‘Brand management’

La relevancia de la marca: el mejor camino para el crecimiento real y la ejemplaridad

David A. Aaker
Profesor emérito de la Universidad de California, Berkeley.

Roberto Álvarez del Blanco
Profesor de márketing en el IE Business School.

Para alcanzar el éxito en este entorno dinámico, hay que prestar atención a un nuevo, y hasta desconocido, atributo de productos, servicios y marcas: la relevancia.

Lograr relevancia de marca se ha convertido en un verdadero imperativo estratégico, exigido tanto por su complejidad intrínseca como por la gran volatilidad del mercado. Este nuevo modelo de interacción requiere de un fuerte compromiso directivo y de superación continua. Competir en los exigentes tiempos actuales plantea, más que nunca, alcanzar la genuina importancia en la mente de los clientes.

En los últimos años, la estrategia de marcas se ha centrado en lograr huecos de mercado, obtener diferenciación y mantener el posicionamiento ante el público objetivo. Aún cuando estos fundamentos siguen siendo necesarios, parecen ser insuficientes para crear relevancia en un paisaje poblado por multitud de marcas.

La base más frecuente para competir en categorías y subcategorías bien establecidas es ganar la batalla de la preferencia de marca asumiendo que "mi marca es mejor que la tuya". Numerosos presupuestos han sido orientados en esa dirección, sin generar un incremento de ventas o de cuota de mercado. Simplemente, se han inspirado en la inercia del mercado.

Otra alternativa más interesante consiste en ganar en la competición de la relevancia de marca, creando nuevas categorías o subcategorías en las cuales los competidores se convierten en irrelevantes, y alzar así sólidas barreras de entrada. Triunfar en este juego competitivo significa sentar las bases para el camino hacia el crecimiento real.

Lograr relevancia significa mantener la marca siempre fresca, interesante, actualizada y vinculada con los contemporáneos niveles macro del entorno. Estos preceptos, fáciles de enunciar, resultan complejos de establecer y de mantener en ambientes de fuerte rivalidad. La gran proliferación de marcas iniciada a finales de la década de 1990 modificó las reglas del juego y los principios para lograr una efectiva planificación estratégica de márketing, que ahora exige mucho más que el reconocimiento y las asociaciones apropiadas.

Competir por la preferencia de marca

La era de discontinuidad acelerada a la que nos enfrentamos implica permanentes cambios en todos los sectores, desde el gran consumo hasta los servicios financieros y desde los productos tecnológicos y la energía hasta los servicios educativos o la asesoría. La metamorfosis llega y se difumina por todos los sectores. Asimismo, nos enfrentamos a consumidores y compradores industriales informados como nunca y dispuestos a migrar rápidamente ante una mejor oferta para obtener lo que desean, cuando lo desean y al precio al que están dispuestos a pagar.

Para satisfacer con precisión estas necesidades, se lanzan nuevos productos y servicios. Así, nacen con frecuencia categorías y subcategorías, mientras las existentes se transforman o decaen. Para alcanzar el éxito en este entorno dinámico, hay que prestar atención a un nuevo, y hasta desconocido, atributo de productos, servicios y marcas: la relevancia.

El primer camino hacia el éxito, inspirado en la estrategia de preferencia de marca, implica el desarrollo

En los últimos años, la estrategia de marcas se ha centrado en lograr huecos de mercado, obtener diferenciación y mantener el posicionamiento ante el público objetivo

de la innovación incremental para lograr que se convierta en más atractiva, confiable o de menor coste. El mantra es "más rápido, más económico, mejor". Los recursos se dedican a una publicidad más eficaz, a promociones con mayor impacto, a patrocinio más visible y a diversos programas de involucración social. El compromiso se centra en la oferta actual, en el modelo de negocio, los segmentos, la categoría o la subcategoría establecida y en los competidores directos.

Sin embargo, el clásico enfoque para lograr la preferencia de marca comienza a cuestionarse, porque, por lo general, esta estrategia no "mueve" al mercado. El patrón de cuotas de mercado en todos los sectores tiende a estabilizarse en ausencia de nuevas categorías o subcategorías. La competición por la preferencia de marca es una receta para, en el mejor de los casos, retener la posición actual de mercado, y en el peor, para erosionar precios y márgenes. Asimismo, suele encaminarse hacia la irrelevancia, como resultado de una "visión de túnel", incapaz de percibir o responder a las dinámicas del mercado.

El segundo camino, es decir, el de la pugna por la relevancia de marca, logra convertir a los demás participantes en intrascendentes al favorecer ofertas innovadoras que incluyen los "esenciales" que definen a la categoría o subcategoría. Más allá de los atributos o beneficios, la definición de los "esenciales" puede incluir características como la personalidad, los valores organizativos, los programas sociales, los beneficios de autoexpresión o los comunitarios. Además, deben ser lo suficientemente apreciados por el segmento, es decir, que si no estuvieran incluidos en la oferta, esta no sería considerada.

Triunfar con el modelo de relevancia de marca significa ser seleccionado por los clientes debido a que los competidores son intrascendentes, más que no preferidos. Esta es una diferencia cualitativa, ya que las marcas competidoras serían invisibles y poco creíbles con respecto a la nueva categoría o subcategoría. El resultado podría dejar a los competidores reducidos a la mínima expresión o a que no existieran por un período razonable de tiempo.

Lograr relevancia significa mantener la marca siempre fresca, interesante y actualizada

Competir con relevancia de marca, más que con preferencia de marca, implica que la categoría o subcategoría y el conjunto de marcas relevantes están jugando su papel. La selección de la categoría o subcategoría es ahora el paso crucial que influenciará a aquellas marcas que resultan consideradas y a las que son relevantes. No debería asumirse que es algo que está dado y que resulta estático.

Una persona puede considerar la opción de jugar al golf, comprar un automóvil híbrido o cocinar un plato congelado para la cena. Esta decisión puede ser más envolvente e importante que la subsecuente decisión de qué campo de golf, qué marca de automóvil híbrido o qué marca de congelados elegir. Condicionará al segundo proceso, ya que cada marca deberá ser relevante en la primera decisión para ser considerada. Si la primera decisión no se realiza, la marca será excluida. Si se selecciona un todo terreno en lugar de un híbrido, el modelo Prius de Toyota no será seleccionado, independientemente de lo positivo que resulte su consideración. Los cuatro pasos, organizados en las fases distintivas de la relevancia y preferencia de marca se pueden observar en el cuadro 1.

Triunfar en la batalla de la relevancia de marca implica dos aspectos. El primero está relacionado con el hecho de que la categoría o subcategoría necesita ser gestionada de forma que sea comprendida, visible y deseada. La categoría o subcategoría debe ser ganadora; de lo contrario, la estrategia de relevancia de la marca fracasará. El segundo aspecto es que la marca tiene que ser percibida como relevante para la nueva categoría o subcategoría. Debe disfrutar de visibilidad y de credibilidad, no en general, sino con respecto a la nueva categoría o subcategoría. Cuando la marca la representa y es usada para definirla o posicionarla, entonces será considerada relevante automáticamente. Esta sería la estrategia preferida.

La estrategia de relevancia de marca implica innovación transformadora o sustancial, más que incremental, para crear ofertas que definan a las categorías o subcategorías. La innovación transformadora

Cuadro 1

significa agitar el juego permanentemente, como lo hace Salesforce.com liderando el *cloud computing* y el CRM, o el Circo del Sol reinventando el arte circense. Esta innovación, si bien no modificará las características básicas de la oferta sí las aumentará significativamente, al incorporar nuevos "esenciales" o mejoras en alguna característica que resulta tan significativa para el cliente que se produciría el rechazo de toda oferta que no la incluya. Entonces, se creará una nueva categoría o subcategoría. Veamos algunos ejemplos.

- Apple se transformó de una compañía de ordenadores personales a otra de electrónica de consumo y pionera en telefonía móvil.
- Oracle evolucionó desde una empresa de base de datos a una de sistemas integrados, *software* y *hardware*.
- Hewlett-Packard pasó de ser una compañía de productos a una entidad de servicios y soluciones.
- Google ha evolucionado desde su plataforma de búsqueda hacia una plétora de nuevos negocios digitales.
- Facebook y Twitter han transformado las comunicaciones y liderado diversas interacciones de "la multitud con la multitud".

Destacar en relevancia implica que la organización sea capaz de aceptar una innovación ambiciosa y arriesgada. Hay que tener la capacidad para sintonizar los cambios de los clientes y del mercado, la habilidad para comprometerse con un nuevo concepto y desarrollarlo, y la disponibilidad para aceptar los riesgos de trasladarse más allá de la zona de confort,

representada por el mercado de interés actual, la proposición de valor y el modelo de negocio. Todo ello, al tiempo que se mantienen saludablemente las distintas áreas actuales de negocio.

Un ejemplo interesante de innovación rupturista es el de Repsol en el campo de las nuevas energías para las que ha creado una unidad de negocio con el objetivo de impulsar y dar sentido de negocio a las nuevas iniciativas que contribuyan a la visión de futuro de la energía, más diversificado y menos intensivo en emisiones de CO_2 (véase el cuadro 2).

Una compañía líder de mercado en una determinada categoría no tiene necesariamente ventajas. Seguramente, su éxito se basa en la dedicación a su negocio, enfocado en el modelo operativo y en la proposición de valor. Por tanto, puede resultar más complicado percibir oportunidades. Más aún, suelen surgir temores para diversificar recursos procedentes de "la gallina de los huevos de oro", especialmente cuando existen riesgos de canibalización del núcleo de negocio o incertidumbres para superar obstáculos tecnológicos y de mercado. Un nuevo tipo de negocio, en ese contexto, puede ser difícil de asimilar.

Identificar los "esenciales"

En la industria del automóvil, el "escarabajo" de Volkswagen disfrutó de una subcategoría propia durante al menos dos décadas y comercializó más de 21 millones de unidades en el mundo. La "minivan" de Chrysler disfrutó de 16 años sin competidores viables y comercializó más de 12 millones de vehículos. Enterprise Rent-A-Car, con su orientación hacia las compañías de seguros y los clientes, se aprovechó de 35 años sin competencia a la vista. El Prius de Toyota ha dominado su subcategoría durante diez años y aún disfrutaba de un 50 % de cuota de mercado en el año 2011. Otros que han creado y son propietarios de su subcategoría son el Ford Mustang, el Miata de Mazda, el Mini Cooper de BMW y el Nano de Tata.

A esta lista podrían incorporarse otras compañías que han creado ofertas innovadoras definiendo nuevas categorías o, frecuentemente, subcategorías. En el sector de los servicios financieros, Schwab One Source cambió el modo de acceso a los fondos de inversión, Barclays Global Investors (BGI) iShares definió un nuevo vehículo para inversiones y la Heavenly Bed de la cadena de hoteles Westin inventó

Cuadro 2

Combustibles de segunda generación

Vinculado al proyecto CENIT PIIBE (Proyecto de Innovación para el Impulso del Biodiésel en España) las investigaciones de Repsol han demostrado que el uso de microalgas para la producción de aceites para combustibles cumple con una doble función: por un lado, absorben las emisiones de CO_2 a la atmósfera, y por otro, desarrollan una energía de origen vegetal con cultivos que no interfieren en la alimentación. De este modo se contribuye a combatir dos de los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad actual: la producción de alimentos y de combustibles no contaminantes.

La elaboración de biocombustibles a partir de microalgas es una de las vías de producción de nuevas energías que más expectativas genera, ya que una hectárea de microalgas puede producir aproximadamente entre cinco y diez veces más aceite que una hectárea de palma.

De entre las especies que más rápido crecen y más combustible puede proporcionar destaca un alga verde llamada *nannochloropsis gaditana* y la *tetraselmisrepsoliensis*, esta última registrada por Repsol y cuyo rendimiento atraviesa por procesos de mejora. Las microalgas son microorganismos muy eficientes porque utilizan la luz para transformar compuestos inorgánicos en azúcares simples y son las primeras intercambiadoras de CO_2 y O_2 del planeta.

La producción de microalgas puede tener, además, diversas aplicaciones como el uso de fertilizantes o la alimentación animal. Pero eso no es todo. Repsol lidera los estudios para la elaboración de biocombustibles a partir de microalgas, unos progresos que se harán realidad próximamente, a partir de los avances en la investigación genética y los métodos de producción de biocombustible.

la cama *premium*. En las marcas de gran consumo, sobresalen Odwalla y Wheaties Fuel (líneas sin gluten) de General Mills o los helados So-Be y Slow Churned de Dreyer's. En el sector de la distribución destacan Whole Foods Markets, Zara, Muji, Best Buy, Geek Squad, IKEA y Zappos.com.

Se dispone de evidencia empírica que corrobora que crear nuevas categoría o subcategorías es rentable. Quizá, una de las más robustas leyes del márketing, apoyada por docenas de estudios, es la que indica que existe una correlación entre el éxito de nuevos productos y el nivel de diferenciación de su oferta. Debido a que la diferenciación está relacionada con el surgimiento de una nueva categoría o subcategoría, este resultado de las investigaciones otorga una mayor credencial a la proposición.

Una serie de estudios de rendimiento financiero demuestran que un nuevo ingreso en el mercado se asocia a una prima de 13 puntos el primer año, que desciende al 1 % en el año diez. Debido a que los nuevos ingresos suelen estar muy vinculados a nuevas categorías o subcategorías, la consecuencia es que, si se crean, se disfrutará de una mayor rentabilidad, en parte porque los competidores más significativos tendrán posiciones débiles los primeros años.

La evidencia más categórica surge de los estudios que analizan la planificación estratégica, sobre todo uno de ellos que examina 150 movimientos estratégicos a lo largo de un siglo. El 14 % de ellos, que fue clasificado como creador de una nueva categoría o subcategoría, permitió lograr el 38 % de los ingresos y el 61 % de la rentabilidad del grupo. La evidencia es definitiva y su lógica aún más.

El aspecto más importante en la estrategia de relevancia de una marca es identificar conceptos que tienen el potencial de convertirse en "esenciales", y que además pueden definir una nueva categoría o subcategoría. Los "esenciales" deben representar beneficios deseados o asociaciones que el segmento insiste en disfrutar y que, por tanto, excluirá a las ofertas que carezcan de ellos.

Los "esenciales" pueden adoptar variados formatos, entre otros, el de atributo único (Tide Coldwater), bajo precio (T.J. Maxx), nueva aplicación (Crayola y la creatividad), combinación de beneficios (Colgate Total), diseño y estilo (Jaguar), sistema de soluciones (Microsoft Office), personalidad (Virgin), pasión por la experiencia de uso (Harley Davidson) y cultura organizativa (Nordstrom).

Triunfar con el modelo de relevancia de marca significa ser seleccionado por los clientes debido a que los competidores son intrascendentes, más que no preferidos

La mayoría de organizaciones tendría abundantes ideas si se las permitiera hacerlas visibles, pero otras deberían esforzarse para encontrar espacios competitivos vacíos. El estadio final será identificar y evaluar los conceptos potenciales que pueden suministrar los "esenciales". Exige el análisis de dos paradojas, considerando los posibles efectos:

- ¿El concepto es significativo para el mercado? ¿Requiere de una innovación sustancial o transformadora o, por el contrario, exige una innovación incremental? Las características de los "esenciales" deben representar una innovación que es percibida como significativa y sobresaliente por el cliente, y no solo un concepto que pueda asemejarse a simple cosmética. Otra consideración errónea es la idea de que la innovación fracasará, cuando en realidad representa una oportunidad para apropiarse de la categoría o subcategoría. La idea puede verse afectada al considerar proyecciones de mercado erróneas, basadas en productos actuales deficitarios. Los lectores digitales nunca representaron grandes números, pero Kindle comercializó un millón de unidades el primer año, convirtiéndose en un verdadero referente. Joint Juice, un producto que contiene glucosamina líquida y alivia el dolor articular, logró el éxito cuando se orientó a la tercera edad en lugar de dirigirse a los atletas y los deportistas jóvenes.

  El pesimismo sobre los avances tecnológicos ha inhibido numerosas ideas geniales. GM frustró en 1998 la batería EVI, antes de que se produjera una innovación sustancial en la tecnología de baterías. Los detergentes sintéticos se estuvieron desarro-

Los "esenciales" deben representar beneficios deseados o asociaciones que el segmento insiste en disfrutar y que, por tanto, excluirá a las ofertas que carezcan de ellos

llando en P&G durante cinco años hasta que se decidió liquidar el proyecto. Afortunadamente, algunos científicos continuaron su esfuerzo sin autorización ni presupuesto y cinco años más tarde nació Tide. Sin ese desarrollo, P&G hubiera quedado confinada a los jabones. Coca Cola durante décadas despreció el mercado de agua mineral, una decisión que, retrospectivamente, demostró ser errónea.

- ¿Puede crearse la oferta? ¿Es factible, especialmente con el desarrollo de una tecnología rupturista? Y, si la oferta fuera posible, ¿la organización cuenta (o puede dotarse) con las personas, sistemas, cultura y activos necesarios? El éxito de la compañía de animación Pixar dependió de una singular simbiosis entre cultura y personas que resultó imposible de replicar en otras organizaciones, aun cuando poseyeran visiones idénticas.

Otro aspecto es determinar si la organización tiene la voluntad de comprometerse con la idea, incluso cuando se perciban barreras y dificultades en su desarrollo o en el mercado. Puede que haya momentos en los que se observen riesgos elevados, incertidumbre en las recompensas o usos alternativos de recursos con el beneplácito de la dirección. Sin un compromiso decidido, la innovación puede carecer de los recursos necesarios y ser condenada al fracaso. Crear una categoría o subcategoría es complejo en sí mismo. La visión robusta con un fuerte compromiso de las áreas organizativas clave es, casi siempre, necesaria.

El tiempo es otra variable crítica. Ser el primero en el mercado no siempre es deseable. De hecho, la marca pionera suele resultar prematura debido a que el mercado, la tecnología o la organización aún no están lo suficientemente preparados. Perder perspectiva sobre algunos de estos aspectos puede ocasionar el fracaso de una iniciativa de innovación. El calendario es fundamental. Los ganadores, es decir, aquellos que crean una nueva categoría o subcategoría, gestionan muy bien los tiempos.

Apple no fue pionera con el iPod (Sony se adelantó en dos años), ni con el iPhone (la tecnología se desarrolló y usó en Europa años antes), ni con el iPad (Microsoft introdujo anticipadamente la PC Tablet) y sin embargo, en cada caso, Apple lideró con éxito los tiempos. La tecnología estaba disponible o muy próxima a emerger, la organización tenía los recursos y la experiencia, y la proposición de valor había sido probada, aún con tecnología inferior. Además de todos los talentos justamente reconocidos a Steve Jobs, también hay que añadir que fue un genio en la gestión de calendarios.

Barreras a la competencia

Aun cuando se gane la batalla de la relevancia de marca, habrá que protegerse de la competencia. Cuando se forma una nueva categoría o subcategoría con resultados positivos, no solo en crecimiento sino también en energía de la marca, habrá otros jugadores que la verán con interés y explorarán los caminos de acceso para tratar de convertirse en relevantes. El desafío consiste en crear barreras para dificultar la entrada, convirtiéndola en onerosa y arriesgada.

Además de las patentes o de la propiedad intelectual y del volumen de inversión, pueden considerarse otra serie de barreras: en primer lugar, crear una oferta rica y dinámica; en segundo, ejecutarla muy bien y luego superarla con nuevas ejecuciones brillantes; y, en tercero, tener propiedad sobre la nueva categoría o subcategoría.

- **Diseñar la oferta rica y dinámica.** Es muy fácil emular o aproximarse a los beneficios funcionales de otro. Lograr que la oferta de la categoría o subcategoría sea rica e incluya intereses comunes significa que la tarea para convertirse en relevante es más compleja y difícil. Asimismo, si la oferta se convierte en dinámica y se programa su mejora, los competidores que persigan la relevancia serán percibidos como seguidores carentes de liderazgo y autenticidad.

- **Expandir la marca más allá de los beneficios funcionales, para incluir otros "esenciales".**

Este sería el caso, por ejemplo, de suministrar beneficios de autoexpresión, emocionales o sociales que construyan las bases relacionales o una personalidad congruente e impactante. Los beneficios funcionales suelen fracasar en obtener las bases de diferenciación, puesto que son fácilmente emulados cuando la categoría o subcategoría es definida. Las características vinculadas con experiencias o relaciones son mucho más complejas como para que puedan ser convertidas en relevantes. Ben & Jerry's, Starbucks, Harley Davidson y Patagonia cuentan con impactantes valores organizativos. Organizaciones de servicios como Whole Foods Markets, Vanguard, Southwest Airlines y Four Seasons producen innovaciones vinculadas o apoyadas en valores de sus culturas organizativas. En cada caso, las marcas han creado para sus clientes los esenciales que definen a la categoría o subcategoría, más allá de los beneficios funcionales.

- **Conexión con el cliente a través de intereses comunes.** Proyectarse más allá de la actividad u objetivos es más significativo para los clientes que ofertar y demostrar que la compañía está también interesada e involucrada en esa actividad u objetivo. El interés común puede convertirse en los "esenciales" que definen a una categoría. Los clientes pueden decidir consumir marcas y comprar a compañías que demuestren intereses comunes, excluyendo a las que no los testimonien. Pampers incluye en su página web información detallada sobre temas relacionados con los bebés y su cuidado, como el embarazo, el nacimiento, el desarrollo, el aprendizaje, la etapa preescolar y la familia. Por ejemplo, sobre el desarrollo del bebé hay 57 artículos, 230 foros y 23 actividades de "participa-aprende". Columbia, la marca de ropa deportiva, usa Meetup, una plataforma social *on-line* que vincula a personas para organizar actividades de aventura y deporte en grupos. Sharpie ha hecho lo propio en el campo de la creatividad, Avon en el de la investigación del cáncer de mama y Nissan en el de vehículos de cero emisiones.

- **Comprometerse con la innovación periódica para provocar la desorientación de la competencia.** Cuando la marca introduce una oferta innovadora, que suministra asociaciones o beneficios significativos que impulsan el mercado, la competencia tratará de emularla o neutralizarla con otras innovaciones. Cuando la nueva oferta y la categoría o subcategoría que la representa son dinámicas, la marca evita ser un competidor estático. El desafío es innovar continuamente para crear una categoría o subcategoría móvil. Gillette se aleja de sus competidores mediante toda una extensa batería de innovaciones, desde Trac II hasta la Fusion ProGlide. Apple disfruta de una década de mínimos competidores para su iPod, en parte debido a la introducción de productos como el nano y el iTouch. P&G ha convertido a sus productos de higiene femenina en objetivos móviles por su continua serie de innovaciones, todas diseñadas para satisfacer los deseos de comodidad, protección y femineidad.

La continuidad innovadora produce mucho más que la inhibición de la competencia: contribuye a la energía de la categoría o subcategoría y a la de la marca, y a ofrecer un sentido dinámico que precipita la visibilidad. El patrón innovador favorece directamente en la batalla de la relevancia, ya que esta se basa en parte en la energía, la credibilidad, la visibilidad y el sentido de liderazgo organizativo.

Convertirse en ejemplar

Vencer en la batalla competitiva de la relevancia implica una tipología estratégica y un márketing diferente. El objetivo deja de ser construir la marca en sí, porque lo que importa es usar la marca para construir la nueva categoría o subcategoría. Convertirse en "ejemplar" en ellas sería la meta, como iPhone, Whole Foods o Geek Squad. Si la marca es "ejemplar", será por definición la genuina y la más

Cuando la marca introduce una oferta innovadora, que suministra asociaciones o beneficios significativos que impulsan el mercado, la competencia tratará de emularla o neutralizarla con otras innovaciones

La continuidad innovadora produce mucho más que la inhibición de la competencia: contribuye a la energía de la categoría o subcategoría y a la de la marca, y a ofrecer un sentido dinámico que precipita la visibilidad

visible y creíble. Todos los competidores se enfocarán a definir su relevancia, por lo que contribuirán a reafirmar la autenticidad del "ejemplar".

El papel de "ejemplar" también contribuye a definir la categoría o subcategoría. Sin él, la definición sería difusa, debido a la carencia de una compañía que la represente. ¿Cómo puede una marca convertirse en "ejemplar"? Algunas ideas incluyen:

- **Avanzar la categoría o subcategoría, más que la marca.** Es preciso comprender que el objetivo es definir la categoría o subcategoría y asegurar el éxito, predicar con el ejemplo y despreocuparse de la marca. Si la categoría o subcategoría tienen éxito, la marca será ganadora. La cerveza japonesa Asahi fue la precursora de la cerveza seca y cuando la subcategoría ganó, la marca Asahi Super Dry también lo hizo.

- **Liderar con firmeza la categoría o subcategoría.** La respuesta a las siguientes preguntas puede ser una buena guía: ¿Cuál es la lógica que caracteriza el surgimiento? ¿Hacia dónde se dirige? ¿Qué investigación es necesaria? ¿Cuál es la lógica detrás de los automóviles híbridos, productos orgánicos o la tecnología *cloud*? ¿Puede la conceptualización de la categoría o subcategoría ser refinada o extendida productivamente?

- **Continuar innovando y aceptar la definición de la categoría o subcategoría para seguir evolucionando.** La clave reside en evitar el inmovilismo. La innovación, la mejora y el cambio, además de originar un movimiento ante los competidores, dotará de energía a la categoría o subcategoría, convertirá a la marca en más interesante y será reconocida en el papel de "ejemplar".

El fondo iShares de BGI decidió en el año 2000 promover el papel de inversión internacional de los ETFs (fondos de inversión que tienen ventajas sobre fondos de inversión con cartera). Emplearon publicidad, contactos directos de venta con firmas de inversión, dosieres explicativos del concepto para clientes detallistas, seminarios de capacitación y una elaborada página web con gráficos comparativos y presentaciones de *e-learning*. En seis años se invirtieron cien millones de dólares, con un enfoque hacia la construcción de la categoría, más que de la marca. Al final, por supuesto, los esfuerzos fueron rentables para la marca y la firma.

El competidor para ser relevante necesitará ser creíble y visible con respecto a la categoría o subcategoría. Si la marca es "ejemplar", las otras tendrán serios inconvenientes para ganar un espacio en el grupo de consideración. Hasta cierto punto, esta idea ilumina una nueva forma de concebir la estrategia. La regla sería, en lugar de tratar de vencer a la competencia es mejor convertirlos en irrelevantes, desanimándolos incluso a competir. Para lograrla solo habría que poner en marcha una nueva y original óptica: la producción de la relevancia.

«La relevancia de la marca: el mejor camino para el crecimiento real y la ejemplaridad». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3954.