

FRACASOS DE MARCA (I PARTE)

I CÓMO CONSTRUIR UNA MARCA Y NO MORIR EN EL INTENTO I

¿Qué propició que Pepsi le ganara la batalla a Coca-Cola en los años ochenta? ¿Por qué no triunfó el sistema Beta frente al VHS, mucho peor según los expertos? ¿Qué ha hecho mal Caprabo para no ser una marca rentable? ¿Por qué Ciudadanos es hoy un partido político condenado a desaparecer? ¿Por qué no funcionaron los zapatos Levi's? ¿Cuál es la causa de que la Unión Europea siga siendo un mero ente administrativo, en vez de una marca-país? ¿Fue la quiebra de Moritz un fracaso de marca?

Errare Humanum est. Las marcas, como las personas, también tienen derecho a fracasar. Pero siempre se habla de marcas que han triunfado, de estrategias de éxito, de best practices. Durante años, el fracaso no ha sido tan atractivo como el éxito. Sin embargo, sólo de los errores se aprende, siempre y cuando entendamos las causas que los propiciaron.

El objetivo de este primer reportaje es adentrarnos en las principales causas que mueven al fracaso de marcas, exponiendo ejemplos concretos. Algunas marcas fracasaron y desaparecieron, cayendo en el olvido; otras son marcas líderes que se equivocaron y, reconociendo su error, rectificaron. Aprender de los errores (de nuestras marcas o de la competencia) es la mejor estrategia para caminar hacia el éxito.

QUÉ HACER PARA FRACASAR

INTENTAR SER LO QUE NO SE ES

Algunas marcas padecen amnesia. Nadie sabe por qué, en algún momento se olvidan de la identidad diferencial que les ha llevado hacia el éxito, reniegan de su propia esencia e incluso llegan a intentar copiar a la competencia. Coca-Cola, la marca por excelencia, también cuenta en su haber con sonados fracasos de marca. El más importante, sin duda, fue el de la **New Coke**.

- En la década de los ochenta, Pepsi le estaba recortando cuota de mercado a Coca-Cola. Su posicionamiento contrario al líder, basado en el concepto de **"new generation"**, empezaba a dar sus frutos. Además, Pepsi llevaba años ejerciendo una potente estrategia push en la distribución en EE.UU., y contaba con precios más competitivos que Coca-Cola. El 23 de abril de 1985 The Coca Cola Company decidió lanzar la New Coke. Tras años de investigación, en Atlanta llegaron a la conclusión de que Pepsi estaba ganando adeptos gracias a su sabor, más dulce que el de la Coke. De hecho, Pepsi había realizado una serie de spots de televisión en los que, mediante test ciegos demostraba que la mayoría de consumidores en EE.UU. preferían su sabor al de Coca-Cola. Los norteamericanos pudieron ver cómo una cándida anciana se sorprendía en un supermercado de haber elegido Pepsi, la bebida joven por excelencia.

La New Coke fue un auténtico fiasco. El fracaso fue tal que se llegó a acusar a The Coca Cola Company de "escupir en la bandera americana". Lo curioso del tema es que, en los test ciegos que realizó The Coca Cola Company en la investigación previa, **la New Coke ganaba en orden de preferencias tanto a Pepsi como a la antigua Coca-Cola.**

¿Por qué no triunfó la New Coke? Algunos afirman que fue un error de producto. Nada más lejos de la realidad. La New Coke fracasó porque posicionaba a Coca-Cola como un sucedáneo de Pepsi. O lo que es lo mismo, la New Coke era un intento de Coca-Cola por no ser "la de siempre". A Roberto Goizueta, C.E.O. en aquella época, se le olvidó que Coca-Cola había sido, era y sería siempre the **real thing**. Y que precisamente por eso, había logrado ser el líder de la categoría.

Los consumidores se sienten engañados cuando notan que una marca intenta ser lo que no es.

The Coca Cola Company aprendió del error rápidamente, y en julio del mismo año relanzó su fórmula antigua, llamándola **Classic Coke**. Desde entonces, Coca-Cola es la marca líder de la categoría.

- **Caprabo** es otro ejemplo que podríamos incluir bajo la misma causa de fracaso de marca, mucho más cercano en tiempo y espacio. La enseña catalana había logrado hacerse un hueco en el mercado de grandes retailers en España. Sus rasgos diferenciales como marca eran la calidad en el **servicio**, la **proximidad** -gracias a un formato de tienda de supermercado, versus Carrefour- y un amplio **surtido** de marcas, productos y categorías. Sin embargo, algo cambió en Caprabo **cuando Mercadona se erigió como líder** del segmento





Supermercados en España. Viendo el éxito del posicionamiento de la marca valenciana, "SPB" (Siempre precios bajos), **Caprabo decidió reposicionar su marca**, siguiendo los mismos pasos de Mercadona. Para ello, introdujo marcas como **Alcosto** (de precios inferiores) en su porfolio de marcas propias, reduciendo el espacio en lineal que tenía su marca propia (productos Caprabo), que gozaba de muy buena reputación.

Pero no se quedaron ahí (un buen fracaso suele ser la suma de muchos errores). La marca invirtió muchos recursos en agresivas campañas publicitarias donde se

hacía especial énfasis en el cambio de estrategia: **"ahora, en Caprabo los precios más bajos"**, decía sonriente María Teresa Campos, nuevo testimonial de la marca. Y para acabar de copiar al líder, algo que nunca debería hacer un número dos, **Caprabo redujo drásticamente la amplitud de su surtido**, trabajando con las marcas líderes y sus propias marcas de distribución, al más puro estilo Mercadona. El resultado de la nueva estrategia de Branding es de todos conocido. Ahora Caprabo forma parte del Grupo Eroski, que poco a poco comienza a reflotar la marca. Un ejemplo más de cómo fracasar perdiendo la identidad de

marca, que tanto cuesta construir y gestionar.

PENSAR QUE LAS MARCAS SON DE LAS EMPRESAS

“El consumidor es el rey”. “El cliente siempre tiene la razón”. ¿Les suenan estas frases? Vienen a sintetizar la idea de que son los consumidores, y por extensión las audiencias de una marca, los que definen el rumbo de las propuestas de valor de las mismas. Sin embargo, muchas empresas parecen haberlas olvidado. Es más, algunas firmas piensan que, por tener el mejor producto frente a la competencia, van a tener éxito. Craso error.

- Érase una vez dos empresas, **Sony** y **JVC**, con dos marcas que permitían la reproducción, en soporte cinta, de vídeo: **Betamax** y **VHS**, respectivamente. Sony presentó su formato estrella, Beta, en noviembre de 1975. **Su calidad de reproducción era excelente**, para la época, y según algunos críticos Sony se adelantó a su tiempo en exceso, por contar con un formato muy sofisticado. Quizás la ventana no se había abierto... JVC lanzó al mercado el formato VHS en septiembre de 1976. Los técnicos de entonces decían del VHS que **su calidad de reproducción era inferior a la de Betamax**. Sin embargo, VHS empezó a ganarle la partida a Betamax a marchas forzadas. En poco tiempo, la mayoría de películas empezaron a distribuirse en el formato de JVC y Betamax cayó en el olvido. **Sony** cometió un grave error. Mientras **JVC abrió su licencia** a la mayoría de fabricantes y



distribuidoras de cine, **Sony no quiso democratizar su patente. Pensó que, al poseer una tecnología superior, su producto aplastaría a** un formato técnicamente inferior como lo era el **VHS**. Perdió de vista que las cintas de vídeo necesitaban de reproductores de vídeo (VCRs) para poder visualizarse (algo fácil de comprender, por otra parte); tampoco tuvo en cuenta que debería trabajar su marca junto con las distribuidoras de contenidos y películas para cinta. Para la audiencia potencial de ambas marcas, Beta tenía un posicionamiento de “calidad, pero muy difícil de compartir”; VHS era una marca que los consumidores podían compartir con sus amigos y familiares, porque todo el mundo tenía un reproductor de vídeo VHS. A veces **se confunde el fracaso de una marca con un fracaso económico-financiero**. Tal fue el caso de **Moritz** y **Converse**. Ambas marcas, brillantemente relanzadas con éxito en el nuevo milenio,

dejaron de existir en los puntos de venta. Pero, y ésta es la razón que ha hecho posible su regreso, **nunca habían dejado de existir en la mente de sus consumidores**. Y es que las marcas son de sus audiencias, no de las empresas.

QUERER SER DE TODO PARA TODOS

¿Conocen alguna marca que fabrique y comercialice aviones, trenes suburbanos, construcciones de ingeniería y automóviles? Exacto, **Hyundai** hace todo eso y algo más. ¿Conocen alguna categoría de las anteriores donde Hyundai sea líder? Exacto: ninguna. **Las marcas**, como las personas, **tienden a querer abarcar múltiples categorías, fruto de su éxito en una de ellas**. Tras el éxito de Levi's en el mercado de jeans, la marca pensó que podría hacer lo propio vendiendo bajo su enseña zapatos y pantalones clásicos. Ambos lanzamientos fueron un fracaso. Sin embargo, **Levi's** aprendió la lección y triunfó con la marca **Docker's**.

Las marcas son portfolios de significados y, como tales, los partidos políticos también lo son.

Ciudadanos (C's) es un partido político que nació en Cataluña en vísperas a las elecciones autonómicas de 2006. Su programa político se realizó sobre la base de un manifiesto que firmaron en 2005 intelectuales como Albert Boadella, Arcadi Espada o Francesc de Carreras.

En tan sólo seis meses de actividad política, Ciudadanos logró irrumpir en el Parlamento catalán con tres diputados, gracias a un claro mensaje a favor del bilingüismo y a las acciones de buzz marketing. Sin embargo, la marca perdió su esencia al presentarse como partido nacional, en las pasadas Elecciones Generales. No logró ni un solo escaño, como era de prever.

Ciudadanos se olvidó de lo que le había hecho una marca: su enfoque en Cataluña. Intentó crear una extensión de línea, como lo había hecho Levi's, pero en este caso a nivel geográfico, por tratarse de un partido. Además, presentar el mismo candidato a las Elecciones Generales que el que se presentó en Cataluña, Albert Rivera, disolvió aún más el enfoque que tenía la marca. Si a ello le añadimos que, como marca, **había perdido el apoyo de algunos de sus testimoniales**, firmantes del manifiesto constitutivo, y que el ala liberal del partido se había escindido meses antes, ya tenemos el cóctel perfecto para un fracaso anunciado.

Hoy día, las encuestas no otorgan representación parlamentaria en Cataluña a Ciudadanos. Curioso, después de ser una marca galardonada con el mejor diseño de logotipo de 2007, por parte de

la AEPD (Asociación Española de Profesionales del Diseño). Y es que otro error común es creer que un buen diseño de marca, por sí sólo, puede garantizar el éxito.

- Volviendo al sector de FMCG, y aún estar todavía presente en el mercado, **Chupa Chups Bubbly** es otro ejemplo de fracaso de marca causado por una errónea extensión de línea.

Chupa Chups quiso competir, con el lanzamiento de Bubbly, directamente contra **Kojak**, en la categoría de caramelos con chicle. Sin embargo, y por más que lo ha intentado, nunca ha podido destronar el liderazgo aplastante de la marca de Fiesta.

Chupa Chups significa muchas cosas en la mente del consumidor, pero nunca significará "caramelo con chicle"; ese espacio mental es propiedad de Kojak. Ciertamente es que Bubbly se sigue vendiendo, pero no es menos cierto que, para una multinacional como Chupa Chups, no conseguir aumentar su market share en una categoría que podría dominar es un fracaso.

- Corría el año 395 d.C. cuando el Imperio Romano se dividió en dos, tras la muerte de Teodosio: el Occidental, con capital en Roma; y el Oriental, con capital en Constantinopla. La mayoría de historiadores coinciden en que **el Imperio Romano murió de éxito**. Su expansión parecía no tener límites, pero las provincias eran cada vez más difíciles de controlar y la influencia de Roma sobre las mismas era menor cuanto más lejos se hallaban sus pueblos de la capital. Dos milenios después, la **Unión Europea** parece no aprender de la Historia y no cesa en su empeño de ampliación. Actualmente, la Unión



cuenta con **27 países miembros** de pleno derecho. Sin embargo, no podemos decir que la U.E. sea una marca querida y reconocida, en general, por su audiencia. En los últimos años hemos asistido a la negativa de varios países de peso, entre ellos Francia, a la Constitución Europea. El último no reciente vino de la mano de Irlanda. **Es muy difícil crear una identidad de marca sólida**, unos valores compartidos, cuando hablamos de países como **Gran Bretaña y Chipre**, que **poco tienen en común**. La extensión de línea excesiva de la U.E. es una de las claves de su fracaso como marca.

NO SER COHERENTE

La R.A.E., define la palabra "coherencia" como aquella "conexión, relación o unión de unas cosas con las otras" y como "actitud lógica y consecuente con una posición anterior". Algunas marcas no parecen haber entendido la definición.

- Unilever es una de las principales empresas multinacionales en Gran Consumo. En el año 2005 la empresa rediseñó su logotipo corporativo, a la vez que instauró una política de Corporate Branding que abogaba por comunicar todas sus marcas bajo el paraguas corporativo. Actualmente, prácticamente todos los packs de las marcas del grupo incluyen el logotipo corporativo. Hasta aquí, todo correcto. El problema se da cuando las audiencias de la marca corporativa descubren, ante su sorpresa, que Axe y Dove son marcas hermanas, pues ambas

se encuentran bajo el paraguas de Unilever. Y, sobretodo, cuando **Dove da a conocer un viral donde critica**, como parte de su estrategia de Branding, la **búsqueda de la belleza per se**, y los problemas psicológicos y fisiológicos que acarrea a las niñas. Unilever fue tachada por muchos grupos influyentes, en las redes sociales, de hipócrita. **Su integridad como marca quedó en entredicho**: sus consumidores comparaban la crítica que hacía Dove a las operaciones de cirugía estética y los planes de adelgazamiento, con las chicas de cuerpos perfectos que se utilizan como reclamo en la publicidad de Axe. La palabra con la que mejor definían su sorpresa era demagogia.

- **Apple**, la segunda marca más influyente del planeta después de Google, fracasó como marca en 1985, tras **despedir a Steve Jobs**, el fundador de la empresa. ¿Existe alguna incoherencia mayor? Su fracaso también se notó en los años posteriores en el mercado,

no sólo en ventas, sino en algo más importante: los fans de Apple habían perdido la fe en una marca en la que habían confiado. Tras el retorno de Jobs, el resto ya es más que conocido por todos. Y es que Steve Jobs no sólo era el fundador de la marca corporativa: era y es su mejor testimonial.

TENER UN MAL NOMBRE

El Naming es algo demasiado importante como para tomárselo a broma. **Todo buen nombre debe estar pensado para las audiencias de la marca**, no para la propia empresa. Y si no, que se lo digan a **Mitsubishi**, que se vio obligada a cambiar de nombre de marca para el modelo **Pajero**. A veces, las percepciones juegan malas pasadas en proyectos de creación de nombres a nivel internacional. Afortunadamente, hoy podemos adquirir en España un Mitsubishi **Montero**. La industria automovilística nos brinda más ejemplos curiosos: Nissan nunca podría exportar su marca **Moco**, un pequeño vehículo que es un éxito de



ventas en Japón, pero que nunca lo haría en nuestro país.

Existe un elemento común en todos los casos comentados. La Consultoría de investigación de mercados no fue la adecuada. Conocer a las audiencias de la marca, saber quiénes son, qué piensan, qué quieren, qué prefieren... pero también qué no les gusta, qué detestan, con qué no se identifican... es un aspecto clave a la hora de construir y gestionar una marca.

Pero cuidado: ya hemos visto cómo The Coca Cola Company justificó el lanzamiento de la New Coke en base a un test ciego. Y es que el *market research* es un arma de

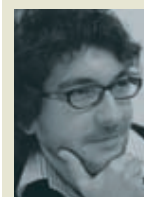
doble filo; hay que saber realizar la interpretación correcta de los datos, para transformarla en información útil para la marca. De lo contrario, estaremos malgastando recursos inútilmente.

Fracasar es hoy más fácil que triunfar. El 80 % de los nuevos lanzamientos fracasan. Dicho de otra manera, 8 de cada 10 nuevos productos se retiran

de los lineales; 8 de cada 10 nuevas marcas no llegan a la mente del consumidor. Los lineales no pueden crecer; nuestra mente no puede absorber tal cantidad de nuevas propuestas de valor. Pero no nos engañemos. ¿Qué porcentaje, del 80 % de marcas que fracasan en su lanzamiento, son verdaderamente marcas? ¿Tienen todas ellas una identidad clara y diferencial? ¿Una promesa de valor que se cumple? En el fondo, **la principal causa del fracaso es pensar que se ha creado una marca cuando, en realidad, no es así.**



DANIEL MARTÍNEZ



Director de Estrategia de Branding de Emote, la Consultora de Branding de nueva generación. Profesor de Naming de la Universidad de Barcelona.

<http://www.emote.es>
<http://www.emote.es/blog>