

EFE con EFE ¡HELADOS!

En agosto de 2005, la gerente de categoría de Helados y Postres de Alimentos Polar enfrentaba la decisión de buscar un nuevo diseño para el logotipo de los helados EFE, que acompañara el nuevo posicionamiento que se buscaba para la marca.

RICARDO VALLENILLA

La fábrica de Helados EFE fue fundada en Caracas, en 1926, por Alberto Espinoza y su esposa Mila Fernández de Espinoza; de las iniciales de sus apellidos surge la marca EFE. El negocio comenzó en su casa, con una batidora, unos moldes y algunos carritos de fabricación doméstica. La demanda de sus productos creció y la fábrica fue trasladada a un local más

amplio. Posteriormente se incrementó el capital social y, en 1956, fue inaugurada su planta en Chacao, al este de Caracas.

Lorenzo Fernández, político y empresario, asumió la presidencia de EFE en 1978 y lideró un proceso de organización para convertirla en una empresa cada vez más profesional. En 1987, Productos EFE pasó a formar parte de Empresas Polar, el principal grupo agroindustrial de Venezuela.

La competencia

El mercado de helados en Venezuela ha estado dominado por dos grandes marcas: EFE y Tío Rico. Esta última, inicialmente una empresa local, fue adquirida y potenciada por la multinacional Unilever. A partir de los años noventa surgieron varios competidores, entre ellos Yogen Fruz, franquicia de la empresa canadiense Cool-Brands, y Heladerías 4D, que distribuía su producto en locales propios. Luego aparecieron franquicias de las mundialmente conocidas Gelatería Parmalat y Haagen-Dazs; esta última contaba, en 2002, con doce heladerías y más de 300 establecimientos en todo el país. En 2003, Quala-

ven, sucursal de la compañía colombiana Quala, introdujo su barra congelada Bon Ice, con vendedores ambulantes.

En 2000 la revista *Producto* publicó los resultados de un estudio, según el cual las marcas de helado preferidas eran EFE, Tío Rico, Haagen-Dazs y Parmalat. El 62 por ciento del mercado estaba en manos de EFE. Cinco años más tarde, la misma revista reportó que EFE contaba con algo más del cincuenta por ciento de participación, seguida de Tío Rico con veinte por ciento y McDonald's con 18 por ciento. Entre 2004 y 2005, el consumo per cápita de helados pasó de 0,96 a 1,1 litros al año. Ahora bien, buena parte de los consumidores tomaba sus decisiones de compra basados en los precios y buscaba las marcas privadas de cadenas de ventas al detal, tales como Makro y Excelsior Gama.

Los consumidores

Los consumidores de helados abarcaban todos los grupos de edades. Los niños entre siete y doce años de edad constituían el principal grupo de usuarios (*heavy users*), seguidos por los jóvenes entre 13 y 17 años,

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «EFE con EFE ¡Helados!» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Ricardo Vallenilla, profesor de mercadeo en el IESA, especializado en publicidad, redes sociales y *branding*.
Estudiante del doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar.

con la diferencia de que estos últimos podrían también tomar la decisión de compra, mientras que los niños debían convencer a sus padres de adquirir el producto de su preferencia. Los principales compradores (*heavy buyers*) eran adultos en edades comprendidas entre 32 y 45 años, debido a que compraban los helados para el consumo familiar. Los no consumidores de helados, que sumaban un 39 por ciento del mercado según Market Check, los consideraban costosos, muy dulces (o «empalagosos») o que no se adaptaba a sus necesidades pues estaban a dieta o por razones de salud.

Las líneas de productos

La cartera de productos EFE incluía varias líneas de helados de crema de leche o crema, así como de sorbetes, elaborados con agua, azúcar y sabor o pulpa de fruta:

1. Novelty: porciones individuales (tinitas, barras y barquillas) ofrecidas en carritos de helados, aunque podían ser adquiridos en algunos supermercados y panaderías. Su mercado meta, constituido por niños y jóvenes, representaba el setenta por ciento de las ventas.
2. Familiar: presentaciones de uno o medio litro y tortas heladas, que se vendían en supermercados, panaderías y abastos. Su mercado meta estaba formado por las personas encargadas de las compras del hogar.
3. Institucional: presentaciones industriales dirigidas al consumo comercial (restaurantes, heladerías y locales de comida rápida).

El mercadeo

Los canales de distribución incluían: (1) rutas de comercio, integradas por puntos de venta en cadenas de supermercados, panaderías, abastos y otros expendios de alimentos; (2) comerciantes minoristas independientes (CMI) dedicados a distribuir helados de la línea Novelty y algunos de la Familiar, en carritos ambulantes; y (3) heladerías franquiciadas de la marca EFE y la línea Institucional, por lo general atendidos de manera directa.

La marca estaba apoyada con publicidad en diversos medios. La televisión era

Posicionamiento de las marcas de helados en Venezuela



usada para campañas de nuevos productos y de imagen; prensa y revistas, para campañas de imagen, promociones y ofertas; vallas, con fines de construcción de imagen; y radio, en campañas con el objetivo de apoyar productos promocionales.

Decisiones sobre la marca

Durante casi ochenta años, el logo de EFE cambió apenas dos veces. En 2004, la empresa contrató un estudio de imagen a la empresa Market Check, que atribuía a EFE una recordación de 53 por ciento y rasgos claramente definidos (helados sabrosos, más cremosos, mantienen su calidad). Sin embargo, la recordación de sus marcas secundarias era sumamente baja, comparada con las de Tío Rico. Además, la recordación espontánea de EFE era de 25,2 por ciento con 18 marcas, mientras que la de Tío Rico era de 44,1 por ciento con 12 marcas.

Entre 2004 y 2005 los estudios mostraban un distanciamiento del consumidor con la marca EFE, aunque la evaluación siempre era favorable. La gerencia decidió mejorar la posición de la marca en el mercado, con los siguientes objetivos:

1. Aumentar el consumo de los clientes actuales.
2. Disminuir el porcentaje de consumidores que cambian de una marca a otra.
3. Incrementar las ventas al penetrar el grupo de no consumidores.
4. Anticiparse a la estrategia global de Unilever para sus marcas de helados.

5. Mejorar el grado de identificación de los consumidores con la marca EFE.

6. Focalizar productos/marcas relevantes que permitieran optimizar las inversiones.

Con el fin de lograr estos objetivos se nombró un grupo multidisciplinario formado por gerentes de diferentes áreas y personas provenientes de aliados externos como Concept (agencia de publicidad) y BrandSpin (asesores de marcas). Las tareas del grupo eran las siguientes:

1. Revisar las estrategias y evaluar el reposicionamiento de EFE, así como el portafolio de productos y marcas.
2. Mejorar la disponibilidad de la marca, al ampliar la distribución numérica.
3. Aumentar la capacidad de manufactura, lo cual requería una revisión profunda de los gustos, necesidades y expectativas de consumidores y no consumidores.

Posicionamiento

Para 2005 la gerencia había identificado que la promesa de la marca se basaba en la calidad, el sabor y la tradición. Estos atributos se condensaban en los lemas «siempre EFE» y «tu helado de confianza». Sin embargo, la asociación que los consumidores más identificaban con la marca era la autenticidad. Una vez que la Gerencia de Mercadeo percibió esta brecha entre las asociaciones que los consumidores establecían con la marca se concentró en crear un nuevo posicionamiento, que se acercara al consumidor mediante la



INTERNET Y LOS NEGOCIOS
MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante este futuro promisorio, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

Disposición al cambio de los consumidores de helados

(escala de 1 — total desacuerdo— a 5 —total acuerdo—; promedios)

Proposición evaluada	Niños y jóvenes	Adultos
Las marcas tradicionales pueden innovar	3,27	3,31
La vida actual exige constantes cambios	3,35	3,34
No me gustaría que cambiara el logo de EFE	1,82	2,06
Ya era hora de que EFE cambiara su logo de siempre	3,09	2,82

Propuesta de logo nuevo**Confianza en los productos con el cambio de logo**

(escala de 1 — total desacuerdo— a 5 —total acuerdo—; promedios)

Frasas evaluadas	Niños y jóvenes	Adultos
Confío en el producto	3,60	3,53
Sé lo que estoy comprando	3,67	3,57
El producto es el mismo	3,65	3,65
Habría mayor variedad de productos	3,31	3,14
Los productos serían más sabrosos	3,28	3,05
Me dan ganas de comprarlos	3,56	3,40
EFE sigue siendo el líder	3,79	3,72

inclusión de nuevos atributos, agrupados en tres categorías: «en todo momento», «encanto» y «el de costumbre. Esta propuesta de posicionamiento fue evaluada favorablemente, con un estudio contratado a Market Check en febrero de 2006.

Identidad gráfica de la marca

María Milagros Molina sopesaba la situación del logo actual y los próximos pasos del proceso de la marca. Sabía que el logo era la manera de comunicarse con los consumidores y conocía la dificultad de acercarse al consumidor meta con el logo tradicional. Además, una vez que se planteó un nuevo posicionamiento, surgió la necesidad de evaluar el desempeño de un nuevo logo que transmitiera los nuevos atributos deseados. Se investigó sobre las características que un nuevo logo debía tener, según los consumidores de la marca.

Atributos que debería poseer el nuevo logo de helados EFE según los consumidores

(porcentajes de menciones)

Características	Adultos	Niños y jóvenes
Actual	35,6	52,1
Innovador	30,0	45,8
Divertido	26,3	39,5
Interesante	37,5	34,6
Sugerente	37,5	34,6
Transmite calidad	54,2	30,0
Transmite alegría	25,4	28,6
Transmite confianza	43,5	24,4

La empresa realizó un paso previo al diseño del nuevo logo. Evaluó la disposición de los consumidores a aceptar un cambio de logo, mediante estudios cuantitativos en los que participaron 250 adultos y 300 niños y jóvenes. A los entrevistados se les pidió que expresaran su grado de acuerdo con cuatro proposiciones. Los resultados mostraron que era factible la aceptación del cambio.

Una vez identificada la reacción favorable de los consumidores con respecto al cambio de logo, los diseñadores gráficos elaboraron propuestas para la nueva imagen gráfica, con base en los atributos que debería tener el logo (según los consumidores) y el nuevo posicionamiento. De las opciones presentadas, el equipo multidisciplinario preseleccionó seis opciones para ser evaluadas por consumidores, en función de lo que percibieran más adecuado al nuevo posicionamiento.

Las seis propuestas de logos fueron distribuidas en un continuo cuyos polos iban desde un refinamiento del logo en uso hasta un logo totalmente distinto, pasando por opciones que se consideraban evolutivas: conservaban rasgos del anterior y a la vez actualizaban el diseño. Luego se procedió a un estudio cuantitativo, que permitió determinar el logo con mayor aceptación: 91,2 por ciento para adultos y 76,6 por ciento para niños y jóvenes. Con base en este resultado se procedió a realizar otro estudio en el que participaron tanto consumidores de helados (*heavy users* y *heavy buyers*) como no consumidores, con la finalidad de evaluar sus preferencias en una prueba pareada entre el logo propuesto y el logo en uso.

Los resultados obtenidos en cada segmento podrían responder las preguntas sobre la pertinencia de cambiar o no el logo actual por el logo propuesto. En la prueba con consumidores de helados los resultados fueron claros: el 66,7 por ciento de los entrevistados prefirió el nuevo logo; mientras que en la prueba con no consumidores ganaba el logo nuevo con 52 por ciento de preferencia. Para profundizar un poco más en esta última tendencia, se evaluó la preferencia hacia los logos por grupos de edades entre los no consumidores.

Los resultados sorprendieron a los miembros del equipo. Los más jóvenes (niños y adolescentes) preferían el logo de EFE en uso, mientras que los grupos de jóvenes y adultos mostraban preferencia hacia el nuevo logo. Por encima de cincuenta años, las preferencias eran iguales. Cierta lógica habría hecho pensar lo contrario: los más jóvenes preferirían la nueva marca y los mayores serían más reacios a cambios en el logo. Molina se preguntaba una y otra vez: ¿cómo entender este resultado?

La empresa continuó realizando estudios enfocados en la reacción que podría causar el cambio de logo en la confianza de los consumidores. El estudio evaluaría el grado de acuerdo de los encuestados con un grupo de frases, al observar el nuevo logo, mediante una escala de 1 a 5 (de total desacuerdo a total acuerdo). Los resultados tranquilizaron a Molina.

La gerencia percibió los resultados de este estudio como una prueba de que el nuevo logo no afectaría la confianza de los consumidores en el producto ni la evaluación de la marca. La decisión de cambiar el logo de una marca de tanta tradición era una responsabilidad que sólo podía asumirla el equipo multidisciplinario: era una decisión compartida al más alto (y también amplio) nivel de la empresa. Pero la responsabilidad de recomendar el cambio o no de logotipo era enteramente de Molina. Era ella quien debía preparar la presentación con la síntesis de la información levantada en las sucesivas investigaciones de mercado realizadas como un respaldo para la decisión. ¿Cómo debía presentarla?

¿Qué opinan los expertos?

ANDREÍNA AGUIAR

Directora de OutBrandIn, Branding y Comunicaciones

María Milagros Molina sabía que las acciones de la competencia y los cambios de las dinámicas del mercado estaban afectando el nexo emocional de su *target* con la marca EFE. Helados Tío Rico, su principal competidor, había sido adquirido por Unilever en el año 1994; esta multinacional angloholandesa inauguró la planta de helados más grande de América Latina en el estado Carabobo (unilever-ancam.com). Cinco años más tar-

era asociada, tales como alegre, atractivo, delgado, extrovertido y auténtico. Esta última cualidad indicaba que era importante mantenerse fiel a sus orígenes y convicciones, como generalmente sucede con marcas icónicas de gran tradición.

Una vez aprobado el posicionamiento —conceptualizado con la ayuda de expertos en el área para asegurar que fuera relevante para los consumidores, diferenciado del resto de la competencia y cónsono con los objetivos de negocio de la empresa— debía verificarse si era transmitido por la identidad gráfica. Para

ma se evitan choques con los consumidores, especialmente los más apasionados.

Un caso renombrado fue el de la marca norteamericana de jugos Tropicana, que en 2009 se arriesgó a cambiar sustancialmente su diseño, removiendo uno de los elementos clave de valor de marca: su tradicional imagen de la naranja con el pitillo rojo y blanco, empleada durante años en sus comunicaciones. Además, se redujo el logo y se le ubicó de un lado. De inmediato, sus consumidores protestaron con vehemencia y casualmente sus ventas durante ese año cayeron en alrededor de un veinte por ciento.

La reciente experiencia de la marca Gap es otro ejemplo de la importancia de respetar los valores visuales de las marcas consolidadas. A principios de este año mostró en su sitio en internet un nuevo logo que, a juicio de sus directivos, era más contemporáneo. Se modificó sustancialmente uno de los elementos gráficos más relevantes. De inmediato, una ola de críticas invadió la red, y Facebook y Twitter sirvieron de plataforma para las protestas de los consumidores.

La opinión del consumidor es la más valiosa fuente para redireccionar cualquier estrategia de marca y EFE lo tuvo muy claro desde el inicio del proyecto. El reto de EFE y cualquier otra marca de tal magnitud consistirá en mantenerse auténtica, fiel a sus orígenes y convicciones, mientras se hace más relevante y contemporánea con las dinámicas del mercado.

SILVANA DAKDUK

Profesor de mercadeo en el IESA

Los cambios de imagen de productos y servicios se relacionan con uno de los procesos más complejo de la conducta de consumo: el aprendizaje. El aprendizaje —definido como un cambio relativamente permanente de la conducta producto de la experiencia— es un proceso continuo y dinámico. La variedad de conductas que un consumidor debe aprender ante una nueva oferta disponible en el mercado es muy amplia. Implica, al

La opinión del consumidor es la más valiosa fuente para redireccionar cualquier estrategia de marca y EFE lo tuvo muy claro desde el inicio del proyecto

de, este importante competidor cambió su logo por un corazón, símbolo empleado por otras marcas de Helados Unilever en el mundo, asociado con atributos de amor, placer, disfrute, sabor y tradición. Este cambio fue apoyado con una gran inversión en visibilidad en puntos de venta y medios de comunicación. Los datos presentados por la revista *Producto* en el año 2000 indicaban una marcada preferencia del segmento infantil (*heavy users*) por la marca EFE con 62 por ciento de participación. Pero en 2005 esta cifra había descendido en casi doce puntos, con Tío Rico y McDonald's ganando terreno en el mercado.

Era preciso actuar ante esta situación para frenar una tendencia que ponía en peligro el liderazgo de la marca EFE. Adicionalmente, los datos mostraban: (1) una tendencia creciente del consumo de helados por la búsqueda de la novedad, incentivada por la aparición de nuevas marcas y productos en el mercado; y (2) una gran oportunidad para penetrar nuevos segmentos.

Para 2005 la promesa de la marca EFE se basaba en los atributos de calidad, sabor y tradición, similares a los de Helados Tío Rico. Era necesario diferenciarla apalancando otros atributos con los cuales EFE ya

ese entonces, el logotipo de EFE empleaba una tipografía pesada y estática, con *serif* (señorial, elegante), lo que transmitía atributos muy diferentes de los asociados por sus consumidores y alejados de los planteados en el nuevo posicionamiento.

Se requería una identidad más dinámica, flexible, para todas las edades y para todo momento, que fuera sorprendente y transmitiera «cremosidad», sin perder los valores visuales clave de la marca, como su fondo circular y sus colores. Resultó ideal el empleo de la misma tipografía del lema «Siempre EFE», de forma tal que para los consumidores no implicara un cambio turbador. Al preservar estos valores o códigos visuales el consumidor no sólo mantiene su identificación con la marca, sino que también identifica con facilidad los productos en el anaquel, donde el tiempo de exposición es increíblemente limitado y sometido a numerosos estímulos.

El cambio a una identidad más simple muestra confianza en las fortalezas de la marca, sin perderse en el mero deseo de modernizar el logotipo, pues cualquier modificación de los elementos de identidad debe realizarse de forma metódica y meticulosa, guiada por su posicionamiento. De esta for-

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

menos, saber qué se le ofrece, para qué sirve, quién lo hace, dónde comprarlo, cómo y cuándo consumirlo, y reconocer sus ventajas frente a otras opciones para que aumente la probabilidad de repetir la conducta de compra y consumo. En todo este proceso de adquisición de conductas, el aprendizaje de la marca funciona como un facilitador que

Una organización debe estar consciente de que un proyecto de cambio de logo no puede ser considerado a la ligera, sino que debe estar muy bien sustentado en investigaciones de mercado

conecta la oferta de la empresa con las necesidades del consumidor.

El logo es el recurso gráfico que resume la oferta y la propuesta de valor de la marca. Se utiliza en la comunicación para generar una asociación entre el producto y lo que se ofrece, contribuye a simplificar desde el punto de vista cognoscitivo la relación del consumidor con la marca. Así, una vez que la asociación se produce, con sólo ver el logo el consumidor evoca los valores y atributos que un producto le ofrece. Por ello, en el caso de la marca EFE, el cambio de imagen es un proceso tan importante: las asociaciones que los consumidores establecen históricamente con los productos terminan por ser la realidad del producto. En marcas con una amplia trayectoria, estas asociaciones son fundamentales en su reposicionamiento; pues se corre el riesgo de sustraer, en la nueva propuesta, los estímulos más importantes que determinan la conexión del consumidor.

Los logos están compuestos de múltiples estímulos —color, forma, tamaño, contenido, estilo de letra, significado para el consumidor— que, debido al proceso de la percepción, son captados como un todo. La combinación de estos estímulos se traduce en propiedades cuyo significado se asocia a los beneficios de la oferta. En este proceso se destacan tres aspectos:

1. Los estímulos no tienen la misma fuerza asociativa. Debido al aprendizaje, algunos elementos adquieren una mayor fuerza y presencia en el diseño. En el caso de EFE, el color rojo y la forma circular se mantienen en las distintas propuestas de cambio en su historia como los aspectos más valorados para los consumidores y los más consistentes con lo que la marca intenta comunicar. Cualquier modificación que respete estas características será apreciada por el *target*.

2. Los mismos estímulos pueden tener distintos significados para diferentes segmentos, en especial si la segmentación es etaria. Cada grupo generacional está expuesto a diferentes historias de aprendizaje, de forma tal que un mismo recurso del logo que resulta atractivo para un grupo puede ser perfectamente despreciable para otro. Esto explica, en el caso de estu-

dio, porque distintos grupos generacionales pueden sentirse atraídos por diferentes propuestas gráficas.

3. La asociación de la marca con ciertos beneficios no depende sólo de sí misma, sino de la oferta disponible en el mercado y la exposición que tienen los consumidores a esa oferta. El resultado

de esta conexión surge de la evaluación comparativa que los consumidores realizan de la marca con respecto a la oferta que conocen y sobre la cual decidirían. Los atributos no se casan para siempre con una marca; en la medida en que el mercado cambia, la posición del resto de las marcas puede debilitar o fortalecer alguna asociación. Por ejemplo, la innovación como atributo puede ser una vía para que una marca se diferencie, si su propuesta se ajusta a ese beneficio y el resto de las marcas se distingue por otras características. Sin embargo, los cambios en el contexto, por renovación y nuevos lanzamientos de los competidores, pueden contribuir a que esa marca luzca poco novedosa y en total disonancia con esa propuesta de valor.

En el caso de EFE se realiza una amplia variedad de estudios para resolver el dilema central del cambio de imagen de la marca. Los hallazgos permiten inferir sobre los estímulos salientes y sus significados para los distintos segmentos, pero no con respecto a las asociaciones de atributos de la competencia. En un mercado donde han crecido tanto la oferta y la competencia es importante considerar no sólo lo que trasmite la nueva imagen en sí misma, sino también su consistencia con la marca comparada con las de las competidoras.

FERNANDO RÍOS

Gerente de Mercadeo de Tequechongos

Según la Real Academia Española, una «marca» es una señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirlos de otros o denotar calidad o pertenencia. Si una marca ayuda a distinguir un producto de otro, ¿qué importancia merece su debida gestión para obtener los mejores resultados, en cuanto a diferenciación y agregación de valor se refiere? La respuesta parece obvia. Desde un punto de vista comercial, las empresas buscan los mayores beneficios de sus productos mediante diferentes estrategias. Una de ellas es el desarrollo y la gestión de marcas.

Las marcas son activos para las empresas y crean valor económico mediante la generación de lealtad hacia el producto

o empresa. La gerencia de marcas en las empresas requiere la aplicación de diversas herramientas en la mezcla de mercadeo (producto o servicio, precio, distribución y promoción). En el caso de EFE es sumamente interesante resaltar el comportamiento corporativo que genera el cambio de logo, como un aspecto del producto.

El objetivo principal de la empresa era aumentar los beneficios aportados por la marca y, para ello, creó un equipo multidisciplinario encargado de mejorar su posición en el mercado. Las acciones emprendidas fueron desde la revisión del posicionamiento de la marca y la cartera de productos, pasando por mejorar la distribución, hasta un aumento de la capacidad de manufactura.

Luego de varias investigaciones de mercado se observó que había una brecha entre la asociación establecida por los consumidores con la marca y su posicionamiento. Es por esto que se define un nuevo posicionamiento y se encaminan los esfuerzos a darle vida a un nuevo logo para la marca, que transmitiera los atributos correctos. Este complejo proceso abarca varias etapas: desde la evaluación de la identidad de la marca y su situación actual hasta la creación de la identidad gráfica deseada.

Una organización debe estar consciente de que un proyecto de cambio de logo no puede ser considerado a la ligera, sino que debe estar muy bien sustentado en investigaciones de mercado. El caso es una excelente oportunidad para ver por una ventana el proceso llevado a cabo por la empresa, así como los factores humanos que afectan las decisiones.

El caso plantea un reto muy importante desde la perspectiva académica: permite al estudiante asumir el papel de gerente de categoría, evaluar la información obtenida en las investigaciones y proponer un cambio o no del logo de la marca. Además, es un buen ejemplo de la evolución de las marcas en el tiempo y los cambios que requieren para evitar su declive o posible extinción.

Contar con la experiencia que brinda el caso sobre los detalles de un cambio de logo —investigaciones de mercado, nuevos diseños, historia de la corporación, áreas o departamentos participantes, competencia e incertidumbres inherentes al proceso— es muy valioso para las organizaciones que están a la víspera de emprender ese camino, dado que les permite tener una buena noción sobre los retos futuros.

El caso llama también a la reflexión a esas empresas o personas que no han tomado conciencia de la importancia de la marca. Hace referencia específicamente al nombre y la identidad gráfica de la marca, y permite apreciar los beneficios que una buena gestión agrega al valor de la marca y, por consiguiente, a la empresa y sus accionistas. ■