

# LA GESTIÓN DE MARCA, LA FRANQUICIA Y EL "PREMIUM PRICE", EN LA SENDA DE COCA-COLA.

Roberto Goizueta fue Presidente y CEO de Coca-Cola en la excitante etapa de la última parte del siglo XX.

El sentido que para él tenía la creatividad en los negocios, quizás lo podamos entender cuando citaba al filósofo alemán Goethe:

"Hagas lo que hagas, todo lo que puedas hacer o soñar, empiézalo.

"La audacia contiene genio, poder y magia. Empieza ahora."

Genio, poder y magia era también su manera de entender el concepto de Marca.

Él sabía que el negocio tenía que sustentarse en ella, empezando por el hecho de que el sistema de distribución de Coca-Cola nació como sistema de franquicias de embotelladores –quizás fuera la inventora de las franquicias, en 1899– y lo que sostiene la posición del franquiciador empieza por el Valor de la Marca franquiciada.

Así que, bajo la dirección de Goizueta, la marca Coca-Cola fue cultivando y perpetuando su personalidad, su herencia, su mística, su magia y su especial habilidad de conectar con el consumidor. Ésta era una manera de convertir en hechos su concepción del negocio:

"Con dos pensamientos miramos los logros alcanzados:

"Primero, esos logros son iniciativas que no están completadas.

"Y segundo, nunca lo estarán.

"Porque el mundo no parará de cambiar, y no pararemos de ir por delante del mundo."

Goizueta estaba obsesionado por el largo plazo.

Por cómo conjugar el largo plazo con el día a día:

"La mejor manera de conseguir importantes resultados a corto plazo es tener la atención fija en el largo plazo."

Y una manera de llevar a cabo este principio:

"Paso a paso hemos abordado agresivamente la prioridad a largo plazo más importante de cada día, y luego hemos pasado rápidamente a la siguiente."

Una prioridad tenía que ser, por lo tanto, las Marcas:

***"¿Cómo encontrar nuevas maneras de hacer que la marca más poderosa del mundo sea todavía más poderosa?"***

"A través de la diferenciación..."

"Las tres claves para vender productos al consumidor son la diferenciación, la diferenciación y la diferenciación."

"En los últimos años podemos decir sinceramente que cada victoria de marketing que hemos ganado ha sido el resultado de nuestro empeño total en hacer que nuestras marcas sean claramente diferenciadas de cualquier otra cosa en las estanterías.

"Sea por la calidad del producto, el envase, la publicidad o cualquier otro elemento de la marca, nuestro propósito consiste en ampliar la singularidad de Coca-Cola..."

***"En el ambiente altamente competitivo, creemos que fallar en la diferenciación de cada aspecto del marketing erosiona tanto el valor de la marca como el de la inversión"***

Cubano, de una familia originaria española, gran trabajador, Goizueta llega a Estados Unidos como refugiado, a los 37 años, sin apenas un duro en el bolsillo y nos proporciona la imagen viva del estratega.

Reformuló el negocio de la Compañía Coca-Cola y fue el alma de lo que ésta es ahora desde el punto de vista de organización, cultura de empresa y finanzas.

No cesé de seguir el pensamiento de Goizueta desde que hace años descubrí que sus discursos a los accionistas de la Compañía— y que Coca-Cola publica en su Memoria Anual— eran en realidad un tratado de Marketing y de Management excepcional, que él escribía en directo a partir de sus propias experiencias e ideas.

Y, para los que trabajamos en el terreno apasionante de la estrategia de Marca, siempre nos proporcionó un ejemplo decisivo para confirmar el valor que las marcas tienen para el crecimiento y la supervivencia de los negocios:

“Invertimos más agresivamente que nunca en nuestro futuro a largo plazo, particularmente el futuro de nuestras marcas.”

Su concepción de lo que es una marca le señala el camino por el que el estratega, a partir de los datos, tiene que elaborar sus propios criterios de modo que la inspiración y la visión estratégica adquieran la máxima importancia.

“Recuerden que cuando decimos fuerza de marca, no estamos hablando de los resultados de las investigaciones de mercado ni de los cálculos que apuntan a Coca-Cola como la marca más valiosa y poderosa del mundo.

“Estamos únicamente hablando de la habilidad de la marca para proporcionar valor en el mercado:

**“La habilidad de la marca de inspirar a la gente para que pague más por ella, basándose en su facultad de proporcionarle más valor”**

Y define lo que es el primer motivo entre todos en una marca para cultivar lo que se entiende como Valor de Marca:

“En otras palabras, definimos el verdadero Valor de la Marca como aquel que se basa en su capacidad de suscitar un premium price.”

El giro publicitario que emprendió Coca-Cola ha convertido a este anunciante en una especie de paradigma de creatividad y de uso estratégico de la publicidad.

Quizás la más espectacular operación que llevara a cabo Goizueta usando tácticamente el lanzamiento de productos, fue el discutido fracaso de la New Coke en 1985: Para unos, un error verdadero; para otros, una ambiciosa y arriesgada maniobra que revalorizó la fuerza de la marca y el producto básico, la clásica Coca-Cola de toda la vida.

En cualquier caso, Goizueta comentaría:

**“New Coke nos hizo dar cuenta de que Coca-Cola era más que un sabor o una botella: Era una actitud mental”**

Y de nuevo definía así, con brevedad y exactitud, lo que es una Marca.

Aprendió que los fallos no son fatales e impulsó a Coca-Cola a ser más innovadora. Es famosa su reflexión a propósito de este hecho:

“Una flagelación en público es necesaria de vez en cuando. Centra la atención de las tropas.”

Desde entonces, se ha generado una de las más imaginativas, persuasivas y exitosas campañas de Imagen de Marca.

No le importaba a Roberto Goizueta el rectificar, sino que esto era para él un signo más de creatividad y lucha:

“Cada decisión tiene dos partes:

“Tomas la decisión, y luego tomas la decisión de continuarla o cambiarla.”

Un hombre tan admirado y poderoso no sólo se esforzaba en repensar sus decisiones y buscar la energía que pudiera extraer de sus propios errores, sino que consideraba que esto formaba parte del aprendizaje. Algo que para él era indispensable para aprovechar el liderazgo:

¿Cómo lo haremos?

“No con nuestra cultura actual, por más que ésta nos haya servido para llegar a donde estamos.

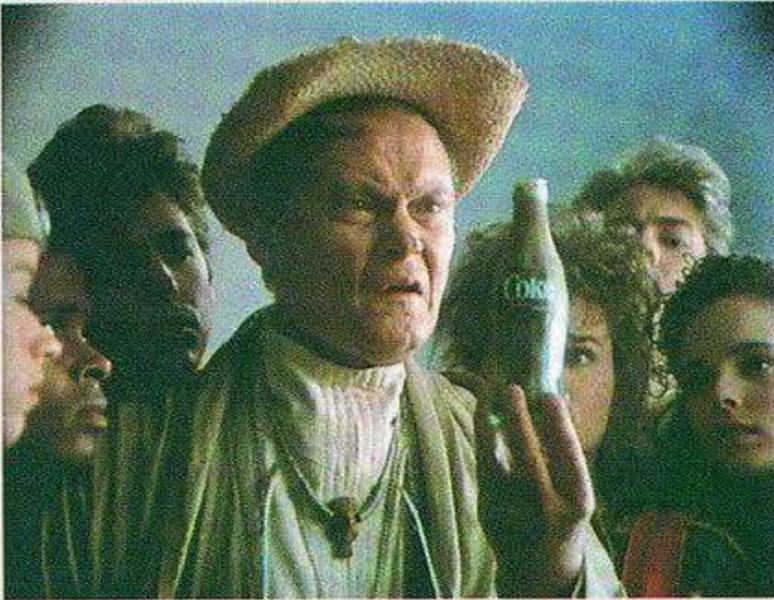
“En vez de ello, seguiremos avanzando hacia una Cultura del Aprendizaje:

“Una cultura de la Compañía que, en el ámbito mundial, institucionalice el proceso de aprender rápidamente de todos los aspectos de nuestro entorno:

“De los consumidores, de los clientes, de los asociados, de los competidores, de organizaciones que ni siquiera tienen nada que ver con lo nuestro y sí, también, de nuestros propios errores.”

Hay una frase de Roberto Goizueta que bien vale ser adoptada como divisa personal del estratega:

“Estoy orgulloso de decir que he aprendido más el año pasado que cualquier año anterior, pero no tanto como lo haré este año.”



## EL ATAQUE DIRECTO AL VALOR DE MARCA

*Es algo fuera de lo habitual.*

*Una especie de publicidad comparativa en la que lo que se compara no es el producto, ni sus prestaciones, ni su precio.*

*Es el ataque directo a lo más sagrado: Al valor de marca del competidor. Durante años lo estuvo haciendo Pepsi contra Coca-Cola, especialmente en Estados Unidos (dando al mismo tiempo lugar a una celebrada campaña premiada en los festivales de publicidad).*

*La estrategia publicitaria de Pepsi estaba surtiendo efecto al reírse de su contrincante y sus consumidores, a los que presentaba como anticuados. La expresión más clara de esa línea fue el tema "Pepsi generation".*

*Coca-Cola estaba realmente encerrada en su cultura de empresa arrogante que se creía con derecho a todo, y, en opinión de los comentaristas, había perdido el momentum y apenas daba beneficios a sus accionistas.*

*La cosa llegó al extremo de que el CEO de Pepsi, Roger Enrico, publicara su libro "The other guy blinked: How Pepsi won the Cola Wars", cosa que sentó como un tiro en la compañía de Atlanta.*

*Entonces, ya bajo la dirección de Goizueta, Sergio Zyman diseñó en 1986 la operación New Coke: Una Coca-Cola con nueva fórmula que se suponía iba a sustituir a la Coca-Cola clásica de toda la vida.*

*Se crearon clubs de fans que organizaron protestas por haberles privado de su bebida querida y preferida, e incluso Pepsi mordió el anzuelo con anuncios como el del spot en que un veterano bebedor de Coca-Cola decide pasarse a Pepsi porque su marca le había traicionado al cambiarle el producto.*

*Por supuesto, Coca-Cola anunció al cabo de pocas semanas que regresaba a su sabor de siempre culminando con ello una delicada operación con táctica de autoataque, y consiguió así focalizar la atención acerca de las asociaciones de su marca relacionadas con la originalidad y la autenticidad. La relación emocional con una marca que te ha acompañado toda la vida.*

*Consecuentes con el espíritu de la operación táctica, que se basaba en reconocer que era un error efectuar cambios en el producto Coca-Cola, a Zyman había que hacerle salir de la compañía. Sin embargo, en 1993 reapareció oficialmente para protagonizar la segunda parte de la campaña, destinada esta vez a añadir nuevas asociaciones de creatividad y modernidad a la marca, para lo que rompió con la vieja tradición de trabajar con una única agencia y un tradicional estilo publicitario, y desarrolló cada año infinidad de spots en una campaña que jugaría con la constante sorpresa y admiración del consumidor.*

*Sergio Zyman se convirtió en asesor de marketing de los presidentes de Coca-Cola.*

*El fotograma que vemos reproducido pertenece a uno de los spots más agresivos y jocosos de la época de los ataques de Pepsi al Valor de Marca de Coca-Cola: representa a un arqueólogo en una época remota del futuro, que está realizando con sus alumnos (bebedores de Pepsi, claro) unas excavaciones en las que encuentra objetos de nuestra época actual, y les explica para qué los usábamos. De pronto, hallan una botella de Coca-Cola.*

*"¿Qué era esto?", pregunta uno de los alumnos.*

*"No tengo ni idea", responde el profesor.*

*Puro sarcasmo.*



**tutor, ra.** Persona que ejerce la tutela  
// Defensor, protector y director

¡Ya tenemos una marca, completa y estructurada!

Ya tenemos algo que la mayor parte de nuestros competidores no tienen.

Sin embargo, aunque parezca mentira, en muchas, creo que podemos decir la mayoría, de las empresas que en un momento dado hacen el esfuerzo de configurar las características de su marca de acuerdo con su plan estratégico, no dejan establecido un sistema de control y utilización de esa marca.

A veces, del esfuerzo de vestir las características de la marca queda un Manual de Identidad Corporativa, cosa necesaria pero no única porque, como sabemos, la marca no es sólo una cuestión gráfica, sino un espíritu, una manera de ser, una relación. "Nuestro objetivo es crear una relación a largo plazo con el consumidor", dice John Hegarty. Y ésta es la finalidad de la marca. "Marketing es poner juntos a marcas y consumidores en una relación que sea saludable y productiva por ambas partes", escribe Peter Georgescu. "La creatividad (en la construcción de la marca) debe arraigar en una comprensión profunda de la marca y de sus necesidades. Debe recordar a los consumidores lo que es fundamental y gratificante acerca de su relación con la marca."

**El público no abandona a una marca bien concebida. Pero hay muchas marcas que abandonan al público**

De ahí surgió la necesidad del Tutor de la Marca: Alguien que la cuide, que la defienda, que la dirija supervisando todo aquello que comunica de una

empresa. "La comunicación de marca abarca todas las formas de comunicación, acción y actividades que influyen e impactan la relación entre el cliente y la marca: El producto o servicio por sí mismo, los envases, los canales de distribución utilizados, la publicidad, los medios que utilizamos y demás", nos recuerdan Don Schultz y Jeffrey Walters.

Como dijo un alto ejecutivo de Starbucks Coffee, "la construcción de una marca es un tipo de ejercicio minuto-a-minuto, hora-a-hora. No puedes tomarte un respiro cuando estás construyendo una marca".

Los productos comunican. Lo quieras o no. Y un producto que tenga una utilidad, o simplemente un diseño, que no encaje con la imagen de la marca puede enturbiar o perjudicar a la marca.

**No se trata de tener un producto y ponerle una marca, sino de tener una marca y ver a qué productos puede beneficiar**

Porque la marca es un patrimonio de la empresa, que debe permanecer y aumentar y que, por lo tanto, hay que preservar prioritariamente, mientras que los productos son perecederos, imitables, proclives a la obsolescencia.

Como, por ejemplo, ocurrió con el famoso Escarabajo de Volkswagen: Llevaba décadas desaparecido como producto (excepto una fabricación limitada para algún país de Latinoamérica) y cuando volvió en 1998, rediseñado, demostró tener un mercado esperándole. Pero no fue el producto, sino su imagen de marca la que había sobrevivido con el tiempo, de modo que

uno de los anuncios del relanzamiento pudo decir de aquel coche (una de cuyas características físicas había sido su motor trasero): “Ahora el motor lo tiene delante, pero el corazón está en el mismo sitio.”

Una espectacular operación de estrategia de marketing basada en la marca tuvo lugar cuando el grupo BSN adoptó la marca Danone para trasladar la fuerza y los valores de esta marca a una serie de líneas apropiadas de productos: “El cambio de nombre de BSN fue, y sigue siendo –afirmaba unos años más tarde su presidente Frank Riboud– una verdadera revolución interna, una opción estratégica esencial que permitió desarrollar la notoriedad del grupo.

“Queremos hacer de Danone una de las grandes marcas, pues son ellas las que constituyen una referencia para los consumidores.”

La marca establece una identidad y una manera de ser propios. Como dijo Pablo Picasso, “es mejor crear una gramática propia, de acuerdo con mi fantasía, que someter mis palabras a unas reglas que no me pertenecen”.

Pero es evidente que esto no se hace solo, sino que alguien tiene que estar velando para que se haga. El Tutor de la Marca.

**Sin la figura del Tutor, la marca tiende rápidamente a convertirse en sólo un “nombre registrado”, y eso no tiene fuerza**

No hace falta ser una empresa mastodóntica para tener un Tutor de la Marca. En realidad puede serlo cualquier persona de la empresa que esté compenetrada con el concepto de marca y experta en comunicación. Como esto no siempre es posible, el Tutor suele ser alguien de fuera de la empresa, un consultor o una persona de la agencia de publicidad.

Si el Tutor es de la empresa, debe ser de un nivel directivo alto, y no plenamente ligado a los temas del día-a-día porque, entonces, al poco tiempo dejará de velar por el tema de la marca, para atender cuestiones urgentes. Y la construcción de la marca siempre es importante porque “mientras que los productos pueden ir y venir, una marca puede vivir perpetuamente”, explica también Georgescu. Como nos recuerda William Lynch:

**La marca es un valioso patrimonio de la empresa**

Por lo tanto, la tarea del Tutor de la Marca es la de gestor de este patrimonio.

Que la tutoría de la marca se lleve a cabo desde fuera de la empresa también tiene sus ventajas: El Tutor no está sometido a las presiones de las tareas a corto plazo y verá a la marca desde una cierta perspectiva

que le da una posición privilegiada para notar más sus evoluciones.

En cualquier caso, la rentabilidad de la función del Tutor de la Marca está asegurada porque, por medio de la marca:

- Se proporciona a los consumidores unas razones emotivas, además de las racionales, para la adquisición de los productos o servicios que llevan la marca.
- Se crea en el cliente una predisposición a la satisfacción.
- Impulsa la captación de nuevos clientes.
- Robustece la fidelidad.
- Protege el precio.
- Si se lleva a cabo una promoción, ésta tiene proporcionalmente un éxito mucho mayor.
- La marca facilita la entrada y permanencia de los productos en la distribución.
- Como consecuencia de ello, y puesto que el detallista necesita trabajar con pocas marcas en cada categoría de producto, cierra las puertas del punto de venta a la competencia.
- La marca apoya la compra del producto o servicio con unos atributos que son difíciles de atacar.
- Ofrece una situación privilegiada para ampliar el negocio con extensiones de línea, con productos de la misma marca.

En suma, al pasarse al mundo de la marca, una empresa cambia en realidad de negocio: De tener como cliente principal al distribuidor, y negociar la venta por toneladas de producto a cambio de regateo en el precio, rápeles, etc., con un marketing de marca pasa a tener como cliente principal al consumidor final de sus productos o servicios, y vende por unidades con una política de precios mucho más saludable.

### **¿Qué hace el Tutor de la Marca?**

“Comprender al consumidor es sólo una parte del marketing: También hay que comprender a la marca”, nos recuerda César Vacchiano.

La marca debe ser por lo tanto conocible. El Tutor conoce la imagen de la marca que se estableció en el briefing, se impregna de su esencia, adquiere un compromiso con la misma y, de hecho, vive con ella como si de una persona amiga se tratara, tal como idealmente se pretende que la acepte cada persona del público objetivo.

Día a día trata de cultivar esta relación que él ha adquirido con la marca.

Es para ella que trabaja, más que para la empresa, o para el producto o para sí mismo. Éste es un trabajo humano, lleno de curiosidad hacia la marca, de perseverancia y creatividad, con sentido de responsabilidad para hacer que la marca crezca, se defina, se exprese, se perfeccione, se divulgue y gane la admiración y el respeto.

El espíritu de la marca le sirve para emitir su juicio cuando encarga trabajos a proveedores, o cuando habla con los responsables de crear nuevos productos, o con los investigadores que van a efectuar algún estudio relacionado con la marca y su mundo.

Con los creativos de la agencia (que suelen ser muy sensibles a ese "hacerse con la marca") y con los programadores de medios (ya que la marca tiene unos medios en los que se la puede ver "pasear" y otros que no esperamos que frecuente).

Está al corriente de los proyectos de otros departamentos de la empresa relacionados con los productos o servicios que han de llevar la marca. Si una actividad de marketing no encaja con lo que es la marca, seguramente no tiene que hacerse.

A través del conocimiento y el cuidado de la marca desaparecen temores acerca de si una idea es arriesgada o equivocada, o es simplemente nueva y poderosa.

Forma parte de la actividad del Tutor de la Marca el comprobar periódicamente, a través de estudios e impresiones personales, la vigencia de la razón de ser de la marca. Cuáles son las imágenes visuales que provoca, los recuerdos que va dejando, el conocimiento que existe de su espíritu y de sus signos, colores, sonidos.

Cómo se perciben, tanto las actitudes del consumidor hacia la marca como lo que piensa la marca respecto a quien la usa.

Y todas estas cosas, contrastadas en relación a la vida de otras marcas, especialmente las competidoras. O en relación a los cambios en la sociedad que pueden estar indicando que hay que pensar en efectuar modificaciones en la imagen de la marca objeto de tutoría.

LA MARCA ES UN PATRIMONIO DE LA EMPRESA QUE HAY QUE PRESERVAR PRIORITARIAMENTE, MIENTRAS QUE LOS PRODUCTOS SON PERECEDEROS, IMITABLES, PROCLIVES A LA OBSOLESCENCIA.

EL TUTOR CONOCE LA IMAGEN DE LA MARCA QUE SE ESTABLECIÓ EN EL BRIEFING, SE IMPREGNA DE SU ESENCIA, ADQUIERE UN COMPROMISO CON LA MISMA Y, DE HECHO, VIVE CON ELLA COMO SI DE UNA PERSONA AMIGA SE TRATARA.