

Introducción

¿POR QUÉ ESTE LIBRO?

¿Qué es una marca? Para empezar es mucho más que un nombre y un logo. Es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en lo referido a beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales. Asimismo la marca implica más que una promesa, es un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella.

Las marcas tienen fortaleza, son poderosas. Constituyen el núcleo de las relaciones con el cliente, una plataforma para opciones estratégicas y una fuerza con impacto financiero, que incluye el valor de la acción. Considere a las marcas más atractivas y a sus respectivas «esencias». Por ejemplo, se asocia a Google con competencia y dominio en los buscadores; a Harley-Davidson con beneficios emocionales y de autoexpresión; a IBM con servicios y soluciones competentes de informática; a Singapur Airlines con servicio especial; a Mercedes Benz como una marca para aquellos que aprecian lo mejor; a American Express con una elevada satisfacción de clientes y habilidad para vincularse a través de progra-

mas digitales; y a Patagonia, la marca de ropa para los amantes de la montaña, con sostenibilidad. Las fortalezas de estas marcas han liderado dimensiones clave, como satisfacción de clientes, éxito del negocio, resiliencia a pesar de los problemas y bases para ingresar en nuevos productos y mercados.

Además, para los responsables de la toma de decisión, las marcas y la estrategia de marca resultan simplemente estimulantes e interesantes. En numerosas ocasiones el presidente ejecutivo ha dedicado media hora a la reunión de estrategia de marca para luego comentar detalladamente que estas sesiones de trabajo han sido las más motivadoras e inspiradoras en meses. Es fascinante conocer qué posicionamiento de marca adquiere notoriedad, qué programa de construcción de marca logra mayor atractivo, o cómo se aprovechan con éxito las marcas en nuevos mercados. La creatividad y diversidad en el terreno de la estrategia de marca siempre tiene recorrido y constituye una fuente ilimitada de conversación.

Un objetivo de este libro es presentar de manera sintética y compacta algunos de los consejos más útiles sobre marca y sus prácticas, organizados en «20 principios esenciales». Estos principios pretenden facilitar un total entendimiento de la marca, desde su estrategia a la cartera de marcas y a esa construcción de la misma que toda organización, profesionales de marketing y estrategias de marca deben conocer. Esta exposición de principios de marca debería ser de gran utilidad para todos aquellos que deseen refrescar conocimientos, o para aquellos que, por carecer de antecedentes en la materia, aspiren a obtener un conocimiento rápido del tema.

El segundo objetivo es originar una hoja de ruta para la creación, realce y aprovechamiento de la fortaleza de la marca. ¿Qué pasos son necesarios para crear marcas fuertes? ¿Cuáles son las opciones en la trayectoria? ¿Cómo mueve el estratega la marca o

la familia de marcas al siguiente nivel para convertirla en una fuente productora de fortaleza, en lugar de en un freno? Cualquiera que sea la actividad de la organización, es fundamental entender cómo se ha de establecer la visión de la marca —también conocida como «identidad de marca»—, implementar esa visión, mantener fuerte la marca frente a una competencia agresiva y a mercados dinámicos, sacar ventaja de sus fortalezas resultantes, y gestionar la cartera de marcas para que suministren sinergia, claridad y ventajas.

Gestionar marcas es complejo y peculiar. Cada contexto es diferente. En síntesis, los veinte principios no operarán en la totalidad de circunstancias, pero aportarán un listado de perspectivas estratégicas, herramientas y conceptos que representan no solo lo que hay que saber sino las opciones a considerar. Estos principios iluminan el objetivo de crear y mantener marcas fuertes y duraderas, además de familias coherentes de marcas que puedan contribuir al éxito del negocio.

Los veinte principios describen conceptos y prácticas extraídos de ocho libros publicados en los últimos años sobre la materia por el profesor Aaker, que constituyeron los pilares para el nacimiento y desarrollo de la gestión de marcas (conocida como *branding*) a nivel mundial. Fundamentalmente, de los libros *Gestión del valor de la marca*, *Construcción de marcas poderosas*, *Liderazgo de marca*, *Estrategia de la cartera de marcas*, *Relevancia de marca*, *Convertir a los competidores en irrelevantes*, y *Tres amenazas para la relevancia de marca*. Los otros libros *Abarcar silos* y *Management estratégico del mercado* tratan temas vinculados. Asimismo, los principios se exploran en numerosos artículos publicados en los últimos años por los autores en diversidad de medios de distintos países.

El libro se ha diseñado para consolidar la extensa literatura en el campo de las marcas y revisar eficientemente las mejores prácti-

cas. La abundancia de publicaciones, tanto en libros como en revistas técnicas sobre el tema, puede producir un exceso de información. Es complicado saber qué leer y qué conceptos adoptar. Pues, como en todos los campos, existen una cantidad de buenas ideas que conviven con otras inferiores y desactualizadas que pueden dar origen tanto a malas interpretaciones como a aplicaciones erróneas. Incluso hay ideas que aunque plausibles son equivocadas (incluso peligrosas), sobre todo si son consideradas literalmente.

Los capítulos del libro pueden leerse prescindiendo del orden en que se presentan, si bien los dos primeros deberían ser respetados en su orden, ya que analizan las ideas básicas del concepto de marca estratégica. Luego, se puede decidir explorar los siguientes capítulos e identificar aquellos que se vinculen a los aspectos más próximos a los intereses de cada lector. Analizar aquellos capítulos que intriguen o resulten provocadores puede constituir una posible fuente de nuevas perspectivas.

El libro se divide en las siguientes partes:

Parte I. Reconocer que las marcas son activos con valor estratégico. La idea rupturista que cambió el marketing en los últimos veinte años es que las marcas son activos estratégicos. Son plataformas para el éxito futuro y crean valor constante para la organización. Por lo tanto, la construcción de marca es estratégica, algo muy diferente a los esfuerzos tácticos para estimular ventas.

Parte II. Disponer de una visión persuasiva que guíe e inspire. La visión de la marca debe intentar ir más allá de los beneficios funcionales para considerar los valores organizativos, un propósito superior, personalidad de la marca y beneficios emocionales, sociales y de autoexpresión. Buscar oportunidades para crear y ostentar propiedad de las innovaciones «imprescindibles», y posicionar categorías y subcategorías, igual que marcas.

Parte III. Dar vida a la visión de la marca. Crear iniciativas y programas de creación de marca que la apoyen. Tener en cuenta los *sweet spots* del cliente (áreas por las cuales se interesan, o incluso se apasionan) y desarrollar programas que los envuelvan con la marca como asociada. Permitir que los programas digitales lideren o amplifiquen el impacto. Luchar para que la visión de la marca y su ejecución sean consistentes en el tiempo. Desarrollar un rico y sólido programa interno de marca conectado con los valores y cultura de la organización, en parte basándolo en historias.

Parte IV. Mantener relevancia. Reconocer y responder a las tres amenazas para la relevancia y aprender cómo energizar la marca.

Parte V. Gestionar la cartera de marcas. Crear una estrategia que identifique los papeles de la marca (como marcas estratégicas o marcas respaldadoras), aprovechar la marca en nuevas áreas de producto, analizar los riesgos y opciones de la extensión vertical, y gestionar las unidades de silos organizativas en las que la marca abarca productos y países.

CONCLUSIÓN FINAL

La marca se beneficiará si puede desarrollar un propósito superior funcional. Este libro, como los mencionados anteriormente, tiene también un propósito superior. Intenta producir un avance en la teoría de marca y en la práctica de su gestión y, por extensión, en la praxis de la gestión empresarial y organizativa. El propósito es brindar al estratega de marketing contraargumentos a aquellos que imperan en los negocios orientados a los resul-

tados a corto plazo. Este debería ser un conductor para construir activos estratégicos de marca que permitan desarrollar las bases para el éxito futuro. Esperamos con ilusión que este libro constituya una aportación valiosa para ese propósito.

PARTE I

**Reconocer
que las marcas
son activos**

Capítulo 1

LAS MARCAS SON ACTIVOS QUE DIRIGEN LA ESTRATEGIA

La marca es el rostro de la estrategia organizativa.

(Dictum de PROPHET)

A finales de la década de 1980 surgió una idea muy singular, evolutiva: las marcas son activos, tienen valor y dirigen la estrategia del negocio y el rendimiento.

Concebir las marcas como activos dio origen a formidables cambios en cadena. Modificó la percepción del marketing y de la gestión de marcas, la manera en que las marcas deben ser promovidas y cuantificadas y el papel de los directivos de marketing. Las organizaciones que adoptaron e implementaron con éxito esta visión concibieron la construcción de marcas partiendo de un enfoque táctico, que podía delegarse cómodamente a un equipo de comunicación con una perspectiva básicamente estratégica del negocio.

Fue una idea correcta para aquellos tiempos. Numerosos directivos consideraron que las marcas claves de sus carteras tenían una visión o fortaleza inadecuada para apoyar la estrategia

del negocio, y dejaron de considerar las tácticas de comunicación como solución única. A menos que fueran activos de marca que favorecieran la estrategia del negocio y repercutieran en los clientes, la estrategia estaba destinada al fracaso. Esta visión resultó particularmente clara para aquellos directivos que gestionaban cambios estratégicos. ¿El resultado? Una mayor cantidad de directivos fueron conscientes de que la gestión táctica de las marcas era inadecuada, y de que la visión estratégica de la marca más los procesos organizativos y capacidades para implementar esa visión eran importantes y necesarios.

La aceptación del concepto de «marca como activo» fue impulsada por el hecho de que el principio prevaleciente (el papel principal del marketing era estimular las ventas) había fracasado en diversos contextos. Por ejemplo, a principios de 1980, en el sector de gran consumo se manifestó una experiencia desastrosa estimulada por el advenimiento de la información a tiempo real suministrada por los escáneres. Estos datos facilitaron los experimentos que demostraban con total claridad que las promociones basadas en descuentos de precios, como las de 20% de descuento o de 2×1, resultaban increíblemente efectivas en la generación de ventas. El resultado natural fue un enorme énfasis en políticas de precios que movilizaron a los clientes a esperar el próximo descuento, evitando las compras a los precios de lista. En consecuencia, el precio se convirtió en el principal impulsor de las ventas y la diferenciación de marcas se disipó. Este fenómeno les supuso a marcas como Kraft varios años de esfuerzos para poder recuperar su valor y la base de clientes fieles.

Los directivos también percibieron que los activos de marca eran necesarios para crear el crecimiento en sus líneas de productos más destacados. Para numerosas organizaciones constituía un imperativo irrenunciable, ya que los planes de reducción de costes habían traspasado el punto crítico de la disminución

de beneficios, y perdido la capacidad material para afectar positivamente a la rentabilidad. El trayecto más efectivo para el crecimiento, crear una nueva e innovadora oferta, requería habilidad para poder desarrollar una nueva marca, o adaptar una existente que apoyara la nueva oferta. Más aún, la estrategia de extensión de marca, es decir, extender una marca madre hacia nuevos productos o a un segmento orientado al precio bajo o al precio primado, era viable solo si los activos de marca se desarrollaban y gestionaban estratégicamente con opciones de extensiones futuras en mente.

La perspectiva de la marca como activo adquirió validez formal y apoyo cuantitativo. La validez formal tuvo su origen en la idea de que los clientes tomaban las decisiones de compra y juzgaban sus experiencias de uso sobre elementos de marca que estaban más allá del precio y de los atributos funcionales. Esto es especialmente cierto en el sector de servicios y en *BtoB*. El apoyo cuantitativo se basó en el arduo trabajo de analizar bases de datos que demostraron que las marcas tenían valor sustancial de activo, lo que las convertía en la nueva paradoja de los directivos financieros y de los presidentes de compañías a nivel internacional.

El mundo académico jugó también un importante papel en la elevación de la marca a un estatus estratégico, estimulado por la enorme influencia que produjo la conferencia sobre marcas en 1988 organizada por el *Marketing Science Institute* (MSI): un consorcio de empresas que financian y orientan la investigación académica. La conferencia suministró una plataforma para que los altos directivos de marketing pudieran significar la necesidad de elevar las marcas a un nivel estratégico. Posteriormente a esta conferencia, la investigación sobre valor de marca adquirió un nuevo nivel de prioridad. La investigación académica sobre decisiones de extensión de marca, cuantificación del impacto de estas en el rendimiento financiero, refinamiento de herramientas

importantes como medición de la personalidad de la marca y conceptualización del valor de marca se aceleró de forma muy significativa.

Fue una tormenta de ideas perfecta en un momento correcto. Sin embargo, el surgimiento del interés y el cambio organizativo no impactó inmediatamente en todos los sectores y organizaciones. Muchas compañías fueron lentas para incorporarse al desfile, especialmente aquellas en que la fuerza de su marketing no era tan evidente, o en aquellas organizaciones con una estructura muy descentralizada. Además, una barrera adicional para «comprar» el nuevo mensaje consistía en la posible dificultad de la implementación. Sin embargo, la disponibilidad de las organizaciones para adoptar la visión de las marcas como activos y la capacidad para poner en marcha la nueva perspectiva creció saludablemente en el tiempo, demostrando que no se trababa de una nueva idea pasajera de gestión.

Las implicaciones fueron y siguen siendo extraordinarias.

DE LO TÁCTICO A LO ESTRATÉGICO

Una idea paradójica, por entonces dominante, consideraba la gestión de marcas como algo táctico. La gestión podía delegarse parcialmente a un director de publicidad o a una agencia, ya que como gestión de imagen se consideraban básicamente el crear una campaña publicitaria, gestionar la estrategia de distribución, desarrollar promociones de venta, apoyar la fuerza de ventas, crear envases correctos y otras tácticas relacionadas.

Cuando las marcas se conciben como activos el papel de la gestión cambia radicalmente, desde lo táctico y reactivo a lo estratégico y visionario. Así se ha convertido en imperativa una visión estratégica de marca, vinculada tanto a la estrategia del ne-

gocio actual como futura, que suministre una hoja de ruta para las próximas ofertas y planes de marketing. La gestión de marca también adquiere amplitud, involucrando aspectos como mercados estratégicos, estimulación de «grandes» innovaciones, estrategias de crecimiento, de cartera de marcas y de marca global.

EL PAPEL DEL MARKETING SE ELEVA

Para una visión estratégica, la marca necesita ser gestionada por directivos de posiciones organizativas altas, a menudo por los profesionales de marketing de primer nivel y por sus equipos. En el caso de las organizaciones con claro enfoque de marketing, en las cuales el talento en este campo se sitúa en el más alto nivel, el responsable último de marca será el directivo de mayor jerarquía, quizás el presidente ejecutivo. Cuando la marca representa a la organización, caso frecuente en empresas de servicios o en *BtoB*, el presidente ejecutivo suele involucrarse para dar vida a la marca, ya que en ese caso esta interviene en la cultura y en los valores organizativos, así como en la estrategia del negocio.

El marketing obtiene un lugar de privilegio en la mesa estratégica, al participar en la creación y gestión de la estrategia del negocio. La elevada jerarquía que tienen las marcas y su construcción como propiciadoras de la estrategia del negocio favorece el acceso al equipo de marketing. Una vez instalado, marketing tiene mucho que ofrecer al desarrollo de la estrategia del negocio, comenzando por aspectos vinculados al cliente que pueden y deben favorecer las iniciativas del crecimiento y constituir las bases para la asignación de recursos estratégicos. Más aún, uno de los aspectos esenciales de la estrategia empresarial es la segmentación del mercado y la proposición de valor al cliente, aspectos que deben ser elaborados por el equipo de marketing.

ENFOQUE EN ACTIVO DE MARCA

Modificar el énfasis en las medidas tácticas, como ventas a corto plazo, hacia medidas estratégicas de activo de marca y otros indicadores de rendimiento financiero de largo plazo constituye un cambio formidable. La premisa esencial es que las marcas poderosas puedan convertirse en la base sólida de la ventaja competitiva y de la rentabilidad a largo plazo. Un objetivo primario sería la construcción, incremento o provecho del activo de marca, cuyas dimensiones principales son reconocimiento, asociaciones y fidelidad de la base de clientes.

- ♦ **Reconocimiento:** un activo con frecuencia infravalorado y que ha demostrado que afecta a las percepciones, al gusto e incluso al comportamiento. Las personas gustan de lo familiar y están preparadas para aceptar toda clase de atributos positivos de los conceptos que consideren familiares. Más aún, el reconocimiento de marca puede ser una señal de éxito, compromiso y sustancia, atributos que pueden ser críticos en el caso de compradores industriales de bienes de equipo y de compradores de consumo duradero. Finalmente, el reconocimiento puede afectar cuando una marca es recordada en momentos clave del proceso de compra e incluida en la lista de consideración.
- ♦ **Asociaciones:** incluye atributos del producto (Crest, Volvo), diseño (Calvin Klein, Apple), programas sociales (Avon, Patagonia), calidad (Lexus, Southwest Airlines), imagería (Mercedes, Nike), amplitud de producto (Amazon, Marriott), globalización (VISA, Ford), innovación (3M, Virgin), sistemas de solución (IBM, Salesforce.com), personalidad de marca (MetLife, Singapore Airlines) y símbolos (caja azul de Tiffany, Arcos Dorados)... todo aquello que conecte al cliente con la marca. Pueden constituir las bases relacionales con el cliente,

decisión de compra, experiencia de uso y fidelidad de clientes. Un aspecto crítico en la gestión de marcas como activos exige determinar qué asociaciones deben ser desarrolladas, crear programas que incentiven esas asociaciones y vincularlas a la marca.

- ♦ **Fidelidad:** es el corazón y núcleo de todo valor de marca, ya que una vez obtenida la fidelidad esta es persistente. La inercia de los clientes beneficia a la marca que obtenga fidelidad. Romper un vínculo de fidelidad suele ser complejo y costoso para un competidor. Un objetivo de construcción de marca es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento fiel, haciendo que las bases relacionales con clientes resulten consistentes en el tiempo y, cuando sea posible, más ricas, profundas y significativas.

DE MARCA A FAMILIA DE MARCAS

La gestión de marca históricamente se ha enfocado hacia la marca única y en un solo país, como si operase independientemente de la organización y del mercado internacional. Este enfoque es el legado de la gestión clásica de los sistemas de marcas de P&G que se remonta a un memorándum de 1931 con la descripción de las funciones de un «hombre de marca» escrito por Neil McElroy, quien en aquella época era un director júnior de marketing en la compañía y que después se convertiría en el presidente de P&G y luego en Secretario de Defensa de Estados Unidos. A McElroy le habían presionado para gestionar la marca de jabones Camay que estaba siendo ensombrecida y engullida por Ivory, otra marca de la compañía. La cuestión era que cada una disfrutaba de autonomía y de su propio plan de marca, visión que hoy ya no es viable estratégicamente.

Cada vez más, las organizaciones consideran que la gestión estratégica de marca debe involucrar a una «familia» de marcas, por tanto, se trata de gestionar una cartera. La esencia en la estrategia de la cartera de marcas es asegurar que las de la organización, incluyendo a las submarcas, marcas respaldadoras e innovaciones con marca trabajen en concierto para crear claridad y sinergia, y que cooperen en lugar de competir. Cada una necesita desempeñar un papel bien definido, el cual puede consistir en ayudar a las otras marcas. Estos papeles pueden cambiar en el tiempo, al igual que la amplitud del producto, a medida que la marca se extiende tanto horizontal como verticalmente. Las organizaciones encuentran formas para asignar recursos a las marcas y a los mercados de manera que protejan a aquellas que serán estrellas en el futuro y se aseguran de que cada una disponga de los recursos necesarios para triunfar en los papeles asignados tanto en el presente como en el futuro.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS EN LA EXTENSIÓN DE MARCA

Cuando a la marca se la considera un activo, la oportunidad surge de sacar ventaja de este activo para generar crecimiento, objetivo de la mayoría de organizaciones. Puede utilizarse como marca madre o quizá como respaldo para apoyar un ingreso estratégico en otra clase de productos, posibilitando una plataforma que suministrará reconocimiento y asociaciones positivas como calidad percibida. La marca también puede sacar ventaja verticalmente para apoyar una oferta superior o inferior. Sin embargo, en el modelo de «marca como activo» el objetivo es, además de crear extensiones de marca exitosas, mejorar la marca y la cartera total de estas. Se introduce así una perspectiva estratégica mucho más amplia.

LOS SILOS ORGANIZATIVOS SE DEBEN TOMAR EN CUENTA

Prácticamente la mayoría de las marcas orquestan diferentes organizaciones de silos, definidos según productos, mercados o países. En algunas compañías (GE o Toshiba, por ejemplo) la marca puede generar relaciones con clientes en miles de mercados. Cuando las marcas se visualizan tácticamente, la autonomía de los silos emerge permitiendo a esas unidades organizativas proximidad con el cliente y adaptación de la marca a sus necesidades.

Sin embargo, perder control sobre los silos en la construcción de marca crea ineficiencias, pérdida de oportunidades y debilitamiento de esta. Cuando se permite que la marca se oriente en direcciones diversas por diferentes silos, el resultado será confusión y debilidad. Más aún, la construcción de una marca efectiva y eficiente a menudo requiere del tamaño en escala y de la intención de compartir las mejores prácticas. Como resultado de estas y otras consideraciones, existe evidencia clara de la necesidad de una coordinación centralizada entre países y productos que usan la marca como conductora del negocio.

EL BRAND MANAGER COMO LÍDER DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

En el pasado, el *brand manager* o gerente de marca solía actuar como coordinador y planificador de los programas de comunicación. Eran tiempos fáciles, pues había una cantidad limitada de medios para impulsar una idea simple: generar ventas.

Los constructores de marca hoy se enfrentan a un mundo diferente, un mundo con un conjunto de vehículos de comunicación numerosos, complejos y dinámicos. Crear y gestionar un

programa de comunicación integrada (PCI) es mucho más difícil. Más aún, la tarea de comunicación ahora tiene una función más que la mera generación de ventas; necesita crear activos de marca guiados por una visión clara de marca, en parte fortalecida por asociaciones de marca y relaciones con el cliente. No es tarea fácil. Y el trabajo resulta más complicado a medida que la marca madre se extiende sobre productos y países, lo que dificulta la toma de decisiones para la asignación de recursos.

En su comunicación, la marca como activo necesita también generar comprensión y compromiso en la propia organización, ya que la marca solo suministrará su promesa si las personas de la organización «crean» y viven la marca en todos los puntos de encuentro o contacto con el cliente. La necesidad, por lo tanto, es construirla tanto interna como externamente.

¿POR QUÉ ES COMPLEJO?

¿Por qué un concepto tan acertado ha tardado tanto en ser aceptado? ¿Y por qué su implementación ha sido tan lenta aun cuando haya sido aceptado? Existen tres motivos:

Primero, la influencia de los resultados financieros a corto plazo es indudable. Los directivos observan esas medidas de evaluación en parte porque los resultados inmediatos de acciones y planes producen gratificaciones instantáneas. Además, la teoría financiera ha demostrado que el papel del negocio es maximizar el beneficio por acción y la realidad es que este beneficio responde a cambios de ganancias a corto plazo, ya que otras medidas alternativas o bien no están disponibles o no son confiables. Como resultado, los directivos saben que los progresos en sus carreras se dinamizan cuando suministran mejoras en los resultados financieros a corto plazo.

Segundo, construir activos de marcas no es una actividad sencilla. Lograr la correcta visión de la marca y luego alcanzar trayectorias rupturistas suele situarse entre lo difícil y lo imposible. Y si el resultado comienza a verse entre los tres y cinco años, es complicado convencer a los directivos de que el rendimiento llegará cuando los resultados financieros son planos o en declive, en parte porque convencer de rendimientos a largo plazo siempre es difícil. Por ello aun las empresas que creen en ello tienen dificultades en implementarlo.

Tercero, algunas organizaciones carecen de capacidades de marketing como personas, procesos o cultura y, por lo tanto, son más reacias a la visión de marca como activo. Esto es más evidente en organizaciones del sector *BtoB* o de alta tecnología y en compañías de países como China, que han operado bajo la protección gubernamental y están más enfocadas a la producción y distribución que a las marcas. A los directivos de esos entornos les cuesta más aceptar la calidad estratégica de las marcas y les resulta difícil asignar recursos en esa dirección.

CONSIDERACIÓN FINAL

Es complicado súperrelativizar el concepto de marca como activo. A lo largo de la historia del marketing varios conceptos han transformado profundamente sus prácticas. Entre los principales hitos habría que mencionar conceptos como el mercado masivo, el concepto de marketing y el de la segmentación. Pero en el proceso de construcción de marca, la perspectiva de «marca como activo», aunque resulte compleja de implementar, indudablemente debería también ser incluida como uno de los acontecimientos más distinguidos de la disciplina de marketing.