

Pepe Martínez Rodríguez

Neuro insights

La neurociencia,
el consumidor y las marcas



Neuroinsights

La neurociencia,
el consumidor y las marcas

Madrid 2021

Pepe Martínez Rodríguez
(Coordinador)

Neuroinsights

La neurociencia, el consumidor y las marcas



Septiembre, 2021

Neuroinsights. La neurociencia, el consumidor y las marcas
Pepe Martínez Rodríguez (coordinador)

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2021, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18415-91-3
Depósito Legal: M-20736-2021

Diseño de cubierta: Gerardo Domínguez
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

«Los productos se crean en las fábricas.
Las marcas se crean en la mente».

WALTER LANDOR

Índice

AGRADECIMIENTOS	13
PRESENTACIÓN DE LA OBRA	15

PRIMERA PARTE LAS MARCAS Y LA MENTE DEL CONSUMIDOR

Capítulo 1. Cómo construir marcas ganadoras	21
1.1. El origen de las marcas	23
1.2. La evolución de las marcas	27
1.3. La investigación más reciente sobre las marcas	32
1.4. La tormenta perfecta: la inesperada llegada de la covid-19 ..	46
1.5. Los nuevos valores y tendencias	49
1.6. Cómo construir marcas exitosas	52
1.7. Síntesis final	55
Capítulo 2. Cómo funciona la mente del consumidor	57
2.1. El botón de encendido	60
2.2. El botón de mantenimiento	63
2.3. El botón del placer	64
2.4. El botón emocional	68
2.5. El botón racional	70
2.6. El botón de compra	73
2.7. El botón de la empatía	77
2.8. Las 22 leyes inmutables del marketing	78
Capítulo 3. La magia de un <i>insight</i> transformador	81
3.1. Origen y alcance del término <i>insight</i>	83
3.2. Pato WC	85

3.3. Sanex	87
3.4. Cacique Mojito	88
3.5. ING	88
3.6. Amena	89
3.7. El mercado de productos de lujo	90
3.8. Dove	90
3.9. Subaru	91
3.10. ¿Qué es un <i>neuroinsight</i> ?	92
Capítulo 4. No vendemos productos, no vendemos servicios, vendemos conceptos	95
4.1. La importancia de tener un buen concepto	97
4.2. El sector de los equipajes y las maletas	100
4.3. La industria del automóvil	102
4.4. Las insatisfacciones impulsan la innovación	104
SEGUNDA PARTE	
SITUACIÓN ACTUAL DEL NEUROMARKETING	
Capítulo 5. La nueva mirada de la neurociencia	109
5.1. Novedades en la investigación de mercados	111
5.2. Las fuentes de información	114
Capítulo 6. Cuáles son los pasos de una investigación de neuromarketing	123
6.1. Entorno de trabajo	125
6.2. Proceso de investigación	130
6.3. Los roles profesionales dentro de las investigaciones de neuromarketing	137
6.4. La neurociencia y el desempeño profesional	138
Capítulo 7. Las raíces de la neurociencia	141
7.1. Objetivos	143
7.2. Fundamentos	145
Capítulo 8. La caja de herramientas del neuromarketing	149
8.1. Tecnologías	151
8.2. Limitaciones	162

TERCERA PARTE

NEUROCIENCIA APLICADA A LAS MARCAS (CASOS REALES)

Capítulo 9. El impacto de los logotipos: FedEx y Carrefour	167
---	-----

9.1. Nuestra visión busca caras, ojos y contrastes	169
9.2. El <i>eye tracker</i> en acción	170
9.3. El logotipo de FedEx	171
9.4. El logotipo de Carrefour	173
Capítulo 10. Análisis de campañas gráficas	179
10.1. La comunicación de Light Blue (Dolce & Gabbana)	181
10.2. La campaña de Euphoria (Calvin Klein)	183
10.3. La pieza gráfica de Santander-Ferrari	186
Capítulo 11. La comunicación de Ruavieja	189
Capítulo 12. La trayectoria publicitaria de Estrella Damm: <i>Mediterráneamente</i>	203
<i>José Ramón Arteta Vico</i>	
12.1. Introducción	205
12.2. En busca de un <i>insight</i> transformador	206
12.3. ¿Cómo empezó todo?	206
12.4. Pero no siempre se acierta a la primera	208
12.5. El <i>insight</i> transformador <i>Mediterráneamente</i> cobra vida ...	209
12.6. Cambiamos de isla: nos vamos a Menorca	210
12.7. En 2011 Estrella Damm se fue a El Bulli	211
12.8. Visita a la sierra de Tramontana	211
12.9. Hoy tenemos paella	213
12.10. El nuevo destino: Tossa de Mar	213
12.11. La dimensión cinematográfica	214
12.12. Las pequeñas cosas	215
12.13. La vida nuestra	216
12.14. Álex y Julia	217
12.15. La neurociencia entra en escena	218
12.16. Conclusiones	227
Capítulo 13. Fragancias <i>premium</i> versus perfumes de imitación	229
<i>Rocío Rubio Rabanaque</i>	
13.1. El espíritu de una fragancia	232
13.2. Un planteamiento metodológico innovador	233
13.3. Los resultados fueron sorprendentes	234
13.4. Llegamos a unas conclusiones y aprendizajes ilusionantes ...	238
Capítulo 14. Las marcas y las emociones: Netflix, Amazon, Mercadona...	241
<i>Virginia Sánchez Crespo</i>	
14.1. La investigación	243
14.2. Los resultados	247

Capítulo 15. Neuroanalítica: la mente de la tecnología	249
<i>Ismael García-Gil Velilla</i>	
15.1. Un chamán en el bolsillo	251
15.2. La tecnología es inteligente (IA)	253
15.3. <i>Machine learning</i> (ML)	255
15.4. Neuroanalítica	256
15.5. El futuro es emocional y emocionante	264

CUARTA PARTE
EL MUNDO, LA MENTE Y LAS MARCAS

Capítulo 16. Del <i>big bang</i> a la mente humana	269
16.1. Una mirada al inicio de los tiempos	271
16.2. El paquete básico (el programa instintivo)	272
16.3. El corazón del cerebro	273
16.4. El <i>cerebro</i> del cerebro	274
16.5. El árbol de la vida	275
16.6. En busca del eslabón perdido	277
16.7. El binomio naturaleza-cultura	281
16.8. Los cuatro niveles de la evolución humana	285
Capítulo 17. El cerebro: manual de instrucciones	291
17.1. La misión del cerebro	293
17.2. Coordinando múltiples equipos	296
17.3. Descubriendo el entorno	296
17.4. Una pareja bien asentada	298
17.5. Detrás, arriba, abajo y delante	299
17.6. No todo es cuestión de física... ..	303
17.7. Analogías del cerebro y la mente	304
Capítulo 18. Reflexiones finales sobre la mente (y la marca Nike) ..	307
18.1. Grandes pensadores, diferentes caminos	309
18.2. El mundo que nos rodea	311
18.3. No nos podemos estar quietos	311
18.4. La realidad psicológica	311
18.5. Hacia una mirada integradora	313
BIBLIOGRAFÍA	315
CURRICULUM VITAE DE LOS AUTORES	321

Agradecimientos

En primer lugar, quiero tener un recuerdo especial para mis padres, que nos dieron todo a mis hermanos y a mí. Quiero destacar su trabajo, su esfuerzo y los valores que nos transmitieron durante la infancia. Mi memoria está repleta de experiencias inolvidables alrededor de una familia numerosa.

Quiero agradecer a mi mujer, Elena, todos los años que llevamos juntos y su apoyo incondicional en todas las aventuras que hemos emprendido a lo largo de este tiempo. Estamos muy orgullosos de nuestros hijos, David y Patricia, de todo lo que han conseguido hasta ahora y de lo que lograrán en el futuro. Los dos acaban de empezar su trayectoria profesional ¡Qué pronto se pasa el tiempo! Gracias, hija, por tu ayuda en los contenidos de este libro.

También quiero mencionar a mis hermanos, cuñados y sobrinos, que ocupan un lugar muy importante en mi vida.

Me considero muy afortunado en relación con mi trayectoria profesional: 39 años en el mundo del *business intelligence* (Metra Seis, Synapse Marketing Research, Ideas para..., Ergo Advanced Research, Millward Brown y Kantar). Quiero agradecer a estas compañías, a mis compañeros y a los clientes todo lo que hemos practicado, aprendido, celebrado..., durante todo este tiempo. Los éxitos nos hicieron disfrutar mucho; las dificultades nos obligaron a pensar y a innovar.

También quiero mostrar mi agradecimiento a Cécile Conaré, a Alexia de la Morena, a Enrique Larumbe, a Nigel Hollis y a Stas Mencwel, por sus palabras en el prólogo. Os agradezco mucho este pequeño gran detalle. Soy un admirador de vuestro trabajo, hemos compartido muy buenos momentos juntos y ahora nos une una fuerte amistad.

Me gustaría poner de relieve la labor de mis compañeros y amigos que han colaborado de una forma entusiasta en este libro: José Ramón Arteta, Rocío Rubio, Virginia

Sánchez e Ismael García-Gil. Todos ellos han empujado proactivamente el desarrollo y la implantación de la neurociencia dentro de Kantar. Cristina García-Lleó y Cristina Sánchez también colaboraron activamente en esta tarea.

Mención especial para José Ramón Arteta, que se acaba de jubilar después de una trayectoria profesional llena de éxitos. Ha ayudado a crecer a múltiples marcas y ha trabajado en el desarrollo de muchas comunicaciones ¡Eres una persona increíble y ahora es el momento de seguir haciendo realidad todos tus sueños!

Patricia García fue primero alumna en el máster de neuromarketing (UCM). Luego pasó a ser una estrecha colaboradora en la preparación de este libro y ahora es una gran amiga. Gracias, Patricia, por tu paciente lectura del manuscrito y por el *feedback* tan claro y útil que me has dado. Tu trabajo ha enriquecido significativamente el proyecto inicial.

Quiero agradecer a Clara Agustín sus aportaciones sobre neuropricing. Tuve la suerte de conocer a Clara como alumna de la asignatura Neuromarketing Aplicado (UNIR). Más tarde, estuvimos colaborando activamente en su investigación sobre *Interdependencias entre la heurística y la estrategia de precios: una aplicación para productos de alimentación de gran consumo*. Clara, es un placer trabajar contigo.

María López, *co-founder* y CEO de Bitbrain me aportó contenidos valiosos sobre las herramientas de neuromarketing. Gracias, María, por tu rigor y profesionalidad.

Estoy muy agradecido a todos los profesionales y a las compañías a las que representan por su generosa autorización para publicar en este libro las investigaciones realizadas en los últimos años.

Jesús Domínguez, Arancha Rivero y Gema Bolaños mostraron una entusiasta acogida de este libro cuando tan solo era un boceto; gracias por haber conseguido que se convierta en una realidad.

Y quiero tener un recuerdo especial de Vicente Rubira, el anterior director de esta editorial, con quien tuve la suerte de colaborar y publicar mi primer libro *Cualitativamente*. Tu energía y entusiasmo siempre estarán presentes en mi memoria.

PEPE MARTÍNEZ
1 de julio de 2021
Las Rozas (Madrid)

Presentación de la obra

Física versus química. Cuerpo y alma. Cerebro-mente. Todos estos conceptos han sido percibidos y experimentados como entidades bien distintas, como dicotómicos; o lo uno o lo otro. Sin embargo, hoy tendemos a verlos más como una especie de continuo que une los dos extremos.

La materia y la energía han ido evolucionando y dando saltos cualitativos durante millones y millones de años, hasta que surgió la mente humana. Esta maravillosa obra de la naturaleza está muy relacionada con diferentes dimensiones: la biología (el cerebro, el cuerpo), la psicología (hay *alguien* dentro de nuestra cabeza guiando nuestra vida), la sociología (la relación con los otros) y la perspectiva histórica (las diferentes dimensiones de pasado, presente y futuro).

Pepe Martínez nos muestra en este libro cómo la neurociencia nos ayuda a entender la mente del consumidor y a medir la fuerza emocional y el alcance de los diferentes estímulos de marketing (conceptos, comunicaciones, logotipos, envases, aplicaciones...).

He compartido con Pepe muy gratas experiencias profesionales y además es un gran amigo. ¡Disfruta de la lectura de *Neuroinsights* y trata de conocerle en persona!

CÉCILE CONARÉ

Consultora

Marcas y Transformación de negocio

(London, United Kingdom)

¿**C**ómo se produce el enamoramiento de una persona? ¿Y de una marca? ¿Cuáles son las claves que determinan la compra de un producto, la contratación de un servicio o la descarga de una *app* determinada? La neurociencia se ha convertido en una potente ruta para comprender el funcionamiento de la mente del consumidor y

poder dar respuesta a estas y otras preguntas. El neuromarketing puede ayudar a las marcas y a los negocios a ser más competitivos.

Resulta curioso observar cómo mensajes del tipo «unidades limitadas», «solo disponible hasta...», «evento único», «edición especial», «últimas funciones»... activa una desagradable sensación de pérdida en nuestro cerebro que nos empuja a la compra.

Por otro lado, las campañas publicitarias donde aparecen testimonios de clientes satisfechos, los comentarios positivos en foros, las valoraciones o *rankings* en el entorno digital, el número de individuos que han visto un espectáculo..., activan nuestras neuronas espejo y nos empujan de forma casi automática a la imitación del comportamiento de esas personas.

Pepe y yo nos conocimos siendo ponentes en un evento sobre neuromarketing. No podría haber sido de otra manera. Sentimos una profunda y recíproca admiración. Somos dos apasionados de la mente humana. Hemos tenido la oportunidad y la suerte de impartir clases de manera conjunta. Y nos une una gran ilusión por desentrañar los principales enigmas de la mente humana.

¡Estoy segura de que el enfoque de *Neuroinsights* te va a encantar!

ALEXIA DE LA MORENA

Consultora

Doctora en Neurociencia Aplicada al Consumidor

Human Behaviour en Digital Marketing y Retail

(Madrid, España)

Nuestra comprensión sobre el funcionamiento de la mente humana está en constante evolución. Nuestro entendimiento actual nos la presenta como una compleja interacción de asociaciones mentales, el rol del contexto en el que se producen, unas señales estrechamente ligadas a determinadas marcas y un momento final en el que se toma la decisión.

Mientras que los humanos estamos extraordinariamente orgullosos de nuestra capacidad *racional*, nuestros perezosos cerebros a menudo recurren a las emociones inconscientes, a los instintos y a los impulsos irracionales. Si no, ¿de qué otra manera se puede explicar el éxito de Tik-Tok, de las zapatillas deportivas de lujo o de los superhéroes de Marvel?

En este libro, Pepe Martínez se centra en la actividad diaria del consumidor para explorar y comprender cómo las sensaciones, las emociones y las cogniciones se combinan para decidir la marca que se va a comprar. Analiza y reflexiona sobre los fenómenos del mercado y sus implicaciones en la mente de los individuos desde la nueva mirada de la neurociencia.

Este es un libro atípico. Es una exploración única del significado creado por el consumidor a partir de sus experiencias diarias; y revela, frente a la idea ya clásica de

la *caja negra*, cómo funciona nuestra mente. Y de paso, nos recuerda que, en el fondo, no somos más que *investigadores* tratando de dar sentido a nuestra vida y al mundo que nos rodea.

NIGEL HOLLIS

Author de The Global Brand y Brand Premium
(Woodstock, Vermont, Estados Unidos)

Mi relación con Pepe se inició hace más de 10 años, cuando él era director general de Millward Brown –hoy Kantar– y nosotros desde Eurogap (marketing de negocio) nos encontrábamos buscando un acuerdo de colaboración con la mejor agencia de *market research* para ofrecer a nuestros clientes sólidas e innovadoras herramientas de investigación.

Posteriormente, le hice una propuesta y aceptó. Consistía en ser ponente, haciendo tándem con el humorista y mago Luis Piedrahita, en nuestro querido Foro Eurogap en el Kursaal de San Sebastián. Entregamos a los más de 900 asistentes su libro *Los personajes de tu mente*. También en tándem, esta vez conmigo, disfrutamos dando una *charla* sobre neuromarketing en Pamplona.

La verdad es que hemos tenido experiencias muy positivas tanto en el aspecto profesional como en el personal. Todas estas vivencias, y otras muchas, me permiten resaltar que Pepe es una persona de trato fácil; digamos que con él todo fluye; vamos, que te lo pasas bien. Su calidad humana y su capacidad de trabajo le han dotado de un sentido especial para crear equipos que funcionan.

Entrando ya en el libro *Neuroinsights*, quiero destacar que supone una importante aportación a la cultura del marketing del bueno, y más teniendo en cuenta que actualmente nos encontramos inmersos en un momento de total transformación social y de nuestra profesión.

Nuevos valores, nuevos comportamientos y nuevos avances en las herramientas de conocimiento del consumidor me llevan a valorar la oportunidad de este libro donde se indica de manera directa y amena la hoja de ruta que tener en cuenta para crear marcas de valor.

Este libro nos introduce en la realidad actual del neuromarketing, una herramienta innovadora que nos ayuda a medir la resonancia emocional de las diferentes acciones que llevan a cabo las marcas.

Mediante el término *neuroinsight* destaca espléndidamente la importancia de trabajar siempre con conceptos latentes, generalmente inconscientes para el consumidor, y muy relevantes para crear estrategias de negocio eficaces y diferenciadoras.

En mi modesta opinión, forjada por experiencias reales de mercado en el mundo empresarial, la clave está ahí, en obsesionarnos por crear conceptos diferenciales asociados a las marcas para aportar valor.

Merece la pena resaltar también que el autor, manifestando su generosidad, hace partícipes del libro a profesionales de su magnífico equipo, que plasman en casos reales de auténtico interés cómo acompañar a las empresas en el desarrollo de su negocio.

Para terminar, creo de verdad que la revolución del marketing ha llegado, y que libros como este ayudan a que todas las marcas de empresas grandes o pequeñas, industriales, de servicios o de producto, se esfuercen en construir una estrategia diferencial, centrada en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

¡Gracias, amigo!

ENRIQUE LARUMBE
Presidente de Eurogap
Consultoría de Marketing y Negocio
 (Donostia, San Sebastián)

Pepe Martínez, un gran experto en la psicología del consumidor, nos invita a realizar un viaje muy interesante a las profundidades de la mente del consumidor actual.

Se trata de una larga travesía desde los principios de la cultura del *Homo sapiens* en África, pasando por los hallazgos y misterios de las cuevas de Atapuerca en Burgos, casualmente la provincia natal de Pepe, hasta llegar al análisis de las reacciones emocionales que desencadenan las campañas publicitarias actuales.

La clave para desvelar los secretos de la mente del consumidor del siglo XXI es la neurociencia; y precisamente este libro nos explica de forma clara, amena y profunda, a través de casos reales, cómo la neurociencia nos ayuda a entender la enorme cantidad de decisiones diarias que llevamos a cabo de forma inconsciente, de manera automática.

Después de leer el manuscrito de *Neuroinsights* entendí que la gran ventaja de la neurociencia es precisamente que nos ofrece medidas de las respuestas de nuestra mente, muchas de ellas de naturaleza inconsciente. Cada vez nos acercamos más al mundo de los impulsos; la tecnología nos está permitiendo empezar a bucear en el concepto del *ello (id)* de Freud. De esta forma, empezamos a ver la luz al poder complementar las técnicas convencionales, basadas en las declaraciones de los consumidores, con este nuevo enfoque tan prometedor.

STANISLAW MENCWEL
Managing Director CPC
Marketing & Advertising Professional
 (Varsovia, Polonia)

PRIMERA PARTE

LAS MARCAS Y LA MENTE DEL CONSUMIDOR

Capítulo 1

Cómo construir marcas ganadoras

- 1.1. El origen de las marcas.
- 1.2. La evolución de las marcas.
- 1.3. La investigación más reciente sobre las marcas.
- 1.4. La tormenta perfecta: la inesperada llegada de la covid-19.
- 1.5. Los nuevos valores y tendencias.
- 1.6. Cómo construir marcas exitosas.
- 1.7. Síntesis final.

¡Hola! Te doy la bienvenida al maravilloso mundo de las marcas y su relación con la mente del consumidor. Justo ahora empezamos un viaje juntos y, a lo largo de este libro, iremos descubriendo las claves de las marcas exitosas, el funcionamiento de la mente del comprador y las aportaciones de la neurociencia al crecimiento del negocio. Además, tendremos la oportunidad de disfrutar de casos reales que nos ilustrarán sobre la situación actual del mercado y las necesidades de los equipos de marketing.

En este primer capítulo vamos a empezar con un recorrido sobre la evolución que han experimentado y están experimentando las marcas.

La fuente principal para su elaboración ha sido el último y potente informe de *BrandZ Top 100: las 100 marcas globales más valiosas del mundo* (Kantar, 2020). También he consultado los documentos de los años anteriores, desde el comienzo en 2006. Pero antes veamos rápidamente la trayectoria histórica del concepto de marca.

1.1. El origen de las marcas

Revisando la literatura disponible sobre el origen más remoto de las marcas nos remontamos hasta el Creciente Fértil, también conocido como Media Luna Fértil. Nos trasladamos mentalmente a las antiguas culturas de Mesopotamia y Egipto, donde los artesanos marcaban con el nombre del monarca las piezas de cerámica que elaboraban; por ejemplo, los ladrillos y las tejas.

No sabemos con precisión cuándo se empezaron a utilizar las primeras marcas, pero el origen de la cerámica se tiende a situar entre el 12000 y el 7000 a.C. Más adelante, los romanos utilizaron la marca Fortis para identificar y diferenciar sus lámparas de aceite.

El concepto de *marca* nació de una necesidad funcional de diferenciar unos productos de otros dentro de la misma categoría, con el fin de destacar su origen, su calidad, su diseño, etc. Pero probablemente el inicio de esta idea también estaba relacionado

con la experiencia y las necesidades emocionales de su creador y del entorno; por ejemplo, el orgullo y la satisfacción que conlleva ser su autor. Como una especie de firma o de denominación de origen.

Kevin Roberts, el famoso publicitario de origen británico, que ha sido presidente mundial de la agencia de comunicación Saatchi & Saatchi, destaca:

«Las marcas se crearon para diferenciar productos que corrían el riesgo de ser tan difíciles de diferenciar como dos gotas de agua».

Roberts ha aportado reflexiones interesantes sobre las marcas. Entre ellas, ha resaltado que las marcas ya no pertenecen tanto a las compañías, sino que cada vez son más propiedad de los consumidores. Al fin y al cabo, son estos últimos los que deciden su compra e influyen en su éxito final. Esto supone un cambio notable en las tendencias del mercado. Luego tendremos la oportunidad de profundizar más en esta dimensión social de las marcas y las compañías.

La marca nació como un sello de propiedad y de procedencia. Por lo que se refiere al pasado más reciente de las marcas, resulta también bastante difícil saber a ciencia cierta cuál fue el origen y el proceso histórico posterior. El mundo es muy grande y hace unos pocos siglos no era tan global como lo es hoy en día. Siempre puede haber alguna razón plausible para pensar que uno dispone de la referencia más antigua sobre las marcas.

La marca es una innovación que busca la diferenciación. Parece ser que el término *brand* proviene del norte de Europa. Algunos registros lo sitúan en Alemania y relacionan esta palabra con la acción de marcar con fuego el ganado para identificarlo, reconocerlo fácilmente y poder distinguirlo (*branding*).

Otros apuntan como posible origen al término nórdico *brandr*, que significa *quemar*, y que se utilizaba de la misma manera que en Alemania para significar la forma de marcar las reses. A partir del año 793 d.C. y a través de las invasiones vikingas en el territorio inglés, esta palabra podría haberse expandido y haber dado lugar a la palabra *brand*. En 1660, se empieza a utilizar en Inglaterra el término *brand*, de nuevo en relación con la acción de marcar el ganado. Y en 1827 se comienza a utilizar la misma palabra, pero de una forma más parecida a como la empleamos en la actualidad: *trademark* (marca registrada).

Las marcas relacionadas con productos aparecieron en el siglo XIX durante la revolución industrial, en el momento en que empezó la producción en cadena en las fábricas.

La primera marca registrada parece que fue la cerveza Bass en Inglaterra. Se caracteriza por la iconografía de sus letras y por un triángulo de color rojo. Era el año 1876. Desde entonces han sido muchas las marcas que han ido apareciendo y que han llegado hasta nuestros días. Coca-Cola, Colgate, Nivea, Danone, Peugeot, Mercedes, Ford, Mitsubishi, General Electric y Banco Santander son solo algunas de las primeras marcas que surgieron en el mercado.

Hay marcas centenarias que han sido capaces de permanecer y competir a través de los tiempos y han sabido adaptarse a las nuevas necesidades, valores y tendencias de los consumidores en cada momento. La clave de esta longevidad está en mostrar una flexibilidad y adaptación constantes a los nuevos entornos.

El logotipo es el grafismo tangible que representa la parte intangible de la marca. Se puede establecer cierto paralelismo entre los logotipos y el tótem que utilizaban las tribus antiguas. El tótem suele ser un animal que simboliza a una comunidad o cultura; incluso a un individuo. Para las culturas primitivas un tótem es un espíritu vivo, un objeto sagrado, un símbolo que funciona como el emblema de un pueblo, familia, clan, linaje o tribu.

Los logotipos de las marcas evocan también los escudos de armas de la Edad Media, de las ciudades o de los equipos de fútbol. El logotipo o el escudo representan unos valores y unas características de una comunidad concreta.

Veamos lo que dice Michael Evamy en su libro *Logo*:

«Los logos son señales, marcas de identidad, diseñadas para que se reconozcan fácilmente. Los utilizan organizaciones de todo tipo por todo el mundo, desde grandes multinacionales hasta pequeñas asociaciones benéficas, pasando por partidos políticos, grupos comunitarios y escuelas. Los logos también identifican productos y servicios de carácter individual».

«Los logos suelen oscilar entre el campo de lo puramente verbal y el de lo puramente visual».

Pero una marca es mucho más que un logotipo. Walter Landor, el fundador de la consultora multinacional Landor Associates (1941), hizo famosa la frase: «Los productos se hacen en las fábricas, las marcas se crean en la mente».

Por su parte, el escritor chino Lin Yutang destacó que «la mitad de la belleza depende del paisaje y la otra mitad de quien lo mira». Este mismo fenómeno ocurre con las marcas; la mitad de su imagen depende de las acciones del fabricante, pero la otra mitad la construyen los consumidores al interactuar con la marca.

Una marca es una construcción mental. Desde la neurociencia podemos afirmar que una marca es un circuito de conexiones neuronales único y diferente frente a de otra marca.

La percepción de una marca es subjetiva. La imagen de una marca es una especie de consenso social que resulta de la interacción de múltiples subjetividades. Este consenso social puede alcanzar diferentes niveles. Puede tratarse de la visión de Burger King por parte de los consumidores frente a la perspectiva que tienen las personas que prefieren McDonald's; y viceversa. Puede ser la experiencia concreta de Zara en un país o en un momento determinados de su trayectoria histórica. La imagen de la marca es un concepto dinámico, vivo, en constante evolución.

Las grandes marcas ejercen una fuerza poderosa sobre los compradores. Son como un imán que les atrae y les seduce. Son marcas irresistibles. Una marca puede ser definida de muchas maneras; una marca es:

- En el nivel puramente descriptivo, el nombre de un producto, servicio, experiencia o aplicación
- Una fórmula, un saber hacer, una forma de atender al cliente. Una marca es un conjunto de valores y un estilo de relación con el *target*.
- Una especie de contrato entre un fabricante y un comprador. Cuando te decides por una marca realizas un pago y esperas un tipo de producto o servicio con unas características o prestaciones determinadas. Es un contrato que relaciona expectativas y precio. Las marcas crecen en el terreno de la confianza y mueren en el campo de la traición y el *overpromise*.
- Un vínculo emocional con un cliente. Las grandes marcas generan una fidelidad más fuerte y resisten mejor los períodos de recesión (o pandemia). Tienen mayor resiliencia.
- Una guía para la toma de decisiones en el punto de venta. Las categorías suelen estar saturadas y las marcas nos ayudan a realizar la compra de una forma más fácil. Nos facilitan la toma de decisiones en un entorno donde disponemos de múltiples posibilidades.
- Es un horizonte común para que todos los miembros de una compañía remen en la misma dirección. Es un elemento unificador de la organización y de las acciones que lleva a cabo. La visión, la misión o el propósito de la marca ayudan a la sincronización de los diferentes departamentos y a la sintonización de los empleados. Es muy importante que todas las piezas de la empresa estén bien alineadas.
- Cada vez más se considera que la marca es un activo que tiene un valor financiero con un retorno económico en el crecimiento del negocio. El ROI (*Return On Investment*) de la contribución de la marca a los resultados de la compañía es medible (*Brand Contribution*).

J. Walker Smith, Chief Knowledge Officer, Brand & Marketing en Kantar, ha diferenciado recientemente tres etapas en cuanto a la forma de hacer marketing por parte de las marcas. Veamos estas tres fases:

- *La era del producto*. Este momento histórico fue madurando desde la revolución industrial hasta los años 60. Fue precisamente en la primera mitad del siglo XX cuando se empezó a dar una gran importancia a la comunicación centrada en los principales atributos y beneficios del producto. En aquel momento, los *copywriters* se dedicaron a escribir guiones que hablaban de la bondad de un producto frente a sus competidores. Recordemos el concepto de *Unique Selling Proposition* (USP), es decir, aquel beneficio que demuestra la superioridad y el carácter diferencial de un producto/servicio frente a las principales marcas de la competencia.

- *La era de la persona.* Poco a poco, las sociedades, las ciudades y los consumidores fueron prosperando y se fueron acostumbrando a estar rodeados de más y más productos y servicios. Se pasó del producto (dimensión física) a la psicología del comprador. Ya no se trataba tanto de mostrar la clara superioridad del producto, sino de ver reflejadas las ventajas para su consumidor.

Sería algo así como mostrar quién eres y quién quieres ser (el contraste entre el yo real y el yo ideal). Es decir, reflejar quién puedes llegar a ser si eliges la marca correcta. Es el atractivo del nivel aspiracional. La mente siempre está apuntando a metas más altas. Como seres humanos experimentamos una tensión muy fuerte entre la realidad y el deseo.

Siguiendo los diferentes niveles que plantea la pirámide motivacional de Maslow, los productos y servicios pasaron del nivel más funcional (*era del producto*) a satisfacer las necesidades psicológicas de los consumidores. Y la *era de la persona* todavía está presente entre nosotros.

- *La era de la sociedad.* A finales del siglo pasado llegó Internet, y durante este período de tiempo ha habido un enorme desarrollo del universo digital. Seguramente estos cambios han favorecido la evolución que estamos experimentando hacia esta tercera etapa.

En la primera fase, al comprar la marca obtenías un mejor producto o servicio. En la segunda, accedías a un conjunto de beneficios psicológicos. Ahora está apareciendo una nueva ética que apunta hacia la importancia de lo público. Al comprar una marca apuestas por una sociedad o un planeta mejores. Es más que un simple propósito o una declaración de intenciones. Es un compromiso auténtico con la dimensión social.

En la investigación Global Monitor, realizada por Kantar en 20 países en 2019, se podía apreciar que el 66% de los consumidores estaban de acuerdo en que las marcas se comprometían con ayudar a construir una sociedad mejor. El único dato comparable procede de un estudio realizado también por Kantar unos años antes en 8 países y que apuntaba tan solo al 50%. Por tanto, parece que estamos ante una tendencia creciente.

Siguiendo con datos procedentes del Global Monitor, nos encontramos que el 84% de los consumidores declaran que están haciendo un esfuerzo para comprar marcas que apoyan causas que les interesan. Y el 93% de los consumidores a nivel global manifiesta que es importante para ellos buscar confianza y transparencia en las marcas.

1.2. La evolución de las marcas

En el capítulo 16, «Del *big bang* a la mente humana», veremos cómo la vida se ha abierto paso en nuestro planeta a lo largo de millones y millones de años. Pues, de

una forma parecida, las marcas han intentado dominar el ecosistema del mercado. Se han ido desarrollando, creciendo, dando lugar a nuevas variedades. Las referencias y códigos de nuevos productos se van multiplicando año tras año, es decir, las marcas intentan, a su manera, reproducirse.

Podríamos decir que los mismos principios darwinianos que se aplican a la evolución de la vida y de las diferentes especies se pueden extender de una forma bastante parecida al panorama de las marcas, las categorías y los mercados.

La vida se orienta hacia la biodiversidad, la flexibilidad, la adaptación al cambio y, a veces, hacia la innovación disruptiva. Y estos mismos fenómenos son los que podemos observar en el mundo de los productos y servicios que comercializan las marcas.

El propio Darwin escribió:

«No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco es la más inteligente la que sobrevive. Es aquella que se adapta mejor al cambio».

Y este mismo fenómeno es directamente aplicable a las marcas. Estas mismas reflexiones del famoso naturalista inglés las podríamos adaptar, casi transcribir, al entorno del mercado, diciendo que no son las marcas más fuertes las que sobrevivirán, ni siquiera las que tengan más conocimientos sobre el mercado, sino las que sean capaces de utilizar su *business intelligence* para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y más volátil.

Las marcas que utilizan sus *insights* y su *data science* para diseñar su visión de negocio, su plan de innovación, su estrategia de marketing, su comunicación, su plan de medios, sus acciones comerciales, su actuación en el punto de venta (físico o virtual), su experiencia de cliente, sus aplicaciones, sus plataformas digitales..., en definitiva su *go to market*, serán las que triunfarán. Son marcas que no se alejan ni un milímetro ni un segundo del consumidor; lo tienen siempre en su mente; el cliente se ha convertido en una especie de obsesión positiva porque se trata de una actitud de compromiso.

Para seguir con esta analogía entre el evolucionismo de Darwin y el del mercado, me gustaría hacer un análisis de la trayectoria histórica de las marcas durante los 15 años de vida de *BrandZ*.

Esta investigación, que se realiza anualmente, es una iniciativa de WPP, que durante muchos años ha venido gestionando Millward Brown y que ahora se realiza desde Kantar. Como directivo de Millward Brown desde el año 2000 y de Kantar desde 2016, he tenido la fortuna de poder seguir esta iniciativa muy de cerca desde su nacimiento. Y es increíble la evolución y el crecimiento que ha experimentado año tras año. Se ha convertido en el referente más importante para los directivos de las compañías, al ser el único *ranking* mundial que combina los resultados financieros de la marca con su imagen en la mente del consumidor.

Pero veamos algunos fenómenos curiosos que se han producido durante estos 15 años de investigación de las marcas por parte de *BrandZ*.

La Figura 1.1 nos muestra qué marcas han ocupado el pódium año tras año durante este período de tiempo: medalla de oro, de plata y de bronce.

FIGURA 1.1
PÓDIUM DE LAS MARCAS DURANTE 15 AÑOS (2006-2020) (BRANDZ)

Puesto	2006	2007	2008	2009	2010
1	Microsoft	Google	Google	Google	Google
2	General Electric	General Electric	General Electric	Microsoft	IBM
3	Coca-Cola	Microsoft	Microsoft	Coca-Cola	Apple
Puesto	2011	2012	2013	2014	2015
1	Apple	Apple	Apple	Google	Apple
2	Google	IBM	Google	Apple	Google
3	IBM	Google	IBM	IBM	Microsoft
Puesto	2016	2017	2018	2019	2020
1	Google	Google	Google	Amazon	Amazon
2	Apple	Apple	Apple	Apple	Apple
3	Microsoft	Microsoft	Amazon	Google	Microsoft

Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar aquí una información muy interesante:

- Google es la marca que más veces ha ganado el *campeonato del mundo* de las marcas, es decir, la que ha aparecido con más frecuencia en primer lugar: 7 veces.
- La siguiente es Apple, que ha conseguido la primera posición 4 veces.
- Posteriormente tenemos Amazon, que ha ganado la *medalla de oro* en dos ocasiones. Pero ¡ojo!, conviene tener presente que ha sido precisamente los dos últimos años.
- Y, por último, Microsoft ha conseguido la victoria tan solo una vez.

En cuanto a las marcas que han logrado subir al podio, es decir, que han estado en el *top 3*, nos encontramos con el siguiente *ranking*:

- Google (12 veces).
- Apple (10 veces).

- Microsoft (7 veces).
- IBM (5 veces).
- Amazon (3 veces).
- General Electric (3 veces).
- Coca-Cola (2 veces).

Las marcas tecnológicas se han apropiado poco a poco del pódium del *ranking*. Y también han ido ocupando el top 10. Como veremos más adelante, cuando hablemos de los resultados de 2020, que analiza los fenómenos detectados durante 2019, McDonald's es la única marca no tecnológica que se mantiene en el top 10. Incluso la todopoderosa Coca-Cola salió de las 10 primeras posiciones en el año 2016.

Tomemos ahora el ejemplo de Nokia, que nos puede ilustrar sobre la volatilidad y fragilidad de las marcas:

- Nokia fue una marca muy valiosa hace poco más de una década.
- En 2006 estuvo en el puesto 14 del *ranking*.
- Al año siguiente en el 12.
- Y en 2008 ya estaba entre las 10 primeras (puesto número 8).
- Pero de repente empezó su caída libre: en 2009 descendió al puesto número 13.
- En 2010 cayó a la posición 43.
- En 2011 pasó a ocupar el puesto 81.
- Y en 2012 salió del *ranking* de las 100 marcas más valiosas del mundo.

En solo cuatro años pasó de estar en el top 10 a salir del top 100. Y esto es precisamente lo que tenemos que entender: qué variables son las que explican las subidas o bajadas de las marcas, sus éxitos o fracasos. Así es el ecosistema darwiniano; el triunfo es para los que mejor se adaptan al medio, para los que mejor entienden las necesidades cambiantes del entorno y para los que desarrollan planes de negocio que satisfacen las expectativas de los consumidores. Más tarde, analizaremos esta *receta mágica* que tienen las marcas ganadoras.

Veamos ahora una marca que se encuentra en un momento evolutivo muy diferente: Netflix. Esta marca entró por primera vez en el *ranking* en 2017 (en el puesto 92). En 2018 ya estaba en la posición 61. En 2019 fue la marca que más creció, alcanzando el puesto 34. Y en 2020 escaló hasta la posición 26. Estamos expectantes por ver qué ocurre el próximo año.

La conclusión está clara: si te olvidas del consumidor, el consumidor se olvida de ti. Si, de repente, aparece otra marca que le entiende mejor que tú, surge el riesgo de perder la posición privilegiada de fidelidad. Hay que estar muy pendiente de los cambios y tendencias del mercado. Es clave mantenerse en las mismas coordenadas

mentales que nuestro público objetivo. Hay que estar en sintonía con él, con los cambios y tendencias que se están produciendo cada instante, casi sin darnos cuenta

¿Cuáles son las principales especies que podemos encontrar en la actualidad en el ecosistema de las marcas?:

- Netflix es un buen ejemplo de lo que se considera un *unicornio*. En 2013, Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures, fue la primera persona en introducir este término en el entorno de las empresas, los negocios y el emprendimiento. Hasta ese momento, los unicornios eran animales mitológicos que existían solo en el mundo de la fantasía. Pero, a partir de ese momento, pasaron a formar parte de la realidad, al referirse también a:
 - compañías muy innovadoras: disruptivas;
 - que han incorporado novedades tecnológicas relevantes;
 - que han creado una nueva categoría en el mercado;
 - y que han alcanzado un valor superior a 1.000 millones de dólares.

Pero además de los unicornios, ¿qué otras especies-marcas se pueden distinguir? Vamos con los *elefantes*, que representan a aquellas compañías multinacionales clásicas que se han visto cuestionadas por la llegada de los unicornios y que les cuesta mucho salir de su zona de confort; están lejos de la transformación digital y en muchos casos siguen funcionando por silos (departamentos bastante estancos).

- Están intentando reaccionar al nuevo panorama, pero lo hacen con lentitud. Este fenómeno lo encontramos en múltiples sectores y categorías. Pensemos por ejemplo en el sector de las entidades bancarias, de las compañías de seguros o en la lucha de las energéticas. Pero este fenómeno se repite en muchos mercados. Aquí podemos destacar la importancia del famoso fenómeno de la transformación digital de las compañías.
- Por su parte, los *búfalos* son también empresas tradicionales, grandes o medianas, pero, a diferencia de los elefantes, han sabido reaccionar enseguida al nuevo ecosistema y buscar un posicionamiento adecuado, aprovechando su trayectoria vital, sus valores, su ADN y adaptándose a los nuevos cambios y tendencias. Se han centrado más en sus propias fortalezas y han intentado adaptarlas al nuevo entorno.
- Y, por último, me gustaría presentar a las *gacelas*, que son las nuevas y pequeñas *start-ups*: son ligeras, ágiles (ahora se ha puesto de moda el término *agile*), rápidas, dinámicas, digitales y sin costuras entre los departamentos (*seamless*). Lo más probable es que las *gacelas* que mejor se adapten al entorno vayan creciendo y lleguen a convertirse en *unicornios*.

Algunos elefantes han decidido comprar gacelas para introducir esta nueva cultura empresarial en su organización. En el pasado, estas *start-ups* habrían sufrido un rápido proceso de transformación para ser adaptadas de forma inmediata a

la cultura de la gran compañía multinacional. Ahora, las cosas han cambiado, y se produce el fenómeno contrario, se crea un ecosistema empresarial y se les dota de libertad e independencia para así aprender de su nuevo estilo de hacer negocios, obtener beneficios y asimilar la nueva forma de entender y atender al consumidor. Se han producido cambios muy importantes en la cultura empresarial y en los valores de las grandes compañías.

En este proceso evolutivo de las marcas parece que vamos hacia un mercado cada vez más *gaseoso*. ¿Qué quiero decir con esto? Pues que, en una primera etapa, digamos más *sólida*, la marca aparecía ligada a un producto. En un segundo momento, la marca se va haciendo *líquida*, y se conecta con un servicio. Y ahora estamos en el tercer momento, en el que triunfan las aplicaciones, las plataformas digitales y el *ecommerce*. Las marcas se van haciendo cada vez más abstractas y etéreas; son más ligeras, más *gaseosas*.

Veamos ahora cuáles son los aprendizajes de la última investigación de *BrandZ*, la realizada en 2020.

1.3. La investigación más reciente sobre las marcas

La última edición de *BrandZ Top 100* sobre las marcas globales más valiosas del mundo vio la luz en julio de 2020. Y analiza en profundidad el comportamiento de las marcas durante 2019. En ella podemos ver cómo el conjunto de estas 100 marcas alcanzó un valor total de casi cinco mil millones de dólares (4.989.000 millones de millones para ser más exactos), un 6% de incremento en comparación con el año anterior, en el cual ya habían crecido el 7%.

La Figura 1.2 nos muestra los aspectos más sobresalientes de las *top 10*.

Voy a destacar a continuación algunas de las marcas que más crecieron en 2020:

- Instagram fue la marca que más incrementó su valor (+95%) en 2019 y ha sido la segunda marca en cuanto a crecimiento: +47% en 2020. Es una marca que está entendiendo muy bien las necesidades de relación social a nivel virtual y ha abierto la entrada a muchas marcas dentro de su ecosistema (actitud colaborativa).
- Netflix ha sido la quinta marca que más ha crecido, alcanzando los 180 millones de clientes en todo el mundo. Además, ahora se está dedicando a crear nuevo contenido. El confinamiento por la covid-19 ha impulsado notablemente el consumo de contenidos de entretenimiento. Son muchas y muy diversas las marcas que se están moviendo en esta dirección. En este momento, en esta categoría se está apostando por el móvil.
- LinkedIn, la red social profesional por excelencia a nivel mundial, fue la séptima marca que más creció en 2020: +31%.

FIGURA 1.2
TOP 10 (BRANDZ 2020)

Puesto	Marca	Cambio en el valor de marca	Cambio de posición	Comentarios
1	Amazon	+32%	0	Por segundo año consecutivo Amazon vuelve a conseguir el liderazgo
2	Apple	+14%	0	A pesar de su crecimiento en valor de marca, se mantiene en la misma posición
3	Microsoft	+30%	+1	Cambios culturales corporativos, sistemas abiertos y crecimiento del negocio en la nube
4	Google	+5%	-1	Parece que le ha afectado el descenso de publicidad durante la covid-19
5	Visa	+5%	0	Lleva en el <i>top 10</i> desde el año 2013
6	Alibaba Group	+16%	+1	Crecimiento significativo en el valor de marca y ascenso de una posición en el <i>top 10</i>
7	Tencent	+15%	+1	Empresa multinacional china que ofrece productos y servicios relacionados con Internet
8	Facebook	-7%	-2	La marca que más ha decrecido dentro del <i>top 10</i> , cayendo dos posiciones
9	McDonald's	-1%	0	La única marca del <i>top 10</i> que no está directa o indirectamente relacionada con la tecnología
10	Mastercard	+18%	+2	Importante crecimiento que le sirve para subir dos posiciones y entrar por primera vez en el <i>top 10</i>

Fuente: Elaboración propia.

- Tesla ha sido la marca número 14 en el *ranking* de crecimiento y la única de las *top 10* del automóvil que consiguió crecer el año pasado (+22% en valor). Ha lanzado el nuevo Model 3 Performance con paquete para circuito, ha entrado como fabricante y vendedor en el mercado chino y ha mandado una nave al espacio (primera marca comercial que sale de nuestro planeta).

Por primera vez, las marcas comerciales viajan por el universo. Space Exploration Technologies Corp. (Space X) es una compañía norteamericana; fue fundada por Elon Musk en 2002 y tiene su residencia en Hawthorne (California).

- La necesidad de entretenimiento interactivo y de conectar con los amigos favoreció el crecimiento de X-Box, que aumentó +18% y alcanzó el puesto número 15 entre las 20 marcas que más crecieron en 2020.

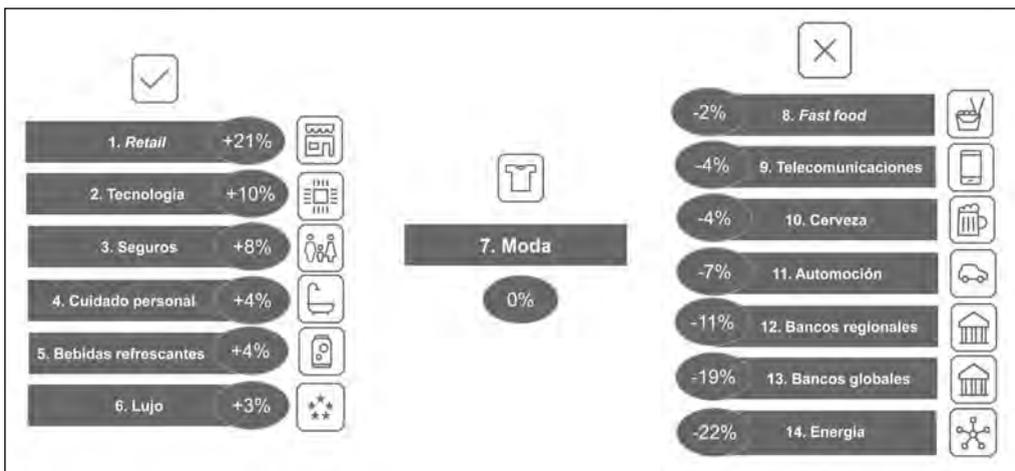
Otro fenómeno que me gustaría destacar se refiere a las cinco marcas que consiguieron entrar o regresar al *ranking* del *BrandZ Top 100* en 2020:

- La primera es TikTok (Douyin en China). Ha logrado el puesto número 79 gracias a sus formatos de vídeo cortos creados por los consumidores y que atraen al mismo tiempo a amplias audiencias y anunciantes (o *ecommerce*).
- La marca UnitedHealthcare entra en la posición 86. La salud y el bienestar se están convirtiendo en un factor clave para los consumidores y esta compañía de seguros está completamente centrada en satisfacer estas necesidades.

- Bank of China ya había estado en el *ranking top 100* y vuelve a la posición 97. Cada vez hay mayor presencia de las marcas chinas.
- Lancôme ha tenido un gran éxito en China con productos de lujo accesible. Ocupa el puesto número 98.
- Y, por último, Pepsi también retorna al *ranking*. Ante la caída de los refrescos carbonatados, por su efecto negativo en la salud, la marca ha invertido en innovación a nivel de producto y en el propósito de la sostenibilidad (reciclaje de plásticos).

La Figura 1.3 nos muestra el *ranking* de categorías según el comportamiento y el valor que han alcanzado durante el año 2020.

FIGURA 1.3
**COMPORTAMIENTO Y VALOR DE LAS DIFERENTES CATEGORÍAS ANALIZADAS
 EN BRANDZ DURANTE 2020**



Fuente: Elaboración propia.

Veamos a continuación qué nos dicen las investigaciones más recientes sobre las marcas. Y voy a realizar esta exposición en cuatro apartados. Cada uno de ellos está inspirado en un elemento de la naturaleza (tierra, agua, aire y fuego). Recordemos que fue en la antigua Grecia donde se pasó del mito a la razón, donde los filósofos empezaron a pensar sobre cuál era el elemento principal capaz de explicar el mundo que nos rodea. En este afán identificaron estos cuatro elementos básicos. Pues bien, los voy a utilizar como columna vertebral para compartir los siguientes aprendizajes y reflexiones sobre las marcas.

El elemento tierra: un punto de partida sólido

Durante estos 15 años la base de datos de *BrandZ* ha ido creciendo y se ha ido haciendo cada vez más robusta. Lo mismo ha ocurrido con los modelos de análisis que se han ido incorporando. Se ha convertido probablemente en la fuente de *big data* sobre *brand equity* más potente del mundo. En la actualidad, tiene un alcance:

- De 3,8 millones de consumidores.
- En los que se estudia su actitud y relación con 17.801 marcas.
- En 512 categorías.
- A lo largo de 51 mercados (países).
- Todo ello produce un total de más de 5.300 millones de datos.

El agua: bucear en el *big data*

Estamos buscando las variables explicativas del éxito de una marca. Y, para ello, vamos a sumergirnos y bucear en la profundidad de todos los datos y la información disponible, que componen un panorama impresionante. Veremos varios modelos de análisis.

La diferenciación relevante (different meaningful framework)

Los criterios que mejor explican el éxito de las marcas son principalmente dos:

- Su carácter diferencial (*different*). Esta variable se mide de dos maneras:
 - Hasta qué punto la marca es única frente a sus competidores directos.
 - Hasta qué punto la marca está liderando las tendencias de la categoría.
- Su relevancia; es decir, son marcas significativas (*meaningful*). Esta variable, a su vez, la desglosamos en dos componentes:
 - Hasta qué punto la marca es capaz de satisfacer las necesidades funcionales de los consumidores (se trata de una dimensión más bien racional).
 - Así como las necesidades emocionales (hasta qué punto el consumidor siente afinidad hacia una marca determinada).

Estos son los dos atributos más importantes que determinan el éxito evolutivo de una marca en el ecosistema del mercado.

La clave principal del crecimiento de la marca y del negocio es la diferenciación relevante.

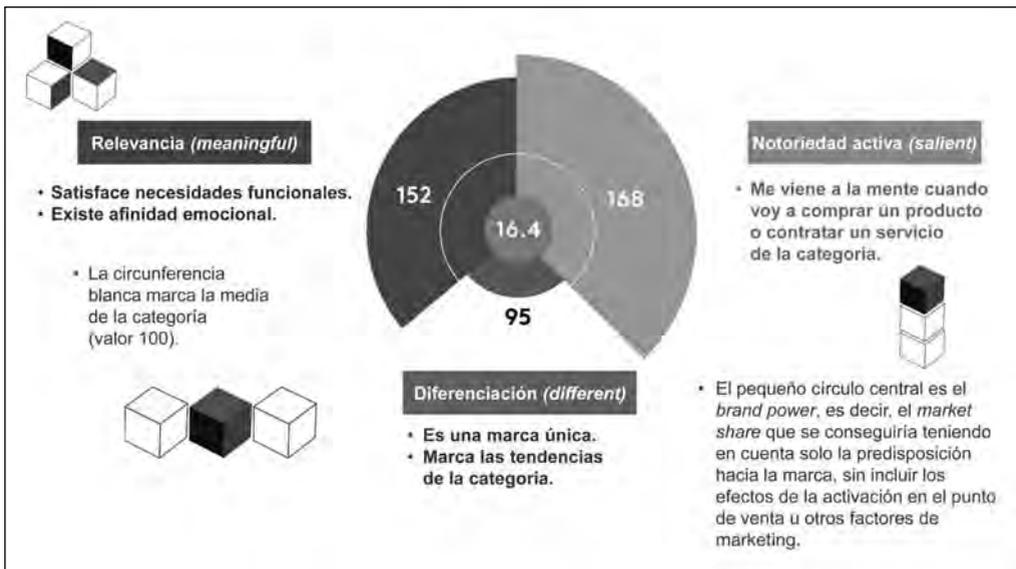
Si tuviéramos que elegir tan solo una variable, podríamos decir que la más discriminativa es su carácter diferencial.

- Y, si estamos dispuestos a añadir un tercer criterio, este sería su *awareness*: la notoriedad. Pero nos referimos a un tipo de notoriedad activa, es decir, que la marca emerge con fuerza en la mente del consumidor cuando está pensando en comprar un producto o contratar un servicio de una categoría determinada. O sea, que es *Top Of Mind* (TOM), que sobresale por encima del resto de las marcas competidoras (*salient*).

Y estas tres variables se pueden medir con precisión. Y se hace de una forma declarativa, preguntando directamente a los consumidores de las diferentes categorías por su percepción y valoración de las distintas marcas en cada uno de los tres criterios.

La Figura 1.4 nos muestra la representación gráfica de las tres variables determinantes del éxito evolutivo de las marcas, tal y como se las presentamos a los clientes.

FIGURA 1.4
RADIOGRAFÍA DE UNA MARCA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR



Fuente: Kantar.

Si la diferenciación es la variable más determinante de las tres analizadas hasta ahora, esto nos hace pensar que la creatividad se ha convertido en un factor clave porque nos conduce hacia la innovación, a varios niveles:

- De producto o servicios.
- De *packaging*.
- De comunicación.

- De medios o canales de comunicación (buscar el factor sorpresa en los puntos de contacto con el *target* (*touchpoints*)).
- De experiencias en el punto de venta físico o virtual (*ecommerce*).
- De experiencia global de cliente, especialmente en los *momentos de la verdad*.

La creatividad es la capacidad de generar ideas originales e imaginativas. Por su parte, la innovación es la aplicación de esa capacidad al desarrollo de productos y servicios nuevos y diferentes.

Alexander Luria fue un famoso neuropsicólogo y médico ruso. Uno de sus discípulos es Elkhonon Goldberg, conocido neuropsicólogo. Es también de origen ruso y emigró a Estados Unidos. Ha escrito varios libros muy interesantes, entre ellos *Creatividad (el cerebro humano en la era de la innovación)*. Aunque la creatividad y la innovación continúan siendo un terreno difícil de explicar, Goldberg se atreve a intentar desentrañar el funcionamiento del cerebro y la mente cuando surgen nuevas ideas.

El avance que se está produciendo en el conocimiento del cerebro humano está animando a los expertos a investigar funciones que hasta ahora estaban fuera de nuestro alcance; por ejemplo, la creatividad, la empatía, la toma de decisiones, la felicidad, la conciencia...

Las ideas y la creatividad han sido hasta ahora la clave de la diferenciación y superioridad del ser humano frente al resto de las especies. Y, de este mismo modo, determinan en gran medida el éxito de unas marcas frente a otras.

El índice de disrupción (disruption index)

Se acabó el concepto de *business-as-usual*. Las marcas tienen que salir de su zona de confort. En este sentido, *BrandZ* nos ofrece ahora un índice de disrupción (*disruption index*). Una cosa está clara: triunfan las categorías y marcas disruptivas. Y, de forma especial, si la tecnología está presente. Un buen ejemplo es el caso de Tesla, que ha aumentado su valor de marca en 22% dentro de una categoría (automoción) que ha decrecido 7%.

La mayor o menor diferenciación emerge como el factor más importante a la hora de determinar el crecimiento-decrecimiento en el valor de las marcas que se analizaron en *BrandZ* para la edición de 2020.

Las marcas que triunfan son las que mejor se adaptan a la forma en que la gente vive hoy y va a vivir en los próximos años. Son precisamente las que mejor entienden los cambios en sus necesidades, en sus hábitos, en sus valores y en su estilo de vida. Las marcas ganadoras son aquellas capaces de facilitar la complicada y agitada vida de los ciudadanos en las grandes y pequeñas ciudades del presente y del futuro.

Nuestros antepasados lejanos padecieron múltiples dificultades al vivir expuestos de una forma muy directa a los peligros de la madre naturaleza. Hoy en día, todo esto

es muy distinto; pero, aun así, tampoco resulta fácil vivir en la sociedad actual. El panorama es muy diferente; los peligros, las amenazas y los temores son otros, pero el reto continúa siendo grande.

Y es que el criterio de la diferenciación nos ilumina sobre varios fenómenos relacionados:

- Es el factor más determinante en el crecimiento del valor de las marcas año tras año.
- A mayor diferenciación mayor nivel de precio es capaz de soportar la marca frente a los competidores; es decir, mayores posibilidades de convertirse en una marca *premium*.
- La diferenciación es una variable predictiva del valor futuro de las acciones de una compañía, según la reciente investigación realizada en colaboración entre *BrandZ* y la University of Oxford Saïd Business School. Lo veremos con un poco más de detalle más adelante.

Los comportamientos, actitudes, valores e intereses de los consumidores van cambiando con el paso del tiempo. Los análisis realizados a lo largo de estos 15 años de *BrandZ* ponen de relieve que la diferenciación, la relevancia, la responsabilidad y la confianza han crecido en importancia desde el año 2016. Por contrapartida, la notoriedad activa y la comunicación han perdido peso específico.

El cociente de vitalidad (vitality quotient)

Dentro de los múltiples análisis que ofrece todo el *big data* de *BrandZ*, merece la pena destacar el *cociente de vitalidad* de una marca (*vitality quotient*) (VQ). Mide la salud de una marca a través de su funcionamiento respecto a la media de la categoría (100) en cinco factores:

- Propósito.
- Innovación.
- Comunicación.
- Experiencia.
- *Love* (afinidad emocional).

La conclusión más importante que podemos extraer de las principales variables que componen el índice de vitalidad de una marca es que la innovación y la afinidad emocional positiva (*love*) son los dos factores que mejor correlacionan con la diferencia significativa frente a los competidores.

El ciclo de vida del comprador (buyer life cycle)

Otro análisis que nos ofrece más luz sobre las claves del crecimiento de las marcas y, como consecuencia del negocio, está basado en el ciclo de vida del comprador (*buyer life cycle*). Siguiendo este modelo las compañías deben crear una visión holística de cómo son capaces de estimular el potencial de crecimiento atendiendo a los tres momentos del ciclo de vida del comprador:

- Exposición.
- Activación.
- Experiencia.

Solo el 4% de las marcas analizadas fueron capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los compradores en estos tres momentos. Y este grupo de marcas que lo consiguieron alcanzaron un crecimiento medio del 46%. Parece que tiene bastante sentido realizar este análisis:

- La adecuada exposición influye en las ventas a largo plazo.
- La activación influye en las ventas a corto plazo.
- La buena experiencia influye en la repetición de compra.

Curiosamente, durante la última década, las marcas han aumentado significativamente sus recursos e inversiones en la fase de activación. En algunas compañías se han reforzado todos los roles relacionados con el *marketing activation*. Sin embargo, los análisis nos indican que 2/3 del crecimiento vienen del segmento de la población que está predispuesto a elegir una determinada marca. Una buena experiencia de marca y una buena exposición generan una buena predisposición en el comprador.

Por tanto, convertir esta predisposición en una venta no es tanto una cuestión de activación e incentivos como de conseguir que la marca se cuele de forma fácil en la mente del comprador y que sea fácil de comprar.

Una de las principales claves de la venta es ofrecer al comprador una impresión clara, consistente y coherente de la marca:

- A lo largo del ciclo de vida del comprador (*buyer life cycle*).
- En los diferentes momentos del *customer journey*.
- En los principales puntos de contacto (*touchpoints*).

Por tanto, la experiencia global con la marca (*brand experience*) y las asociaciones claras, distintas, inconfundibles y fáciles de la marca (*brand associations, brand assets, brand cues*) son claves en el crecimiento del negocio.

Nuestras investigaciones dicen que con el 20% de los *touchpoints* de una marca se puede influir en el 80% del *brand equity*. Por tanto, es crucial identificar muy bien esos puntos de contacto.

El rol de la marca en el crecimiento del negocio

El rol de la marca y su retorno en el crecimiento del negocio es todavía cuestionado por algunos directores generales (CEO), directores financieros (CFO) y analistas financieros de todo el mundo. La reciente colaboración entre *BrandZ* y la University of Oxford Saïd School of Business (SBS) ha dado a luz un proyecto liderado por el catedrático de marketing Dr. Felipe Thomaz, cuyo objetivo ha sido desarrollar un modelo estadístico que calcule la contribución precisa que realizan las actividades de marketing a los resultados financieros (ROI).

Los hallazgos de este trabajo ayudarán a mejorar la toma de decisiones en cuanto a la inversión en acciones de marketing y el retorno correspondiente.

La idea central de esta investigación es que medir y entender la percepción de las marcas por parte de los consumidores nos ofrece un fuerte indicador de sus resultados futuros. La capacidad de crecimiento de una marca depende en gran medida de cómo es percibida por los compradores.

Un avance de los resultados nos muestra que, de las doce métricas utilizadas en el modelo, tres de ellas han mostrado que contribuyen a predecir los retornos excepcionales más que el resto de las medidas analizadas.

Estas métricas son:

- Otra vez la *diferenciación*, parece que todos los caminos conducen a Roma (en nuestro caso a la importancia de ser diferentes).
- La *responsabilidad corporativa*, que se refiere a las percepciones sobre el compromiso de la compañía o marca con el medio ambiente, el entorno social y los empleados. Se detecta que la importancia de la responsabilidad se ha triplicado en los últimos 10 años. Y la disrupción generada por la covid-19 probablemente ha acelerado y reforzado el peso específico de esta variable.
- El *éxito corporativo*, la percepción por parte del consumidor de la capacidad de la compañía de ofrecer un buen retorno financiero a los accionistas es el tercer elemento que hay que destacar. Es decir, la percepción de marca ganadora es importante en los resultados posteriores.

Las aportaciones de la neurociencia en la decisión de compra

Vayamos ahora con la nueva mirada que nos trae esta disciplina. La intuición es la capacidad o habilidad de entender un fenómeno de forma instintiva (automática, inmediata) sin la necesidad de razonarlo de manera consciente. Pues bien, el vínculo

intuitivo con una marca influye directamente en su posibilidad de elección y fortalece la fidelidad hacia esta.

Hoy sabemos que las marcas mejor diseñadas para activar el significado instantáneo a través de este vínculo intuitivo con el consumidor tienen mayor probabilidad de ser elegidas. ¿Cómo lo consiguen? Activando en la mente, de forma inmediata, las asociaciones espontáneas, los principales mensajes, sensaciones, experiencias y valores diferenciales de la marca.

Las marcas mejor equipadas para intensificar estas sensaciones tienen más probabilidades de influir en la decisión del comprador. Gracias a la perspectiva que nos ofrece la neurociencia, sabemos que lo hacen alineando de forma complementaria los dos sistemas y formas de pensamiento de la mente humana:

- Sistema 1 o tipo 1 (rápido, intuitivo, automático).
- Sistema 2 o tipo 2 (lento, reflexivo, consciente).

En el próximo capítulo, «Cómo funciona la mente del consumidor», me detendré a explicar estos dos sistemas. Para aquellos que queráis profundizar más, os recomiendo leer el famoso libro de Daniel Kahneman, premio Nobel en Economía, *Pensar rápido, pensar despacio*.

Estas dos formas de pensamiento trabajan juntas y en colaboración durante todo el proceso de decisión, en lugar de hacerlo de forma independiente. Una mayor armonía conduce a una decisión final más intuitiva, acompañada de una sensación de haber tomado la elección correcta. Las decisiones y experiencias significativas quedan grabadas en la memoria y facilitan la repetición (proceso de fidelización).

Para medir las ventajas del significado instantáneo de las marcas, el equipo de *BrandZ* utilizó un enfoque de investigación neurocuantitativo, combinando dos técnicas dentro de la misma entrevista digital (*online*):

- Por un lado, las preguntas correspondientes a la diferenciación, la relevancia y la sobresaliencia de la marca según el modelo de *BrandZ* (nivel declarativo más orientado al sistema 2).
- Por otro lado, una técnica basada en la neurociencia, denominada *test de asociaciones implícitas (TAI, intuitive associations)*, más orientada al sistema 1, y que permite medir mediante tiempos de reacción (velocidad de la respuesta) la asociación automática entre un estímulo (marca, campaña publicitaria, *packaging*...) y un atributo. Esta técnica la veremos con detalle en el capítulo 8 (La caja de herramientas del neuromarketing).

Las características de esta investigación fueron las siguientes:

- Se realizó en el Reino Unido.
- Se utilizó una muestra robusta, 3.453 personas.

- El objetivo consistía en determinar cuál o cuáles de 18 conceptos positivos y negativos se asociaban de forma más intuitiva con cada marca.
- Se incluyeron 70 marcas.
- De 8 categorías diferentes.

Los hallazgos clave fueron los siguientes:

1. Un claro significado instantáneo está estrechamente conectado a un sólido valor de marca (*brand equity*, *brand power*).
2. Las marcas con un significado instantáneo claro son más sobresalientes (notoriedad activa), tienen conexiones emocionales más profundas y se diferencian mejor de sus competidores directos.

El significado instantáneo claro está respaldado por fuertes activos de marca (*brand assets*) que hacen una contribución significativa en:

- a) Facilitar que una marca destaque entre las demás y sea reconocida.
- b) Favorecer una toma de decisiones más fácil y habitual.

Para construir una marca con un significado instantáneo decisivo, los profesionales de marketing deben buscar constantemente incluir la cualidad principal de cualquier buen libro: una narrativa claramente reconocible, fluida y convincente para inspirar la selección inicial y para hacer que los compradores quieran repetir.

Entonces, la gran pregunta que surge ahora en los departamentos de marketing es la siguiente: ¿está mi marca bien enfocada como para ser leída (decodificada) por mi público objetivo de manera inmediata? Este objetivo se puede conseguir a través de las siguientes acciones:

- Establecer una conexión emocional positiva con el *target*. De esta forma, se consigue influir en la toma de decisiones, y generar una sensación de que el comprador está tomando la decisión acertada.
- Hacer que la marca fluya en el mercado y en la mente del consumidor. Se trata de crear un proceso de decisión muy natural y de mucha confianza.
- Cumplir con las expectativas, porque una experiencia posterior incoherente tendrá un impacto negativo en la próxima decisión de compra.

Adaptar los activos de la marca (*brand assets*) a su propósito. Los activos de la marca, tales como logotipos, colores, sonidos, *claims*..., juegan un papel claro en la mejora del significado instantáneo y deben ser adecuados y eficaces para este propósito específico. Se trata de aprovechar al máximo todas las aportaciones del marketing sensorial y experiencial.

En definitiva, se busca maximizar el significado instantáneo y la fluidez con las tres C:

1. *Claridad*, presentar una identidad clara y distinta (bien diferenciada).
2. *Coherencia*, garantizar la uniformidad de los mensajes, la consistencia de las impresiones o huellas de la marca y el tono, en los diferentes *touchpoints* y a lo largo de la trayectoria temporal. Tener presente la herencia de la marca, sus historias, sus valores; en definitiva, su ADN.
3. *Comunicación*, todas las interacciones con el público objetivo a través de los diferentes canales o medios de comunicación deben verse siempre como una oportunidad para conectar y reforzar el significado relevante, dejando a los consumidores una impresión duradera de lo que representa la marca.

El pensamiento más reciente en las ciencias del comportamiento nos descubre la forma en que los consumidores eligen las marcas, cuando los impulsa una necesidad relevante, influenciada no solo por el reconocimiento inicial, sino también por la medida en que una marca puede evocar un significado positivo e instantáneo y transmitir un sentimiento de haber tomado la decisión correcta.

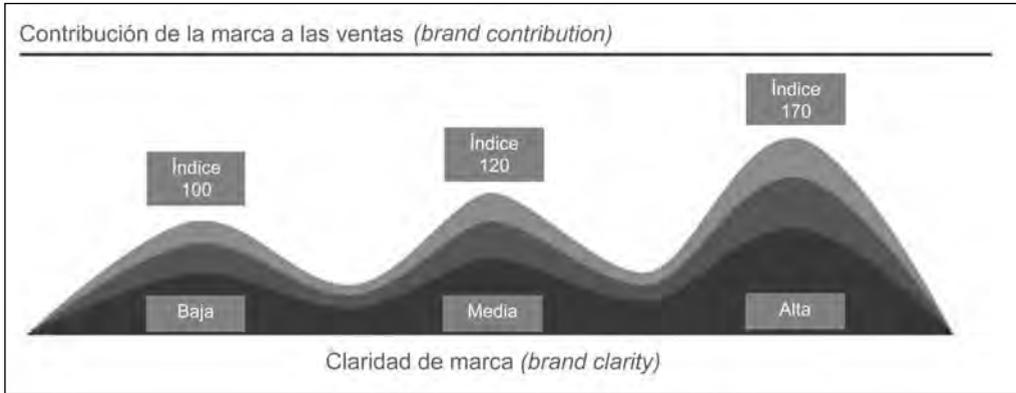
El aire: el vuelo del pensamiento

Después de haber buceado en el *big data*, llega el momento de volar; y desde esta nueva perspectiva se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad, la mente del consumidor está expuesta a multitud de marcas. Está saturada. Por tanto, solo podrá atender a aquellas que sean relevantes y diferentes. Por ejemplo, cuando estamos frente al lineal de cervezas, hay una enorme cantidad de posibilidades de elección; la *brand clarity* (claridad de marca) nos ayuda a tomar una decisión fácil y satisfactoria.
- Las marcas que conectan con la mente del consumidor (afinidad emocional, intuición inmediata y claridad instantánea), como es el caso de Amazon, tienen más probabilidades de ser elegidas por el comprador. De esta manera, la decisión de compra se realiza de una forma muy natural y pasa a ser un comportamiento habitual (normal) en el repertorio de conductas del consumidor.

La Figura 1.5 nos demuestra que una elevada claridad de marca puede suponer hasta un +70% en la contribución a las ventas (*big data* de *BrandZ*).

FIGURA 1.5
**UNA ELEVADA CLARIDAD DE MARCA SUPONE +70% EN LA CONTRIBUCIÓN
 A LAS VENTAS**



Fuente: Kantar.

El fuego: el calor de los resultados

Pero todavía nos queda lo más importante, que es demostrar que las marcas que son relevantes, diferentes y tienen una elevada notoriedad activa crecen más. Si esto es así, habremos demostrado que estos indicadores son muy potentes. Y, por tanto, sentiremos una gran satisfacción; y además, el *calor* de las conclusiones de estas investigaciones nos resultará muy confortable.

Cuando investigas con rigor, pasión y entusiasmo, es muy gratificante tener el acompañamiento de los resultados. Por esta razón, he recurrido a la analogía del fuego y, más concretamente, del calor de la hoguera. En nuestro caso, es disponer de las evidencias de que vamos en la dirección correcta.

Esto es lo que nos muestra la Figura 1.6. Son los datos correspondientes a los 15 años en los que se han venido realizando las investigaciones de *BrandZ*. Desde 2006 hasta 2020.

¿Qué ha ocurrido durante estos 15 años? Los resultados son muy claros y definitivos:

- Las 10 marcas más valiosas del mundo incrementaron su valor en un 285,2%.
- Las 100 marcas más valiosas del mundo lo hicieron en un +172,9%.
- El *S&P 500* aumentó su valor en 120%.
- El *MSCI World Index* en un 45,6%.