

Estrategia

8 de Noviembre de 2009

Cuando el registro de marcas no tiene sentido... común

La aparición de las oficinas de marcas y patentes a finales del siglo XIX marcó el inicio de una nueva era en las relaciones entre el mercado y las organizaciones, y el lógico interés que las empresas ponen en la protección de sus distintivos ha generado un negocio global que mueve billones de dólares anualmente. Pero la tarea aparentemente sencilla de registrar un distintivo puede convertirse en un infierno cuando observamos organizaciones que cuentan con un amplio portfolio de productos y, por tanto, de marcas. Parece ser que a veces los árboles no dejan ver el bosque.



[Christopher R. Smith](#),

Director de BrandSmith (www.brandsmith.es)

Miembro de TopTen Strategic Marketing Spain y
de Lid Conferenciantes

Ingersoll-Rand es una compañía global con una cifra de negocio de más de 10 mil millones de dólares cuyo portfolio de productos se extiende desde herramientas, maquinaria, frigoríficos o mini-excavadoras hasta cerraduras, sistemas de seguridad, generadores y turbinas. Hace unos años el número de signos distintivos registrados superaba los 3.000 y ante las señales de que la situación se estaba descontrolando decidieron revisar sus políticas y protocolos de registro de marcas. Bueno, más bien decidieron implantar unos, ya que no tenían. Al carecer de una estrategia de creación y protección de marcas, quedaba a criterio de los responsables de cada producto en cada región escoger y registrar marcas, lo que había desembocado en una anarquía que estaba sangrando sus arcas año tras año.



La situación tendía hacia el ridículo. Registrar una marca se había convertido en un motivo de orgullo para los directivos, que veían una oportunidad para inmortalizar su paso por la compañía registrando "su [marca](#)". Pero mientras que a nivel local no se alcanzaba a ver más allá de los pocos miles de dólares que costaba cada procedimiento, el gasto en términos globales se traducían en una cifra de siete dígitos. La revisión del estado legal de sus distintivos llevó a más de uno al sonrojo al ver como proliferaban las aberraciones: casos de marcas insignificantes sobre-protegidas; marcas estratégicas sin protección suficiente en mercados clave; registros múltiples de la misma marca en el mismo mercado, y muchas marcas que se habían registrado para no ser usadas en un clamoroso ejemplo de falta de visión de negocio.

El resultado de la revisión fue una reorganización de la cartera de marcas, una unificación de criterios y políticas y la implantación de un proceso de validación global. Más importante aún, lograron reducir el gasto en protección de marcas en dos tercios, pudiendo destinar los recursos económicos sobrantes al desarrollo de otros proyectos mucho más provechosos.

Pero por encima del ahorro económico, la compañía llevó a cabo esta revisión global por la evidencia de que además estaban diluyendo el valor de algunas de sus marcas estratégicas y se estaba llevando al consumidor a la confusión.

Ingersoll-Rand reorganizó sus marcas creando un sistema de clasificación de sus signos distintivos con tres categorías: estratégicos, de apoyo y tácticos. Identificaron sus signos estratégicos (aquellos que protegen sus marcas millonarias) y sus signos de apoyo (que se emplean para destacar atributos de los productos). Todos los demás signos pasaron a tener la consideración de tácticos: se mantenían por un periodo de tiempo determinado hasta ser sustituidos o simplemente fueron eliminados porque estorbaban el desarrollo del [valor de la marca](#). Obviamente los requisitos de protección, tiempo y alcance son bien diferentes entre las tres categorías.

Para poder comprender el calado de la cuestión es necesario distinguir entre el concepto de signo distintivo, que no deja de ser un recurso visual-verbal que utilizamos para denominar un producto, gama o compañía, y marca, entendiendo ésta como *brand*: el conjunto de recuerdos, experiencias y conceptos que los consumidores asocian con un signo distintivo. Una gestión arbitraria de los signos distintivos lleva a pérdida de valor de la marca, en tanto que estas asociaciones se vuelven menos precisas y más complejas. Está claro que gran parte de la responsabilidad del establecimiento de una estrategia así es de la organización que debe formar a su personal en materia de marcas, sobre todo en lo referente a la comprensión de esta diferencia entre signo distintivo y el más amplio concepto de marca que es donde reside el valor ya que a la sazón es ésta atmósfera de significado la que mueve las decisiones de compra de los consumidores en todo el mundo.

Aunque muy lentamente se están dando pasos en la dirección correcta y muchos MBAs ya incluyen asignaturas que se ocupan del branding. Los directivos deben comprender que un asunto así no se puede dejar en manos de un departamento legal y un asesor en propiedad industrial, sino que ellos mismos deben pasar a jugar un papel mucho más relevante y proactivo en lo relacionado con sus marcas y por extensión, con el nivel de protección que requieren sus signos distintivos.

Pero también revela el papel que pueden jugar los abogados en esta cuestión. Como es natural los abogados comprenden los signos distintivos desde la perspectiva legal, pero a la hora de asesorar a sus clientes sería recomendable que o bien pudieran orientar a sus clientes en lo referente a su trascendencia estratégica o que se sirvan de apoyo externo de un especialista.

El abogado está en una posición perfecta para explicar a sus clientes las ventajas de contar con una estrategia de registro de signos y debe ser el primero en advertirle que los signos son únicamente los ladrillos con los que se construyen marcas. Son activos intangibles muy valiosos, pero sólo si se gestionan adecuadamente ya que la proliferación indiscriminada de signos distintivos puede hacer mucho daño a una marca.

Como pieza clave en el engranaje de la protección de signos, el valor añadido que puede ofrecer el tándem abogado-especialista asesorando al cliente a la hora de organizar su cartera de marcas tiene una dimensión importante. Cuando se logra ayudar a un cliente a estructurar su portfolio alrededor de conceptos como los de signos estratégicas, de apoyo y tácticas, se ofrece un servicio mucho más completo que además de ahorrarle mucho dinero y tiempo, redundan en el valor de la marca.

Hay una regla de oro en la gestión de marcas: coherencia. Las experiencias, los discursos, los mensajes que el consumidor recibe de una marca deben ser consistentes entre sí, y en este contexto, el papel unificador y esclarecedor del signo es clave si se gestiona adecuada y estratégicamente. Pero si por el motivo que sea esto no es posible, siempre podemos recurrir a una segunda receta que vale para los negocios, la vida y por supuesto el registro de signos distintivos: el sentido común, que muchas veces se echa tanto de menos.