

Cómo crear una marca con valor y no equivocarse



Los ejecutivos de marketing deberían enfocarse en averiguar las necesidades de los consumidores para construir marcas con propósito y hacia la innovación.

Por Clayton M. Christensen, Scott Cook y Taddy Hall © 2005 Harvard Business Review

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 aprendimos para segmentar mercados, desarrollar marcas y comprender a los clientes, **se han resquebrajado**. El CEO de Procter & Gamble, A. G. Lafley, posiblemente la persona 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.

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 ofrecen más características y funciones, creyendo que eso se traducirá en mejores precios y mayor participación de mercado. Cuando los ejecutivos de marketing proceden así, 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 en términos estadísticos.

Satisfacción

Los métodos predominantes de segmentación que los futuros ejecutivos aprenden en las escuelas de negocios y aplican en los departamentos de Marketing son 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 en nuevos productos. Desde el punto de vista de los clientes, la estructura del mercado es muy simple: lo único que necesitan es satisfacer sus necesidades, como afirma Ted Levitt.

Cuando la gente se encuentra con una necesidad, busca productos que la satisfagan. La tarea del experto en marketing es comprender **cuál de las necesidades que surgen 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 que la satisfaga y ofrecerlo subrayando el uso para el que está pensado, los clientes recurrirán a ese producto si se asoma esa necesidad.

Al no razonar en esos términos, la mayoría de los diseñadores de productos nuevos se ha vuelto demasiado buena en crear **productos que no ayudan a los clientes a satisfacer sus necesidades.**

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.

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 frente a su competencia.

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.

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 búsqueda”.

¿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 que los ejecutivos de marketing ponen sobre el cliente **los lleva a preocuparse de necesidades fantasma.**

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 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 de 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 subestimado 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.

Construir

A veces, la tarea que uno debe 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 que 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. La historia de Federal Express ilustra cómo se desarrollan las marcas de propósito exitosas. Desde siempre existió la necesidad de enviar algo de un lugar a otro, con toda seguridad y con la mayor brevedad.

Para satisfacerla, algunos clientes norteamericanos 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.

Una vez que Federal Express diseñó su servicio para satisfacer 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 icono internacional ligado fuertemente a esa necesidad específica. Como resultado, es una marca sumamente valiosa.

El valor de marca puede destruirse cuando los ejecutivos de marketing no unen la marca a un propósito. Cuando 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.

Las marcas de propósito son como 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 Virgin, 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.

Creatividad

Se suelen malgastar recursos en publicidad por creer que desarrolla marcas por sí sola. **La publicidad no desarrolla marcas**, pero puede informar sobre la capacidad de satisfacer una necesidad de un producto existente. La publicidad no sustituye el diseño de productos.

La mayoría de las grandes marcas se desarrolló 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 se busca al hacerle publicidad a las marcas es un atajo en este proceso; generar confianza en una marca sin ofrecer un producto que pueda garantizar la satisfacción de alguna necesidad.

Ford, Nissan, Macys 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 están diseñados para satisfacer necesidades específicas y, por lo tanto, no suelen 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 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 decidieron que desarrollar nuevas marcas es tan costoso que dejarán de intentarlo. Y por cierto, desarrollar marcas mediante la publicidad es prohibitivamente costoso. 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 intenta 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 de propósito, ideadas para necesidades aspiracionales. Se construyen mediante imágenes de publicidad. Sin embargo, el método de desarrollo apropiado para estas necesidades se ha aplicado de manera errónea y derrochadora al resto del mundo de las marcas.

Reglas

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 para la misma necesidad.

El producto nuevo hizo que la marca Walkman apareciera aun 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 su 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 International siguieron este principio cuando se propusieron aprovechar la marca Marriott para atender las distintas necesidades que un hotel podía satisfacer.

Marriott había desarrollado su marca en torno del 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 se anexaba a la marca de respaldo