

Las marcas NO ESTÁN MUERTAS

William Keenan JR.

No es que las marcas se estén muriendo, es que las empresas las están matando con insensatas ampliaciones, dicen los estrategas de marketing Ries y Trout. Tiene que haber una manera mejor de hacerlo.

Una de las primeras cosas que llaman la atención cuando se conoce a Al Ries y a Jack Trout -una pareja de veteranos publicistas reconvertidos en asesores de marketing- es lo integrados que trabajan. Ya sea elaborando en equipo libros sobre marketing estratégico, haciendo giras de conferencias, asesorando a los clientes o dándole vueltas a ideas en la oficina, dan la impresión de ser capaces de coger al vuelo el hilo argumental del otro en medio de la frase.

'Empezamos a fijarnos en el lado estratégico del sector publicitario a finales de los años sesenta, cuando escribimos por primera vez acerca del posicionamiento,' dice Trout, que a sus 58 años es el socio joven de la empresa de consultoría que lleva su nombre y el de Ries. 'Teníamos la impresión de que puesto que todo el mundo hablaba de creatividad, nosotros deberíamos hablar de estrategia.'

'Pero descubrimos que nuestros clientes no estaban dispuestos a comprar estrategia en una agencia de publici-

dad,' prosigue Ries, fundador de la empresa. 'Así que teníamos un defecto intrínseco, que solucionamos cuando decidimos que los clientes querían que les ofreciésemos estrategia y no publicidad.'

'En cierto sentido, es una manera de seguir nuestros propios consejos', concluye Trout. 'Concentramos nuestro foco de atención. Ahora la gente tiene una idea mucho más clara de lo que hacemos.'

Hasta su oficina da la impresión de servir de apoyo a la estrecha relación de sus más de veinte años de asociación. Modesta pero ordenada, trabajan en la parte trasera de un nada ostentoso edificio de oficinas en el tranquilo pueblo de Greenwich, Estados Unidos.

Desde allí, lejos del bullicio de Madison Avenue y alrededores (que abandonaron hace cinco años, coincidiendo con su decisión de apartarse del aspecto creativo del sector del marketing para centrarse en la estrategia) ofrecen una perspectiva sobria y objetiva sobre toda la pompa y boato del mundo de la



┌
“Lo que nos diferencia es que
nuestro punto de partida
es la mente”
└

publicidad a clientes como AT&T, Burger King, DuPont, IBM, P&G y Southwest Airlines. El hecho de que el diseño sea abierto y de que las relativamente pequeñas áreas de oficinas y de conferencias estén separadas por divisorias de metro y medio sugieren un ambiente en el que sería imposible mantener en secreto una idea aunque se quisiese hacerlo. Es un ambiente en el que Ries y Trout, separados únicamente por una estantería, pueden mantener una conversación sin tener que levantarse de la mesa.

Y ha habido muchas conversaciones, a resultas de las cuales se ha llegado a una serie de penetrantes percepciones sobre los ganadores y perdedores de la guerra publicitaria de las palabras y las imágenes. Empezando con: *Posicionamiento*, siguiendo con *Márketing de guerra*, para terminar con *Las 22 leyes inmutables del márketing*, Ries y Trout han afirmado que el márketing es una guerra, que la percepción es la realidad y que la forma más rápida de llegar al corazón del cliente pasa por su mente.

No obstante, la pareja tiene sus dudas acerca de los corazones y las mentes de la mayoría de los encargados de márketing. Entre los principales destinos de las críticas contenidas en su último libro se encuentran las ampliaciones de líneas, en las que las empresas siguen invirtiendo, dice Ries, ‘a pesar de que se ha demostrado que no funcionan’. Como prueba, cita productos fallidos, como el champú Ivory, la goma Life Savers, las medias Bic, el agua Coors y la colonia Adidas.

Y como último elemento de prueba de que la afición del mundo empresarial a las extensiones de línea es un problema de primera magnitud, Ries saca de sus archivos un anuncio reciente en el que aparecen las líneas nuevas del analgésico Bayer Select ‘sin aspirina’.

‘Si éstas tienen éxito’, dice Ries, moviendo la cabeza como si quisiese sugerir que no hay la más mínima posibilidad de que suceda, ‘nos comeremos nuestras palabras.’

● Keenan:

Su experiencia en márketing, ¿proviene de estudiar la mente, o es cuestión de descubrir cómo funciona la mente mediante el estudio del márketing?

Trout:

Hay un montón de asesores de márketing. Creo que lo que nos diferencia es que nuestro punto de partida es la mente. *Posicionamiento* es realmente el único libro en el que se expone la forma de trabajar de la mente de qué manera capta y clasifica la información, de qué manera

se perciben y se almacenan los datos, y cómo se relaciona todo ello. Esa es la piedra angular de nuestro trabajo. La mayoría de los otros asesores ni siquiera se ocupan de eso. Su punto de partida son los números y el mercado.

■ Ries:

En lo que hacemos hay una buena dosis de sentido común. Si se mecanizan mucho las cosas, se pierden de vista los motivos básicos. Siempre se debe estar dispuesto a analizar la situación y a llamar al pan, pan y al vino, vino. Probablemente, esto es lo más importante de todo. Hay que pararse a pensarlo y decir: ‘Espera un momento. Se trata de crear una nueva Coca Cola. Es como si quiéramos hacer un nuevo Dios mejorado. Lo que quiero decir es que, si lo original es lo auténtico, ¿cómo se puede hacer algo más auténtico que el original?’. Así que muchas veces nuestras discusiones con las empresas se centran en el hecho de que están haciendo demasiado márketing.

✎ Y demasiados estudios de mercado.

■ Están demasiado enganchados a las técnicas y tecnologías de márketing.

● ¿Se olvidan de pensar como los consumidores?

■ Claro, ese es el primer principio. Si quieres pescar peces, tienes que pensar como un pez. Si quieres pescar a un consumidor, tienes que pensar como un consumidor. Lo que la mayoría de las empresas hacen es pensar como ellas mismas. Se pasan todo el tiempo reunidas consigo mismas.

✎ Empiezan por decir, ‘Como mi objetivo es aumentar las ventas en un 15% el año que viene, ¿de qué forma

EL CIELO SE HUNDE

Los que dicen que las mejores marcas están muriéndose, o se han muerto ya, exageran mucho.

Cuando Philip Morris bajó el precio de la cajetilla de Marlboro un 20%, *The Wall Street Journal* sacó un titular en primera página que decía: “Las marcas han muerto”. Para este periódico, la noticia tenía la misma importancia que el primer aterrizaje del hombre en la luna o la invasión de Kuwait. La publicación opinaba: “Para los fabricantes de bienes de consumo, esta medida constituye un hito en la historia del márketing, la más dramática evidencia, hasta ahora, de un cambio fundamental en los hábitos de compra del consumidor”. Y continuaba: “Cada vez más, los consumidores están dejando de lado las marcas que formaban parte de todos los hogares y pasándose a productos de marca desconocida, pero más baratos, y que están en la estantería de más arriba, en el supermercado”.

Pero, ¿realmente se está hundiendo el cielo para las marcas? Qué tontería. Las marcas son hoy más importantes que nunca, pero no lo son todo. Cuando el precio sube por encima de lo normal, incluso una marca fuerte acusará el revés, perdiendo cuota de mercado.

En un mercado en declive, Philip Morris intentó mantener el mismo nivel de beneficios, a base de incrementar el precio de la marca Marlboro, por encima del aumento del coste de la vida. Incluso tras el recorte de

puedo hacerlo? Esa es precisamente la manera en que no hay que pensar. Buena parte de esos productos extra que encontramos en los supermercados, esas interminables series de ampliación de gamas de productos, son fruto de esto.

■ Es graciosa la manera en que empiezan por los resultados -el 15% de aumento de ventas- antes de empezar con las actuaciones. Lo que deberían hacer es analizar la situación y preguntarse, ¿cuál es la mejor acción que puedo emprender? y después ‘Como consecuencia ¿cuánto aumentarán las ventas?’ El mejor proyecto podría aumentar las ventas en un 50%, pero también podría dejarlas como están.

▼ Ampliaciones de gama

- En su opinión, ¿hay alguna ampliación de gama que haya funcionado?
- Bueno, eso depende de la competencia. Se puede tener éxito con una ampliación de gama si no hay competencia, o si el competidor es débil.
- ▶ La Coca Cola light es un éxito, pero su única competencia es la DietPepsi - que también es una ampliación de gama. Sólo había una marca especializada - Tab. Pero Tab: pertenecía a Coca Cola, y Coca Cola la eliminó. Normalmente, cuando una marca especializada se introduce en una categoría, lo más probable es que tu ampliación de gama tenga malos resultados y que la marca especializada se imponga.
- Si se observa analíticamente, cuando se amplía la gama de productos, se debilita uno, y cuando se

“La afición del mundo empresarial a las extensiones de línea es un problema”

concentra la gama de productos, se fortalece. Así que, ¿tienes que ampliarte o concentrarte? Depende de la competencia. Pero si estás familiarizado con la forma de ampliar la gama, puedes tomar esa decisión. Puedes ampliar la gama en tanto en cuanto no tengas miedo de que te atrape un especialista.

▶ El especialista suele ganar por la forma en que funcionan las mentes. El que amplía su gama representa varias cosas para el cliente, pero entonces aparece el especialista, y se apodera de ese apartado determinado en la mente de los clientes. Y a partir de ese mismo momento, el que había ampliado su gama queda condenado a la segunda plaza. Y el éxito conseguido por el primer especialista hace que aparezca otro especialista. De esta forma, el que no es especialista pasa a la tercera posición. Así que si te paras a pensar cómo funciona la mente, algo que parecía una idea estupenda sobre el papel, resulta que no va a funcionar en la práctica.

● ¿Hay alguna manera de averiguar de antemano si algo va a funcionar? Obviamente, un producto como la Pepsi transparente habrá pasado por



precios, Marlboro se estaba vendiendo con un enorme sobreprecio del 67%, en relación a otras marcas. Esto siempre supone un problema, sobre todo para productos que se compran a menudo. No es de extrañar, pues, que las marcas blancas de tabaco supongan, en la actualidad, un 36% del mercado americano.

Por ejemplo, el cielo no se hunde para las grandes marcas de refrescos. Un paquete de tabaco de marca antes costaba menos que un paquete de seis Coca Colas o Pepsis, ya no. Los dos reyes del mercado de colas han limitado los incrementos de precios y, de hecho, han conseguido aumentar sus respectivas cuotas de mercado. Hace veinte años, los refrescos de marca blanca suponían un 12% del mercado; hoy, sólo el 9%.

Lo fundamental en el marketing es vender el valor de la marca. Hace años, nosotros trabajamos para General Electric. En la reunión anual de vendedores de transformadores de alimentación, uno de los representantes se levantó e hizo el siguiente comentario: “Otra marca vende distribuidores de alimentación un 5% más baratos que los nuestros ¿Cómo puede ser que no seamos capaces de igualar el precio de ellos?”

El director de ventas del producto le contestó fríamente: “¿Prefieres trabajar para nosotros o para ellos, vendiendo transformadores que cuestan un 5% menos?”

Dejó claro qué era lo importante. La marca fuerte siempre podrá permitirse un sobreprecio. Sin embargo es un hecho que los vendedores tienen tendencia a vender precio, más que calidad.

Ahora bien, parece que incluso nuestros antiguos héroes de General Electric han tirado la toalla de la calidad. En el último libro de Noel M. Tichy y Stratford Sherman: Control Your Destiny or Someone Else Will, Jack Welch, consejero delegado de General Electric, dice: “La Década del Valor ha descendido sobre nosotros. Vayas donde vayas, todo el mundo dice: no me hables de vuestra tecnología, hálame de precio... Si no eres capaz de vender un producto de la mejor calidad, al precio más barato del mundo, te dejan fuera de juego”.

En otro libro, de 374 páginas, cuyo subtítulo es: “Cómo Jack Welch está consiguiendo que General Electric se convierta en la empresa más competitiva del mundo”, no hay una sola palabra sobre el valor de la marca General Electric. Es muy raro, en una empresa en donde, en un momento dado, todo giraba en torno al nombre de su marca.

Si las marcas, la gente de marketing podría pasarles el desarrollo de su función al departamento de ingeniería o al de producción. Si eres capaz de cumplir con las expectativas, te llevarás el pedido... siempre y cuando el precio sea bajo.

“Si estas aspirinas tienen éxito, nos comeremos nuestras palabras”

numerosas pruebas de mercado.

■ De hecho, hacer pruebas de mercado de las ampliaciones de gama puede ser una trampa muy peligrosa. Este tipo de estudios consiste en preguntar a los clientes qué van a hacer en el futuro. El cliente no lo sabe. Así que cuando se hace la pregunta, el cliente normalmente se muestra partidario de la ampliación de gama, porque es lo familiar contra lo novedoso. Si le dices a un cliente, ‘Estamos pensando en lanzar al mercado un Honda Deluxe o un Honda Acura. ¿Cuál compraría usted?’ El 98% contestaría que un Honda Deluxe. Pero, en nuestra opinión, un Honda Deluxe habría sido un rotundo fracaso.

Hay una enorme diferencia entre preguntar a la gente qué hizo ayer y qué va a hacer mañana. La gente sabe lo que hizo ayer, pero no tiene ni la más remota idea de lo que va a hacer mañana.

● Da la impresión de que están sugiriendo que en vez de desarrollar nuevos productos, las empresas deberían tratar de desarrollar nuevas categorías.

➤ Esa sería una estrategia viable.

■ O posicionar el producto como si fuese una nueva categoría. Fíjese, por ejemplo, en el ordenador en el que se escribe con lápiz. El que decidió que se trataba de una categoría tomó una decisión importantísima para su éxito. Son cosas esenciales. Básicamente, todo producto nuevo tiene algún elemento de diferenciación. Así que cuando lo analizamos, tenemos que preguntarnos, ‘¿Cuál es la esencia de esta nueva categoría? ¿Cómo podemos presentar este producto de manera que la gente lo vea como nuevo?’

▼ Sobre el nombre

● Una cosa que destacan en el libro *Las 22 leyes inmutables del marketing* es que en las nuevas categorías las empresas deben buscar nombres que funcionen genéricamente. Pero, ¿no deberían las empresas tratar de proteger esos nombres del uso genérico?

■ La eficacia y la seguridad son elementos estrechamente relacionados y en ocasiones pueden entrar en conflicto. Un nombre comercial eficaz puede pasarse de la raya y entonces se pierde, porque se convierte en excesivamente genérico. Así que la mejor estrategia puede ser tener un nombre que se use genéricamente -como Kleenex- y utilizar el ordenamiento jurídico para protegerlo. Si eres el primero que existe en una categoría, tienes la posibilidad de que tu nombre se use de una manera genérica -como Velcro, Tiritas o Barbour- lo que resulta útil. Pero evidentemente, querrás protegerlo. A los abogados no les gusta nada ese tipo de nombre comercial, porque se preocupan de la seguridad, no de la eficacia. Es su trabajo. Pero es como ser dueño de una escudería de coches de carreras y decirle a tu piloto que no corra mucho porque se puede salir de la carretera. Demonios, si quieres ganar la carrera, tienes que hacer las dos cosas: conducir deprisa y no salirte de la carretera. Lo mismo pasa con las marcas comerciales.

● ¿Qué pasa cuando el mercado se reduce a sólo dos empresas, como acaba pasando, según ustedes?

■ Las dos empresas tienden a ser absolutamente opuestas entre sí. La marca que tiene éxito siendo número dos es absolutamente opuesta a la marca que tiene éxito en el número uno. Si la Coca Cola es para los chicos grandes, la Pepsi es para los chicos pequeños. Si IBM es para las grandes empresas, entonces Apple es para las empresas pequeñas. Si IBM es la sensatez empresarial, Apple es la locura salvaje. Así que una marca número dos debería tratar de ser lo opuesto de la marca número uno. Cuando se trabaja en una categoría con muchas marcas y cientos de competidores, ¿de qué manera podemos ayudar a una empresa a convertirse en el número dos? Bueno, pues le decimos, ‘¿Quién es el número uno, y cómo le damos la vuelta a la esencia de la posición del líder para convertimos en su negativo? En última instancia, la gente quiere comprar la marca líder o quiere comprar lo opuesto.

● No parece que le den ustedes muchas esperanzas a las empresas número tres o número cuatro, sobre todo si tienen recursos limitados.



El mensaje para una empresa que sea número tres o número cuatro es que, si no puede ser número uno o número dos, recoja sus energías y sus recursos y empiece una nueva categoría. Si tiene éxito, será número uno y se creará una subespecie en el sector, por así decirlo. Eso es lo que sucede en el sector de la informática, en el que se evoluciona con nuevas categorías de miniordenadores, estaciones de trabajo, ordenadores sin teclado. Ninguno de los que introdujeron estas cosas podrían haberse convertido en IBM o Hewlett-Packard.

El problema es que habitualmente el número tres piensa que tiene un problema de calidad, y decide poner en marcha un programa de gestión de calidad total, para conseguir que sus productos sean mejores que los de General Electric. Pero ¿qué sucede si el consumidor se pregunta por qué no es el número uno? Este es un problema muy difícil. Las empresas número tres han seguido esta estrategia durante años insistiendo e insistiendo en que tenían un producto mejor. ¿Qué crees que Royal Crown ha estado diciendo a la industria? 'Un millón de pruebas de sabor señalan que Trade Crown sabe mejor que Coca Cola y que Royal Crown sabe mejor que Pepsi.' Y a mí, ¿qué? ¿compra la gente Royal Crown? No.

... ¿Están diciendo que los trabajos de gestión de calidad y todo lo que acarrearán encuestas a los clientes, satisfacción a los clientes, compromiso de calidad total no merecen la pena?

“Si quieres pescar peces, tienes que pensar como un pez”

Mire lo que decimos. No hay nada de malo en tener un producto mejor. No hay nada de malo en tener más caballos de potencia en tu coche. No hay nada de malo en hacer todo lo que puedas por mejorar tu producto, el servicio, la satisfacción al cliente. Házlo, no hay nada de malo en ello. No obstante, si quieres tener éxito, es mejor que tengas una buena estrategia. Y hay otra cosa. Aunque tu producto tenga algunos defectos, si tienes una buena estrategia es posible superarlos.

Si un Mercedes tiene una avería, el comprador lo lleva al concesionario y el vendedor le dice, 'caramba, es rarísimo. En veinte años nunca ha pasado nada igual.' Y el cliente dice, 'Bueno, me imagino que son cosas que pasan.' Sin embargo, si alguien tiene problemas con un Hyundai, diría 'estos trastos son una basura.' En otras palabras, su percepción del producto condiciona su percepción de la realidad. Si creen que el producto es bueno, pasan por alto el problema.

Así que lo que decimos es que si se maneja adecuadamente el marketing, se puede crear previamente este tipo de percepciones favorables y gracias a ellas se pueden superar algunos problemas de calidad que puedan aparecer.

CONSEJOS GRATUITOS: UN MUESTRARIO DE RIES Y TROUT

Wendy: "En la actualidad, tanto McDonald's como Burger King se dedican a ampliaciones de gama de todo tipo. McDonald's tiene la línea 'ligera deluxe' y Burger King tiene 'Menús para Niños' y cenas de mantel y cubierto. Wendy's, sobre todo bajo el mandato de Dave Thomas, su fundador, se ha estado centrando últimamente en las hamburguesas -el negocio principal- y lo ha hecho bastante bien. Muestra el valor que tiene centrarse en el producto central -unas hamburguesas que sepan bien- y el valor de no dedicarse a todas esas cosas extrañas y descabelladas a las que últimamente se dedican sus competidores".

Black & Decker: "Es gracioso. Han tenido mejores resultados cuando han lanzado un nuevo producto, como el Dust Buster que con algunos de los productos que adquirieron de General Electric. La plancha Black & Decker, por ejemplo, no llegó a ningún sitio. Sin embargo, tenemos que aplaudir su línea DeWalt, que en su opinión necesitaban como segunda marca en el mercado profesional, como contraposición al mercado de los aficionados al bricolaje. Es una lección extraída de lo que hemos estado diciendo a nuestros clientes que hiciesen desde hace años".

United Parcel Service: "UPS salió adelante enfrentándose directamente con el Servicio de Correos, pero lo que hicieron fue aislar la parte de paquetería de las actividades de Correos, un típico ejemplo de concentración del ataque en un punto concreto. Ahora está tratando de enfrentarse a la competencia por vía aérea, y UPS se ha concentrado en la parte de producto, en lugar de en la de mensajes, y emplea el precio para ofrecer servicios más económicos que Federal Express. En otras palabras, es más probable que un abogado use Federal Express, pero también es mucho más probable que alguien que quiera enviar paque-

tes utilice United Parcel Service. Hay sitio para esa clase de posicionamiento, y creo que lo han hecho muy bien".

O'Doul's: "El éxito de O'Doul's frente a Sharpe -que fue la primera cerveza sin alcohol doméstica- muestra la ventaja que supone contar con el sistema de distribución de Anheuser-Busch tras de tí. Busch puede vincular las ventas de sus cervezas con alcohol y utilizar su sistema de distribución masiva para conseguir una buena participación de mercado.

No obstante, O'Doul's es un nombre desafortunado. No simboliza nada positivo. Sharpe es algo mejor, pero no mucho. Y ninguno de estos productos ha desarrollado exhaustivamente el proceso de posicionamiento. La percepción que se tiene de ambos es que son cervezas sin alcohol y nada más. No son un producto de gama alta, no son un producto de gama baja, no saben ni bien ni mal. Están perdiendo la oportunidad de crearse una posición".

Pepsi transparente: "Un producto como la Pepsi transparente se aprovecha del factor novedad a corto plazo. La gente se sorprende ante una cola transparente y quiere probarla. Pero a largo plazo, entra en conflicto con una idea establecida: 'Una cola transparente, eso no puede estar muy bueno'. Y, además, envía un mensaje devastador sobre las colas marrones porque la gente se preguntará sobre el color marrón y pensará que es cosa de colorantes. Hay dos alternativas, y ninguna es buena. Por un lado, perjudica a la Pepsi normal, o, por otro lado, desaparece. En nuestra opinión, desaparecerá antes de que perjudique a la marca original".

┌
└
“La mayoría de las empresas se
pasan todo el tiempo reunidas
consigo mismas”
┐

● Pero una empresa no puede pasar por alto todo lo relacionado con la calidad.

➤ Lo que queremos decir, en esencia, es que en este mundo tan competitivo, el servicio, el conocer al cliente y todo eso te va a permitir tomar parte en el juego. Si no lo haces, no juegas. Pero no te creas que con eso basta, porque ¿no crees que tus competidores también están llamando al cliente e invitándole a comer y enviándole cuestionarios? No creas que trabajas aislado. Todo el mundo está haciendo gestión de calidad total. Esa es la primera condición para jugar.

▼ Seguirles el juego

● ¿Creen que los canales de distribución tienen algún efecto en la competencia de marcas o los economatos, las ofertas continuadas o los productos blancos competidores?

➤ Hay muchas cosas. La cuestión esencial es el conflicto entre los comerciantes y el consumidor. Lo que funciona con el consumidor no siempre funciona con los comerciantes. Lo que funciona con los comerciantes no siempre funciona con los consumidores. La ampliación de la gama de productos es un buen ejemplo de esto. A los comerciantes les encantan las ampliaciones de gamas de productos. ¿Por qué? Por su capacidad intrínseca para llegar al consumidor. A la gente le suena la marca y compra el producto. Y con la ampliación de gamas, los comerciantes tienen una gran variedad de artículos para elegir, así que pueden machacar a las empresas en cues-

iones como determinación de precios, operaciones y cánones. El fabricante está en el medio. Si satisface a los consumidores, tiene problemas con los comerciantes. Si satisface a los comerciantes, tiene problemas con los consumidores.

● Así que, en un futuro cercano, no se va a poner fin a la práctica de exigir cánones por ofrecer un producto.

■ El mayor culpable de la práctica de exigir cánones por ofrecer productos al cliente es la ampliación de gamas. La multitud de productos que hay en una categoría determinada permite a los comerciantes presionar a los productores. Si no me pagas un canon para que ofrezca tu producto, no te distribuyo. Pero piense en los cánones desde el punto de vista de Coca Cola. ¿Cree que un supermercado puede negarse a vender Coca Cola porque no le paga un canon? Trata de explicarle eso a los consumidores. Se irá tranquilamente a la tienda de enfrente.

En otras palabras, las marcas fuertes no tienen que pagar cánones para que se ofrezcan sus productos, pero las débiles, sí. Las ampliaciones de gama producen marcas débiles que tienen que pagar cánones. Cuantas más ampliaciones de gama haya en el mercado, más cánones se habrán de pagar y más poder tendrán los comerciantes. Cuanto más centradas estén las empresas, mayor poder acumularán las empresas. Muchas de las empresas de productos empaquetados no son muy rentables porque no han aprendido esta lección. Le están siguiendo el juego a los comerciantes, con ampliaciones de gama y promociones, y están socavando su propio poder, que es el poder que tiene la marca en el consumidor. ┘

Las marcas no están muertas © Bill Communications.
Este artículo ha sido publicado anteriormente en Sales & Marketing.
Referencia nº M4K04