

## Brands y Branding<sup>1</sup>

Douglas Holt

(Traducido por Carlos Avalos)

El *branding* se ha convertido en uno de los aspectos más importantes en la estrategia de negocios. A pesar de ello es poco comprendido. Muchas veces es considerado como una mera función de la publicidad, y muchos managers y autores de negocios sostienen que el *branding* es la gestión de la imagen de un producto, una tarea suplementaria que puede aislarse de la gestión de negocios. Esta nota proporciona una perspectiva diferente, sosteniendo que:

- El *branding* es un punto de vista estratégico, no una determinada serie de actividades
- El *branding* es central a la creación de valor para los clientes, no simplemente imágenes.
- El *branding* es una herramienta clave para crear y mantener la ventaja competitiva.
- Las marcas son conjuntos culturales que circulan en la sociedad como historias compartidas.
- Una estrategia efectiva de marca debe responder a cuatro componentes de valor de marca.
- Las estrategias de marca debe ser incorporadas al mix de marketing.

Esta nota desarrolla una serie de conceptos y modelos para guiar el diseño de estrategias de marca.

### De Propuestas de Valor a la Marca

Las estrategias de marketing comienzan con una propuesta de valor (*value proposition*): los distintos tipos y cantidad de valor que la firma quiere que sus clientes reciban a través de la oferta de mercado. La propuesta de valor es valor según la percepción de la organización, valor que la organización intenta "incluir" en el producto<sup>2</sup>. En marketing la propuesta de valor se define algunas veces como posicionamiento<sup>3</sup>. Muchas veces la lógica de la organización asume que el valor, tal como lo percibe la organización, es idéntico al valor que percibe el consumidor. Si la firma construye un mejor producto, los consumidores lo experimentarán tal como es. El marketing rompe este supuesto en forma crucial. El marketing enfatiza el hecho de que para el consumidor el valor es subjetivo, nunca un hecho objetivo. El valor del producto está interpretado de manera subjetiva de acuerdo a la percepción que el consumidor tiene de la oferta, que muchas veces tiene poco que ver con lo que la organización considera como cualidades "objetivas" del producto. La Marca es el producto tal como es experimentado y valuado en el día a día. El verbo "*to brand*" refiere a todas las actividades que moldean las percepciones del consumidor, en particular las actividades de la organización. *Branding*, entonces, es una perspectiva de management que se dedica a darle forma al valor percibido del producto en la sociedad.

### Culturas de Marca

Hay que pensar a la marca como la cultura del producto. Podemos pedirle prestado a las disciplinas de la antropología, la historia y la sociología los conocimientos para entender al producto como un objeto cultural. Los productos adquieren significados -connotaciones- a medida que circulan en la

---

<sup>1</sup> La traducción de este artículo no está avalada ni aprobada por el autor de la nota, asimismo es necesario aclarar que ha sido traducida con fines estrictamente académico, para permitir que los alumnos que no dominan el idioma inglés tengan la oportunidad de conocer el contenido del mismo.

<sup>2</sup> Para simplificar la exposición utilizo el término "producto" en forma genérica para referirme a todo tipo de oferta de marketing -productos, servicios, eventos, conocimiento, etc.- e incluyo aspectos aumentados del producto (tales como servicios de marketing proporcionados por los canales de marketing).  
<sup>3</sup> Para simplificar la exposición utilizo el término "producto" en forma genérica para referirme a todo tipo de oferta de marketing -productos, servicios, eventos, conocimiento, etc.- e incluyo aspectos aumentados del producto (tales como servicios de marketing proporcionados por los canales de marketing)

<sup>3</sup> La propuesta de posicionamiento tradicional tiene tres importante debilidades que esta nota busca corregir. En primer lugar, las propuestas de posicionamiento carecen de foco estratégico. En segundo lugar, las propuestas de posicionamiento no reconocen que la marca tiene historia, una cultura de marca, tal como desarrollamos a continuación. El objetivo de marca de una marca existente debe consistir en mover la marca de una Posición A a una Posición B. La estrategia debería tomar esto en cuenta. Finalmente, las propuestas de posicionamiento no aíslan adecuadamente los cuatro componentes de valor de una marca y sus interrelaciones. Como resultado de esto, las propuestas de posicionamiento pueden conducir a estrategias de marca vagas y amplias que no ayudan a dar dirección a las acciones de marketing.

sociedad. Con el tiempo, estos significados se convierten en “verdades” ampliamente aceptadas. Cuando esto ocurre el producto ha adquirido una cultura.

Consideremos a un producto nuevo que ha sido lanzado recientemente al mercado por una compañía. Aún cuando este producto tenga un nombre y un logotipo, y quizás también otros diseños propios –todos aspectos a los que intuitivamente referiríamos como “la marca”- la marca, de hecho, no existe todavía como tal. Nombres y logotipos y diseños son los signos tangibles de una marca. Pero, dado que el producto todavía no tiene una historia, estos signos se encuentran “vacíos”. Carecen de significado. Ahora piense en marcas famosas. También tienen signos: un nombre (McDonald’s, IBM), un logo (la “pipa” de Nike, el paraguas de Citibank), un aspecto de diseño distintivo (el sonido de una Harley), o cualquier otro elemento que esté asociado en forma única al producto. La diferencia es que estos signos han sido llenados con experiencias de consumidores, con campañas publicitarias, con películas y eventos deportivos que muestran las marcas como objetos, con artículos de revistas y diarios, con conversaciones entre colegas y amigos que mencionan a la marca. Con el tiempo, estas ideas acerca del producto se acumulan y “llenan” de significado los signos de la marca. Entonces se forma la cultura de la marca. Consideremos cómo es que esto ocurre.

### *Cuatro Autores*

Las culturas de las marcas se acumulan en la medida en que varios “autores” crean historias que envuelven a las marcas. Las marcas tienen cuatro tipos de autores primarios: las compañías, la cultura popular, los líderes de opinión, y los consumidores.

**Las compañías** La firma le da forma a la marca a través de todas las actividades de producto que “tocan” a los consumidores. Todos los elementos del mix de marketing –producto, comunicación, puntos de venta y política de precios- pueden potencialmente “contar historias” acerca del producto. Tomaremos luego el rol de autor de las organizaciones con mayor detalle más adelante.

**Cultura Popular** Los productos son parte predominante del mundo en que vivimos. Como tales son usados frecuentemente en películas, televisión, libros, revistas, en Internet, a lo largo de todos los medios masivos de comunicación. Estas representaciones pueden tener una poderosa influencia sobre las marcas. La cultura popular puede comentar en forma directa sobre las marcas –como por ejemplo cuando David Letterman hace comentarios de un aviso o cuando un producto adquiere carácter noticioso, como el caso de los neumáticos Firestone. En forma alternativa, las marcas también pueden ser utilizadas como productos de utilería en films tal como hizo Reese’s Pieces en E.T. y Pepsi en Wayne’s World. Por cerca de un siglo, compañías han buscado gestionar la forma en que sus productos aparecen en los medios, a través de esfuerzos de relaciones públicas y patrocinio.

**Consumidores** Los consumidores son co-autores en las culturas de las marcas a medida que las consumen. En la medida en que interactúan con los productos, los consumidores comparten frecuentemente con sus amigos historias de consumo en las cuáles las marcas son protagonistas.

**Líderes de Opinión** En muchas categorías la opinión de terceros es muy relevante. Basta con pensar en revistas especializadas, la opinión de expertos y conocedores en el trabajo o en reuniones sociales, además de las opiniones de los vendedores.

Por supuesto que las historias que hacen circular estos autores interactúan de forma muy compleja. Los clientes miran comerciales y escuchan a los líderes de opinión a medida que usan el producto. Los medios monitorean cómo los consumidores usan los productos y toman consideraciones acerca de cómo representan al producto. En realidad, por la cantidad y complejidad de estas interacciones se hace muy difícil aislar la influencia de cada autor.

### *Historias, Imágenes y Asociaciones*

La sustancia cultural circulada por estos autores viene en tres formatos: historias, imágenes y asociaciones. Las historias y las imágenes son las fuentes más poderosas de la cultura de una marca. Las historias e imágenes de las marcas tienen tramas y personajes, y recurren en gran parte a la metáfora para comunicar y avivar nuestra imaginación. Hay que pensar en las asociaciones como el residual de estas historias e imágenes. Es posible que nos olvidemos de ciertos datos específicos de la historia pero aún así podríamos atribuirle a la marca ciertas características (“es para gente mayor”, “se suelen romper”).

A medida que estas historias, imágenes y asociaciones colisionan en la vida diaria, se van construyendo convenciones, en las cuáles emerge una historia común como resultado de consensuar los puntos de vista. Es en este punto en que la marca se consolida como objeto cultural. Los especialistas de

marketing por lo general piensan al *branding* desde el punto de vista individual como percepciones de consumidores individuales. Pero lo que hace tan poderoso al *branding* es la naturaleza colectiva de estas percepciones, el hecho que las historias/imágenes/asociaciones se hayan convertido en una convención social y que sean continuamente reforzadas porque se las trata en las interacciones diarias como “verdades”.<sup>4</sup>

### *Un marco perceptual que estructura la experiencia de producto*

Es común en el mundo del marketing pensar a la marca como una imagen, como “la cereza de la torta” que está más allá del valor “real” que ofrece el producto. Este pensamiento distorsiona la realidad de cómo las marcas generan valor. Por el contrario, la cultura que rodea a la marca actúa como un marco de percepción a través del cual los consumidores entienden, valoran y experimentan el producto. Los consumidores jamás experimentan el producto en forma objetiva. Por el contrario, la cultura de la marca actúa como marco moldeando cómo los sentidos (vista, oído, tacto, olfato, gusto) viven la experiencia del producto. Las culturas de las marcas ejercen una poderosa influencia sobre la atracción sensorial (ej.: cómo sabe un producto), las emociones que uno siente cuando consume y en los recuerdos satisfactorios de esa experiencia de consumo.

## **Las Marcas y la ventaja competitiva**

El *branding* es una poderosa forma de adquirir una ventaja competitiva. El concepto de cultura de marca nos ayuda a entender el porqué. Las culturas de marcas son “pegajosas”. Una vez aceptadas como sabiduría convencional la gente es renuente a abandonarlas. Salvo que tengan experiencias de producto o se encuentren con historias de marca que fuertemente contradigan esa convención, la gente usualmente es feliz manteniendo estos entendimientos que dan por sentado. Además de la naturaleza “pegajosa” de estas convenciones existen otras dos razones para explicar la permanencia de estas “verdades”.

Investigaciones psicológicas demuestran que las culturas de que rodean a cada marca son duraderas porque las personas son cognitivamente perezosas. Debido a que estamos saturados de información –mucho mas información de la que podemos razonablemente procesar aún cuando quisiéramos- recurrimos a una gran variedad de pensamiento heurístico para simplificar el mundo. Buscamos maneras de minimizar la cantidad de pensamiento que debemos realizar a la hora de tomar las decisiones correctas. La cultura de la marca funciona como heurística. Una vez que determinamos que el pensamiento convencional acerca de una marca “funciona” (ej.: aquél detergente cuya convención popular nos dice que funciona bien a cualquier temperatura nos predispone a creerlo), no estamos interesados en ahondar en información nueva que pruebe lo contrario. La heurística provista por la marca funciona bien, por lo tanto seguimos creyendo y usándola.

Culturas de marca poderosas no sólo proveen de ventaja competitiva respecto de los consumidores sino también respecto de los canales de venta. Una cultura de marca fuerte le otorga a la organización influencia suficiente para configurar la política respecto de los canales de venta y provee de capital a la hora de negociar con el retail.

## **Los cuatro componentes del Valor de Marca**

Las culturas de marca pueden aumentar enormemente el valor para el consumidor. Si condujéramos un experimento podríamos imaginar el valor de una marca como la diferencia entre lo que un consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto con marca (un producto experimentado a través de la lente de su cultura de marca) y un producto físicamente idéntico sin la cultura. Esta diferencia puede descomponerse en cuatro dimensiones, las cuales juntas, constituyen el valor agregado por la marca. Los cuatro componentes tienen una sólida base de investigación en ciertas disciplinas que ofrecen información al marketing. Cada uno de estos cuatro componentes se aglomeran en torno a las historias, imágenes y asociaciones de la cultura de la marca.

### *Valor de reputación: Las Culturas de Marca moldean la percepción de calidad del producto*

Desde un punto de vista económico, las marcas sirven como contenedores de reputación. Los productos tienen cualidades tangibles que responden a objetivos funcionales: “los vuelos salen a horario”,

---

<sup>4</sup> Por supuesto que las experiencias individuales con las marcas es más complicada. La gente intuitivamente superpone la cultura de la marca con sus propias historias, imágenes y asociaciones. Estas historias paralelas que los individuos entrelazan a su consumo puede agregar o alterar las convenciones establecidas de la cultura de la marca. Sin embargo, debido a que la gente de marketing está interesada en el agregado de los consumidores, estos significados idiosincráticos tienen poca relevancia salvo que se agreguen para transformar la convención.

“la ropa se lava fácil”, “estas herramientas duran para siempre”. Los consumidores asumen riesgos cuando compran productos, particularmente con aquellos productos que serán utilizados en el futuro y productos cuya calidad no pueden ser evaluadas previo a la compra. A veces el riesgo es enorme para los consumidores: pensemos en la compra de un automóvil, o para el caso de una empresa que compra a otra empresa (B2B), consideremos el riesgo en la contratación de un programa de software que resulte crítica para el funcionamiento de la organización. Los compradores obtienen un valor agregado que reduce los riesgos de fallas futuras. Así, cuando hay riesgos potenciales, los consumidores usualmente están dispuestos a pagar un plus para minimizarlo. En este caso la marca actúa como un dispositivo que incrementa la confianza de que el producto proveerá la calidad y confianza en funciones importantes. La historia de las experiencias con el producto –tanto las buenas como los fracasos- han sido diseminadas y agregadas formando parte de la cultura de la marca.

### *Valor de Relación: Las Culturas de Marca moldean la percepción acerca del tipo de relación*

Las marcas también comunican que la firma que produce el producto puede actuar como un compañero capaz de responder a las futuras necesidades del consumidor. Para muchos productos, especialmente en el B2B y en servicios, los usos que busca el consumidor y sus necesidades no pueden ser completamente anticipados (y por ende incluidos en el contrato) a la hora de la compra. Para estos productos, la investigación en sociología de la economía ha demostrado que una significativa porción del valor del producto es la percepción que la organización responderá según lo esperado a las posibles contingencias futuras. La marca es, nuevamente, el signo material que “contiene” las historias que nos indican que la organización merece la confianza necesaria como para creer que cumplirá a pesar de la incertidumbre. El valor relacional se acumula en la medida en que estas historias particulares, imágenes y asociaciones circulan en derredor del producto y se van convirtiendo en “verdades”. Por ejemplo, si una historia que dice que “los asesores de IBM están dispuestos a no asistir a su propia boda con tal de resolver un problema técnico” se convierte en cultura de marca, el valor social de la misma se incrementa. Los consumidores asumen, a priori, y sin mayor evidencia, que IBM se esforzará más allá de lo habitual para asegurarse que sus equipos funcionen como es debido.

### *Valor en la experiencia: Las culturas de Marca condicionan las experiencias de consumo*

Desde un punto de vista psicológico, la marca actúa como marco perceptual que enfatiza ciertos beneficios ofrecidos por el producto. Este marco guía la selección del producto y además moldea la futura experiencia. El valor heurístico de la marca provee de ahorros sustanciales en la búsqueda y procesamiento de información para lograr una selección eficiente. De allí que la organización por lo general busca enfatizar determinados beneficios por sobre otros. Un clásico ejemplo es la línea de marcas de detergentes de Procter & Gamble la cual está diseñada para que cada marca resuelva un determinado problema de lavado (remueve las manchas más difíciles, apto para toda temperatura, etc.).

El enmarcado de la experiencia se basa en el hecho de que los consumidores son cognitivamente perezosos, ya que no tienen interés en investigar la evidencia técnica que fundamenta el enmarcado. Como resultado, los esfuerzos de marca que se hacen para enfatizar ciertos beneficios puede caer en el área gris de ser una propuesta de valor para el consumidor o convertirse en una manipulación que aprovecha este tipo de pensamiento heurístico. Por ejemplo, los cigarrillos Winston fueron re enmarcados efectivamente al sacar unos pocos químicos que intervenían en el proceso de elaboración para luego publicitarlos como “100% naturales”. Mientras que la remoción de los químicos utilizados al procesar el tabaco no contribuyó en nada para disminuir el riesgo de cáncer, el enmarcar la marca como 100% natural hizo que un producto peligroso pareciera menos malignos, y las ventas crecieron dramáticamente. De manera similar consideremos el caso de la campaña “Intel Inside” de Intel, que logró crear la percepción de que los CPU’s eran el componente más importante de una computadora y que además había diferencias significativas de performance y confiabilidad entre los diferentes chips que se ofrecían en el mercado.

### *Valor simbólico: La cultura de la marca expresa valores e identidades*

Las marcas también actúan como símbolos que expresan valores e identidades. Históricamente los humanos han dependido de sus objetos culturales (vestimenta, viviendas, objetos, monumentos públicos, íconos religiosos) para que sirvan de signos de valores e identidad. En los mercados contemporáneos, son los bienes de consumo los que cumplen mayoritariamente esta función (de allí el término “cultura de consumo”). En particular, las marcas se han convertido en poderosos signos para expresar status, estilo de vida, inclinaciones políticas y una variedad de identidades aspiracionales. Consideremos, por caso, como Nike en los ‘90 se convirtió en representante de ciertos ideales Americanos como la “obtención de logros” y

“perseverancia”. O cómo Apple apareció como símbolo de valores tales como “rebeldía”, “creatividad” y otros signos asociados al profesional exitoso de la Nueva Economía. Cuando los valores simbólicos se vuelven parte de la cultura de una marca esta ejerce un poderoso efecto de aura sobre las otras dimensiones de la marca. Por ejemplo, la campaña publicitaria de Budweiser de los lagartos creó un fuerte valor simbólico para la marca, al punto que algunos consumidores sostuvieron que la cerveza tenía ahora mejor sabor.

Los consumidores de las marcas obtienen tres tipos de valor: visceralmente experimentan los valores deseados cuando consumen la marca (lo que los antropólogos denominan acción ritual); utilizan el símbolo de la marca para crear distinción social, para reclamar determinado status; o utilizan los símbolos de la marca para forjar solidaridad e identificarse con otros. En raras ocasiones, sirven de eje a distintas comunidades. Este caso de solidaridad extrema ha sido considerablemente exagerado en los círculos de marketing últimamente. Imitar a Harley-Davidson no es una buena idea para la mayoría de las marcas.

La mayoría de las culturas de marca se componen de algunas, o a lo mejor de todas, estas dimensiones ( consideremos el caso de Apple). Sin embargo, por lo general será un componente el que se constituya en el “driver” principal, siendo el arma preferida a la hora de mostrar una ventaja competitiva. La importancia relativa de cada componente variará según contexto social, segmento y marca. Mientras que se hace útil dividir discrecionalmente el valor de marca en estas cuatro dimensiones por cuestiones estratégicas, los consumidores difícilmente experimenten a la marca en esta forma. Por el contrario, los componentes se solapan entre sí. Las culturas de marca más exitosas, entonces, ofrecen una sola historia coherente donde los componentes actúan en conjunto para conforman un todo sinérgico en la cuál el todo es más que la suma de las partes.

## Diseñando la Estrategia de la Marca

La estrategia de la marca es una parte crucial dentro de la estrategia de marketing. Las estrategias de marca aportan a los objetivos de negocios al aumentar y hacer más atractiva la cultura de la marca. Debido a que las marcas, los contextos de negocios y las metas corporativas varían grandemente, no podemos hablar de reglas universales. Por el contrario, podemos utilizar un proceso de cuatro pasos para diseñar estrategias que respondan apropiadamente a los detalles específicos de cada contexto.

### *Paso 1: Identificar las metas que el Branding debería responder*

Las estrategias de marca son apropiadas en aquellos casos en los que se pueden cumplir los objetivos del negocio al incrementar el valor percibido del producto. Identifique los objetivos del negocio y pregúntese : Puede lograrse este objetivo con una buena estrategia de *branding*? No todas las metas demandan soluciones de *branding*. Si bien el *branding* es a menudo un componente central de una estrategia de marketing efectiva, existen una cantidad de problemas de negocios en los cuales el *branding* es irrelevante. Si un producto se encuentra atrapado en una posición débil en la cadena de valor el *branding* resulta de poco beneficio. Dado que el *branding* requiere un cambio en las convenciones sociales compartidas, se hace necesario proyectos de largo plazo. De igual modo, se hace importante considerar si ciertas estrategias *Nonbranding* (ej.: bajar el costo, acciones de promoción, etc.) tienen efectos no deseados sobre el *branding*.

### *Paso 2: Detectar la cultura de marca existente*

Evalúe la cultura de marca existente a la luz de los cuatro componentes de valor de marca. Esta evaluación requiere que se diseñe una investigación de mercado que recoja información que esté en sintonía con los cuatro diferentes componentes de la cultura de la marca. Considere también la estrategia actual de la marca, notando aquellos puntos en los cuales sea divergente respecto de su cultura.

### *Paso 3: Analice el contexto y los competidores a fin de identificar oportunidades de Branding*

**Análisis Competitivo:** Uno de los fundamentos más importantes de la estrategia de una marca es poder ofrecer un valor superior frente a sus competidores primarios. Superioridad competitiva en valor de marca requiere analizar las marcas de los competidores. Proyecte la cultura de las marcas competidoras al tiempo que proyecta el de su propia marca. Tomando en cuenta las fortalezas de la marca y de la organización identifique las oportunidades de mejorar la cultura de la marca versus las de sus competidores clave, identifique también aquellas amenazas que puedan permitir a los competidores ganar terreno.

**Cambios de Contexto** Desarrollar una estrategia de marca con la mirada puesta sólo en la competencia tiene sus riesgos. Los avances más significativos en valor de marca aparecen al identificar oportunidades de contexto (público consumidor, tecnología, infraestructura, etc.) sobre los que los competidores todavía no han actuado y diseñar estrategias que las aprovechen. Por ejemplo, nuevas tecnologías de producto pueden ofrecer oportunidades para aumentar la reputación de una marca, tecnologías emergentes en las áreas de información y gestión de información (ej.: Internet, CRM) pueden ofrecer mejoras en el valor de relacionamiento, cambios en las preferencias de los consumidores pueden crear oportunidades al momento de enmarcar la experiencia de marca, y cambios en la cultura social pueden crear oportunidades para establecer nuevos simbolismos. Cambios en los ciclos de vida de la categoría también pueden ser importantes para considerar.

La relativa importancia de los cuatro componentes suele variar con el correr del tiempo. Para nuevas categorías en las cuáles hay poca experiencia de producto y las tecnologías se están descubriendo, la calidad y la relación serán de vital importancia. A medida que la categoría madure y los competidores se vuelvan más confiables a la hora de ofrecer los valores básicos de producto, el enmarcar las experiencias y entregar símbolos sociales atractivos se volverá cada vez más importante.

#### *Paso 4: Diseñar la estrategia*

Una estrategia de marca describe el movimiento que debe hacerse desde el punto actual al deseado como también la lógica del porqué del rumbo elegido. Un documento de la estrategia debería contener un mapa de la actual cultura de marca, señalar las oportunidades más prometedoras para hacer más atractiva la cultura considerando tanto el contexto como la competencia y finalmente detallar en qué consiste la cultura deseada.

## **Implementación: Construyendo la Marca**

Finalmente, una estrategia es tan buena como el cuidado y la creatividad que se dedica a la hora de implementarla. Esto es especialmente cierto en cuanto refiere a estrategias de marca, en las cuales se necesita una construcción coherente de la cultura deseada a los largo de todos los puntos relevantes del mix de marketing. Una estrategia de marca requiere un plan de acción que especifique cuáles elementos del mix de marketing se van a usar, cómo se van a usar, cómo se van a integrar de manera tal que consiga un esfuerzo coordinado y consistente. Cada una de las actividades que la organización despliega con fines de contactar al futuro consumidor es una potencial herramienta de *branding*. El *branding* no está limitado a la comunicación. Por el contrario, todos los elementos del mix de marketing contribuyen –o destruyen– los esfuerzos de *branding*. Y, por supuesto, cada elemento del mix de marketing debe servir a otros propósitos (tales como lograr los objetivos de venta del semestre). Por lo tanto los managers deben siempre poner en la balanza objetivos de *branding* frente a otras metas de marketing.

(...)

## **Evaluando la Marca**

¿Cómo saben los managers si sus estrategias de marca están funcionando? Los managers utilizan cuatro criterios primarios para “leer” el estado de salud de la marca y así evaluar la efectividad de sus acciones de marketing.

**Comportamiento** Cuando una marca incrementa su valor, uno espera –si todos los demás factores permanecen inalterables– que los clientes la comprarán con mayor asiduidad y serán menos propensos a efectuar un cambio de marca. Por lo tanto, una forma de medir la fortaleza de una marca es medir el nivel de lealtad del consumidor. Sin embargo, medir solamente la lealtad puede llevar a conclusiones ambiguas, es por eso que la gente de marketing recurre también a otros indicadores.

**Actitudes** Las marcas que gozan de valor tienden a compartir ciertas actitudes en los consumidores: son reconocidas entre consumidores relevantes porque ofrecen beneficios particulares, se asocian a usuarios influyentes, y son relevantes en lo personal. Evaluaciones actitudinales son recogidos por intermedio de investigaciones de mercado clásicas al igual que a través de otros mecanismos convencionales (sitios internet, centros de atención al consumidor, vendedores) donde se hacen comparaciones de fortaleza actitudinal.

**Relaciones** Cuando el valor de una marca es alto, los consumidores tienden a confiar plenamente en la marca en su rutina diaria y por lo tanto desarrollan con ella relaciones profundas. Como si se tratara de relaciones personales, la gente empieza a depender de la marca, ponen en juego normas de reciprocidad, y exhiben fuertes emociones y sentimientos respecto de la marca. Por ende, medir cuán sólida es la relación puede proveer indicadores de valor también.

**Capital** La medida crucial del valor de una marca es su precio de reserva (el precio al que los consumidores se encuentran indiferentes entre la marca y la oferta de sus competidores). Si la curva de demanda se extiende hacia fuera, y los demás factores permanecen iguales, la marca es más valorada por los consumidores. El *branding* exitoso permite a las organizaciones cobrar un plus de precio por sus productos o lograr vender más por el mismo, o una combinación de ambos. La futura entrada de dinero producida por este desfasaje de la curva de demanda que pueda ser atribuida al *branding* se llama Capital de Marca. Para muchas organizaciones el *branding* tiene un tremendo impacto en sus ganancias. Por ello, las marcas son uno de los más importantes bienes que puede tener una corporación. Por ejemplo el 80% de la capitalización que tienen Nike y Apple es atribuible a sus marcas. El modo de valorar el Capital de Marca todavía está en pañales, las formas actuales son rudimentarias y a medida en que el modo de evaluar progrese serán cada vez más exactas.

## **El *branding* y la ética**

El *branding* es una de las armas más poderosas del arsenal del marketing. Por lo tanto el uso de esta herramienta viene añadida de responsabilidades éticas. Recientemente el concepto de marca ha caído bajo sospecha particularmente en el libro de Naomi Klein, *No Logo* (Picador 2001). Klein argumenta que las organizaciones usan *branding* de un modo capitalista, alimentando los deseos básicos de los consumidores ignorando cuestiones de equidad social. Tales críticas tienen una larga historia en todo el mundo. Detrás de esa crítica hay una cuestión de poder. El *branding* es una forma de retórica –un instrumento para persuadir a la gente a pensar distinto. El *branding* puede crear un valor considerable. Pero también puede utilizarse como manipulación; para que el *branding* sea una actividad honesta deben darse cuatro condiciones:

- Los consumidores y las organizaciones deben estar equipados con igualdad de información acerca del producto.
- Los consumidores y las organizaciones deben conocer en forma pareja los mecanismos de las marcas.
- Los consumidores no deben depender de la heurística para tomar decisiones
- Los autores de los esfuerzos de branding deben ser revelados

**Cuando estas condiciones no se respetan hay potencial de abuso. Por ejemplo:**

- Desarrollar branding de productos cuando existen asimetrías en la información
- Hacer Branding camuflado
- Hacer Branding a segmentos de población que desconozcan las reglas de la retórica (ej.: público infantil)

En tales condiciones los managers deben vigilar la ética en sus políticas de *branding*, asegurándose que las actividades generen valor en lugar de tomarse ventajas aprovechando la debilidad del consumidor.