoteles no estaban contruidos ni decorados con el mismo nivel de calidad que los hoteles Marriott de servicios integrales, las nuevas cadenas reforzaron las cualidades de respaldo de la marca Marriott, porque satisfacían las necesidades para las que se los empleaba.

Milwaukke Electric Tool desarrolló marcas de propósito para dos y sólo dos de los productos de su línea de herramientas eléctricas. La Sawall de Milwaukee es una sierra vaivén diseñada para perforar una pared rápidamente, aunque no sepa qué hay bajo la superficie. Los plomeros recurren al Hole Hawg, un taladro de ángulo recto que tienen desempeños y precios comparables, pero ninguno de ellos cuenta con una marca de propósito que aparezca en la mente de los clientes enfrentados a alguna de estas necesidades. Hace décadas que Milwaukee domina en EE.UU. más de 80% de los mercados de estas dos necesidades.

Es interesante notar que Milwaukee ofrece, bajo su marca de respaldo, un gran abanico de herramientas eléctricas, como sierras circulares, taladros con empuñadura de pistola, lijadoras y sierras de calar. Si bien la durabilidad y el precio relativo de estos productos son comparables a los de la Sawzall y el Hole Hawg, Milwaukee no ha desarrollado marcas de propósito para ninguno de estos productos. La participación de mercado de cada uno es sólo un dígito, lo que demuestra el valor de las marcas de propósito cuando se las compara con la connotación general de calidad que confieren las marcas de respaldo. De hecho una marca de propósito clara suele constituir una barrera competitiva mucho más difícil de sortear que un producto de alto desempeño. Es mucho más fácil para los rivales imitar un buen desempeño que una marca de propósito.

Para desarrollar Marcas que signifiquen algo para los clientes, es necesario asociarlas a productos que signifiquen algo para los clientes

Los éxitos y fracasos de la marca Crest de P&G son una historia de productos que satisfacen a la perfección la necesidad del cliente, que pierden la perspectiva y que luego se recuperan y vuelven a fortalecerse como marcas de propósito. Crest, que apareció en el mercado a mediados de los años 50, fue una clásica tecnología disruptiva su dentífrico reforzado con flúor hizo que los tratamientos de prevención de caries se volvieran económicos y fáciles de utilizar en casa, sin necesidad de las costosas e inconvenientes visitas al dentista. Si bien P&G podría haber posicionado su producto nuevo bajo su marca de dentífrico existente, Gleem, sus ejecutivos decidieron desarrollar una nueva marca de propósito. Crest, posicionada para satisfacer una necesidad específica. Las madres que deseaban prevenir las caries en sus hijos sabían al ver u oír la palabra “Crest” que el producto estaba diseñado para satisfacer esa necesidad. Dado que lo hacía tan bien, las madres llegaron a confiar en el producto e incluso comenzaron a dudar de que otros productos que no fueran de la marca Crest pudieran cumplir esa función. Esta asociación unívoca convirtió a Crest en una marca muy valiosa que superó a todos sus rivales estadounidenses y se ubicó durante toda una generación como líder indiscutido en el mercado de dentífricos.

Pero si uno se queda inmóvil no puede sostener una victoria. Con el tiempo, los competidores copiaron las cualidades preventivas de Crest, con lo que la prevención de caries se volvió un commodity. Crest perdía participación de mercado a medida que sus rivales innovaban en otras áreas como sabor, textura e ingredientes simples como el bicarbonato de sodio. P & G comenzó a copiar y a publicitar estos atributos. Pero, a diferencia de Marriott, P&G no agregó marcas de propósito al respaldo general de Crest, y la marca empezó a perder su carácter definitivo.

A fines de los años 90, nuevos ejecutivos en Crest introdujeron dos disrupciones en el mercado, cada una con su propia marca de propósito bien definida. Adquirieron el recién creado SpinBrush de Dr. John, al que rebautizaron SpinBrush de Crest, un cepillo eléctrico que costaba 5 dólares, en esos años un precio mucho menor que el de los modelos rivales. También lanzaron Whiterstrips de Crest que permitía blanquear sus dientes en casa por apenas 25 dólares, mucho menos de lo que cobraban los odontólogos. Con estas innovaciones en marcas de propósito, Crest generó un crecimiento sustancial y recuperó su liderazgo en toda la categoría del cuidado dental.

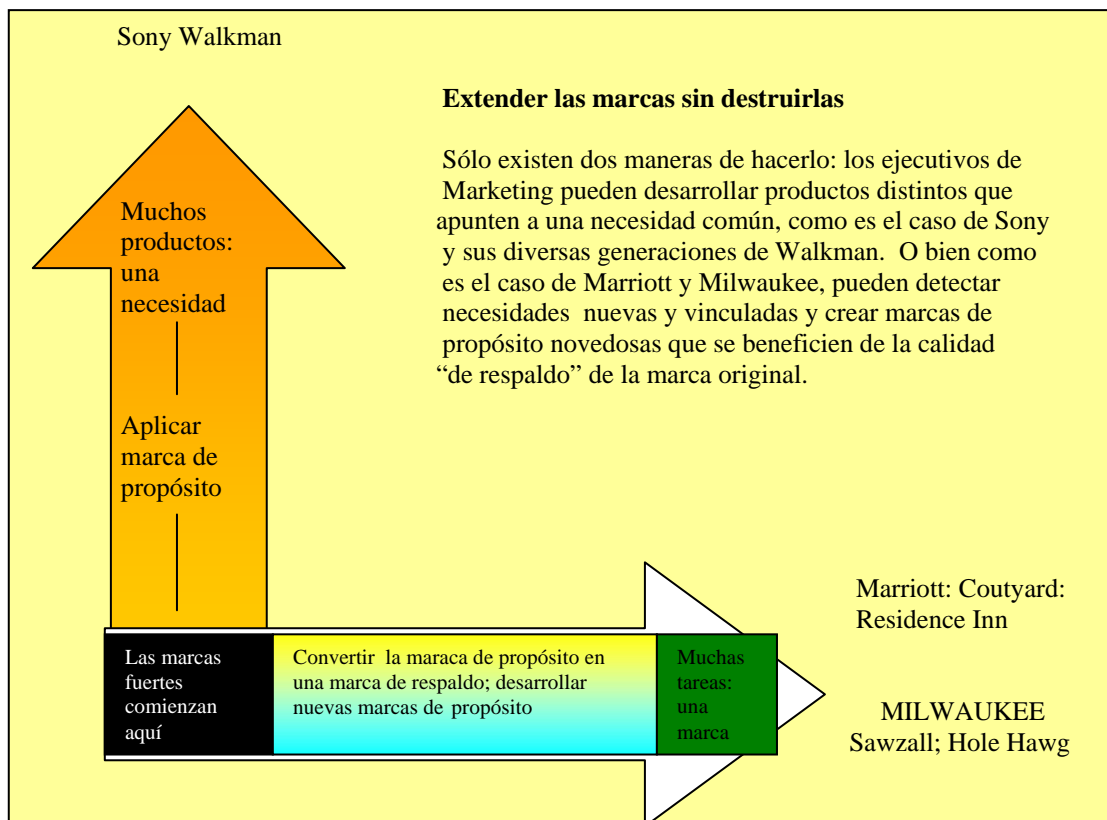
El recuadro “Extender las marcas sin destruirlas” grafica las dos maneras en que los ejecutivos de marketing pueden expandir una marca de propósito sin desgastar su valor. La primera opción es elevarse por el eje vertical desarrollando productos distintos que pueden emplearse para satisfacer la misma necesidad. Esto es lo que hizo Sony con su reproductor portátil de CD. Cuando Crest aún era una marca de propósito claro, P&G podría haber ido en esa dirección al lanzar, por ejemplo, un enjuague bucal con flúor bajo la marca Crest. La marca habría retenido la claridad de su propósito. Pero P&G no lo hizo y permitió que Johnson & Jonson lanzara la marca ACT (su propio enjuague bucal con fluor) al mercado de la prevención de caries.

Pero dado que P&G siguió la segunda opción, expandiendo su marca sobre el eje horizontal y hacia otras necesidades (blanqueamiento, aliento fresco, y demás), la marca de propósito se transmutó en una marca de respaldo.

Por qué las buenas marcas de propósito son tan escasas

Dado el poder que tienen las marcas de propósito para crear oportunidades de diferenciación, de fijación de precios mayores y de crecimiento ¿no resulta extraño que tan pocas empresas tengan una estrategia deliberada para crearlas?

Toma el caso de la industria automotriz. Existen muchas necesidades distintas que los compradores de automóviles desean satisfacer, pero son contadas las empresas que se han centrado en estos mercados de necesidad con marcas de propósito. Al menos hasta no hace mucho, Range Rover era una clara y valiosa marca de propósito (que apuntaba a la necesidad de trasladarse sobre cualquier terreno con absoluta confianza). La marca Volvo está posicionada en la necesidad de seguridad. Porsche, BMW, Mercedes, Bentley y RollsRoyce se asocian a distintas necesidades aspiracionales. La marca de respaldo Toyota se ganó la connotación de confiabilidad. Pero, en cuanto al resto, es difícil entender a qué apuntan. Para ejemplificar: hace poco, Clayton Christensen necesitaba cumplir con su antigua promesa de comprar un automóvil a su hija Annie como regalo de graduación de la universidad. Esta necesidad tenía dimensiones funcionales y emocionales: por su puesto, el auto debía



tener estilo y ser divertido de conducir; pero ya que su adorada Annie se estaba lanzando al hostil mundo real, a Clay le resultaba aún más importante la seguridad de su hija. Era innegociable que tuvieran un teléfono manos libres. También era importante que estuviera equipado con una versión del servicio OnStar de General Motors, que en caso de accidente no sólo llamara a la policía sino también a Clay. Si un sistema le recordaba a la ocasionalmente distraída Annie las fechas de revisión del auto, su padre estaría mucho más tranquilo. Y si esas revisiones pudieran hacerse como un regalo prepago de su padre, eso lo dejaría aún más tranquilo, porque él también es ocasionalmente distraído. ¿A qué marca debía recurrir Clay? ¿A Taurus, Escape, Cavalier, Neon, Prizm, Corolla, Camry, y Avalon, Sentra, Civic, Accord, CRX, Senador, Sonata o alguna otra? Los miles de millones de dólares que los fabricantes de automóviles gastan para publicitar estas marcas, buscando de algún modo diferenciar sutilmente su imagen, no ayudaron a Clay en lo más mínimo. El cliente debió invertir mucho tiempo y esfuerzo para encontrar el mejor paquete para su necesidad, y el producto que terminó eligiendo fue casi tan insatisfactorio como lo había sido el batido de leche unos años atrás.

Al centrar un producto y su marca en una necesidad, se genera diferenciación. El problema es que cuando una empresa comunica que un producto está diseñado para satisfacer a la perfección una determinada necesidad, también transmite para lo que no debería emplearse. Ese foco es intimidantemente; al menos eso es lo que parecen pensar los fabricantes de automóviles. De manera deliberada bautizan sus marcas con palabras que no significan nada en ningún idioma, sin ninguna relación con ninguna necesidad, con la esperanza miope de que todos los clientes utilicen todos los modelos para todas las necesidades. Los resultados de esta estrategia hablan por sí mismos. A pesar de la evidencia contundente de que los productos con marca de propósito que satisfacen necesidades específicas se venden a precios mejores y compiten en mercados mucho más amplios que los productos definidos por categoría, los productos no logran diferenciarse entre sí, la submarca promedio tienen menos de 1% de participación de mercado y la mayoría de los fabricantes de automóviles pierde dinero. Evidentemente, alguien le dio la receta equivocada para prosperar.

.....

En todo el mundo, los ejecutivos están a cargo de generar un crecimiento rentable. Crean, con justa razón, que las marcas son los vehículos necesarios para alcanzar sus metas de crecimiento y utilidades. Pero el éxito el desarrollo de marcas sigue siendo poco frecuente. ¿Por qué? No es por falta de esfuerzo ni de recursos. No es por falta de oportunidades en el mercado. El origen del problema y del desarrollo de marcas están plegadas de supuestos errados. Lafley tiene razón: el modelo está quebrado. Hemos intentado explicar que existe una salida a esta espiral viciosa de fracasos, oportunidades perdidas y dinero desperdiciado. Los ejecutivos de marketing que elijan romper con el pasado no sólo se verán recompensados con marcas exitosas, sino también con un crecimiento rentable de sus negocios.

Negligencia de marketing: la causa y la cura
En: Harvard Business Review
No. 12, vol.83, Dic. 2005