

Cuestiones  
y Reflexiones  
sobre  
**CONCEPTOS DE MARCA**

Lluís Lleida

Última revisión: marzo de 2009  
Tiempo estimado de lectura reflexiva: 30 minutos

## ÍNDICE

---

El dato

El comentario: Sin Marca no hay marketing

La Marca

El Director de Marca

Significado de gestión de Marca

Marca vs posicionamiento

Imagen de Marca vs identidad de Marca

Marca vs producto

Marca vs publicidad

Marca vs nombre y logotipo

## ANEXO

Análisis de situación “Marca Ejemplo”.

## EL DATO

---

Entre el 1980 y el 2000 las Marcas Fuertes mantuvieron estable su cuota de mercado del 40%, mientras que las Marcas de Distribución aumentaban su poder hasta controlar alrededor del 20%. En 2008, las Marcas de Distribución ganan 3 puntos sobre el año anterior y suponen el 28,8% de todas las ventas de Alimentación Envasada y Droguería/Perfumería (Nielsen)

¿Quién perdió?: Los fabricantes que no tenían Marcas Fuertes (empresas cuya vida, cuyos precios y cuyo futuro dependen del Poder de los Distribuidores).

### **Conclusión**

Crear Marca fuerte.

Consolidar relaciones con el canal “desde fuera”.

## EL COMENTARIO: SIN MARCA NO HAY MARKETING

---

Un plan de Marketing efectivo consiste en el uso estratégico de la combinación de los factores Precio, Producto, Distribución y Comunicación/Marca. Cuando no se tiene el factor Marca Fuerte, los otros tres factores se debilitan. Se lucha con inferioridad con respecto a los competidores, que se fortalecen con el Valor de sus Marcas, aprovechándose de que hacer "branding" no necesariamente significa invertir más dinero.

Por otra parte, "pensar y actuar en Marca" implica romper el absolutismo de las 4P para incorporar también una "E", la de Experiencia de Marca, algo que a mi entender es tan vital y rentable que no puede estar contenida dentro de la Comunicación tradicional.

### **Conclusión**

Branding es un cambio de cultura en la empresa, un nuevo enfoque, no necesariamente más caro.

La estructura clásica del marketing (4P) se centra en el producto y no en el consumidor. La Marca es del Consumidor, el resto de la empresa.

## LA MARCA

---

Un proyecto de Marca consistente debe ser consciente que de lo que se trata es de gestionar vínculos y no de simplemente vender productos. Los productos se venden como efecto del establecimiento de los adecuados vínculos de Marcas y no al revés. El branding no vende productos: crea las condiciones comunicacionales para que a través de esos vínculos se active la demanda de productos. El producto es una forma más de expresión de la Marca. Ésta, a su vez, le aporta valor, diferenciación y otros aspectos de valor, especialmente los de base emocional que hoy, más que nunca, mueven al consumidor/usuario.

En la gestión de Marca, el producto no tiene una concepción central ni prioritaria de la estrategia, es un elemento más para actualizar el vínculo entre la Marca y su consumidor.

Las Marcas sostienen la propia existencia de los productos, los crean comunicacionalmente. Las Marcas le dan continuidad a productos que físicamente han sufrido intensas modificaciones materiales a lo largo de su ciclo de vida.

### **Conclusión**

El potencial de crecimiento procede de la Marca, no del producto.

El futuro es de la Marca, no del producto.

El cliente es de la Marca, no del producto.

## SIGNIFICADO DE GESTIÓN DE MARCA

---

### Los pilares de la Marca

Ser teórico no significa no ser práctico: “no existe nada tan práctico como una buena teoría” (Mintzberg, H. “El Proceso Estratégico”. Prentice Hall Iberia 1999). Los procesos estratégicos suelen estar compuestos de un fuerte componente teórico como paso previo a la practicidad, a la plasmación. La teoría es el terreno sobre el que se supone, estudia, analiza y finalmente construye la realidad física o tangible final. La teorización supone para el empresario o director un gran esfuerzo (y muchas dudas e incertidumbres), pues exige confianza y complicidad con el experto constructor de Marcas durante todo este primer proceso. Llegado a un punto determinado del proceso, que suele coincidir con documentos entre la teoría y la práctica, todo encaja y “se ve”, así, de golpe.

### Conceptos y proyectos de Marca

Los conceptos de Marca y proyecto de Marca incluyen aspectos comunicacionales, sociológicos y de marketing, todos ellos potentes, fuertes y, a ser posible, originales en el sentido de únicos, nuestros.

Durante épocas de crisis o de vacas flacas, estos conceptos y proyectos no deben verse obligatoriamente desenfocados o distorsionados. En todo caso habrá que recurrir a la búsqueda de su mayor eficiencia.

### Construir Marcas para construir vínculos

Construir Marcas es construir y consolidar vínculos entre individuos con el propósito de coparticipar de algo. Concepto Comunidad (de Marca): un espacio o lugar tangible gracias a “conversaciones” en torno a unos mismos valores, gustos, preferencias, momentos y experiencias... con la fuerza suficiente como para “vincular”.

La gestión estratégica de Marcas es el proceso racional mediante el cual un actor empresarial busca establecer lazos con su entorno y que algunos especialistas denominan “marcaje social”.

Hay que tener presente un hecho fundamental: la Marca no es nuestra, simplemente podríamos llegar a suponer que la creamos (como respuesta a una necesidad latente y a una idea simple que la puede satisfacer) y sobre todo la gestionamos. Quienes “hacen” la Marca son “todos” quienes están, entran o salen en ella, es decir, también y en lugar principal los clientes o potenciales clientes, los proveedores, el empleado de menor rango... TODOS hacemos la Marca y, de hecho, formamos parte de ella.

## EL DIRECTOR DE MARCA

---

La Marca Fuerte necesita un cuidado estratégico y técnico y, por consiguiente, alguien responsable de ello y que coordine a todos quienes participan en su construcción y desarrollo. El Gestor o Director de Marca vela para generar vínculos fuertes, intensos y duraderos entre la Marca y sus Audiencias (los productos pueden estar o no, los vínculos deben estar).

Como gestores de la Marca, debemos preguntarnos qué queremos conseguir, a dónde queremos ir, con las Marcas sobre las cuales tenemos responsabilidad, y a continuación cómo queremos “hacernos deseables”.

### **Conclusión**

Los vínculos proceden de la Marca y no del producto.

El marketing está enfocado al producto. La Marca a la relación (vínculo).

El producto tiene una corta vida comparada con la que puede tener la Marca.

La gestión de Marca parte de una visión y misión clara y definida del empresario, de su inquietud por hacer y crecer.

## MARCA VS POSICIONAMIENTO

---

Muchas empresas tratan de mejorar su nivel de preferencia en el mercado intentando cambiar la mente del cliente potencial. Esto es imposible, porque:

- Se trabaja sin una estrategia: En muchos casos, los esquemas de comunicación elegidos resultan vacíos, impersonales y totalmente pasajeros. No existe la estrategia.
  - Primero es la Estrategia, después la Comunicación.
- En otros supuestos, bajo la afirmación de “ya hacemos Marca”, simplemente se dibujan logotipos o se nominan empresas/productos.
  - La identificación suele confundirse con la identidad; la imagen con el significado.
- No se investiga qué se es y qué se puede llegar a ser para los clientes, ni siquiera qué esperan que seamos: Se realizan investigaciones subjetivas para confirmar nuestras propias subjetividades, es decir, para confirmar que el mercado piensa como los responsables de la empresa creen que debe pensar.
  - Las investigaciones deben ser fuentes objetivas de “información”, no subjetivas de “confirmación”.
- Se imita a la competencia: hay una dependencia total de lo que hacen los demás sólo para tratar de imitarlo.
  - Lo que habría que hacer es contrarrestar lo que hagan los demás.
  - Hacerlo diseñando un camino propio, único, que nos diferencie y aporte valor a la Marca y significado de Marca al mercado.

- Se considera que la creatividad o la diversión son los objetivos de la comunicación.
  - La comunicación debe ser efectiva y rentable, nunca simplemente creativa.
  - Hasta cierto punto, la creatividad es gratuita.
  - En el ámbito de Marca, la creatividad pura puede resultar perjudicial.
- Existe una excesiva preocupación por la producción y los medios técnicos: Esto relega muchas veces la importancia del mensaje a transmitir.
  - ¿Hay que comunicar o hay que hacer un catálogo o una web.
  - Primero la estrategia, después el mensaje y finalmente el canal y el medio.
- Se desea ser “todo para todos”.
  - Se termina por no ser nada para nadie (para empezar ni para nosotros mismos).

### **Conclusión**

La consecuencia última de estos errores es la dispersión, la incoherencia y el derroche inútil de los (siempre limitados) recursos disponibles.

El branding integra procesos y resultados, dirige hacia la coherencia y optimiza la eficacia de los recursos y las inversiones.

## IMAGEN DE MARCA VS IDENTIDAD DE MARCA

---

La percepción y la relación con una Marca es un fenómeno tanto externo como interno. No se trata sólo de lo que sienten, piensan, perciben y experimentan “ellos”. Se trata también de qué sienten, piensan, perciben y experimentan quienes gestionan la Marca (“nosotros”). No en vano, los estudios muestran que los propios empleados y gestores de la Marca son sus mejores preceptores “cuando vale la pena”. Así las cosas, un proyecto de Marca siempre estará determinado desde un punto de vista interno y externo al mismo tiempo. La visión interna, será objetiva y pondrá en entre dicho los supuestos y las necesidades, manteniendo alejadas las justificaciones orientadas a confirmar creencias, tapar incapacidades o a satisfacer la humana necesidad de la autocomplacencia. La razón nunca será dada porque sí. Cuestionar, preguntar, dudar. Preguntarse y preguntar. A dentro. A fuera.

Imagen e identidad son dos cosas distintas. Mientras la primera nos identifica, la segunda nos explica. La primera es forma y la segunda fondo. La primera llama, la segunda sugiere. Ciertamente: van o deberían ir de la mano siempre (y de forma COHERENTE), partiendo de la estrategia, de la teorización).

### **Conclusión**

Conocimiento interno y conocimiento externo.  
Objetividad.  
Cuestionarnos permanentemente.  
Visión.

## MARCA VS PRODUCTO

---

Los productos hace tiempo que no son consumidos como productos propiamente. Los productos, igual los de consumo que los industriales, son consumidos por los valores que los acompañan, distinguen y expresan, valores que acompañarán, distinguirán y expresan también a aquellos que los consumen. Dicho de otro modo, lo que consumimos no es tanto el producto como los valores sociales (íntimos o públicos) que nos aportan. Aquí está la clave que relaciona al producto con la Marca, pues es ésta la que aporta estos valores que hacen deseable y diferente al producto.

Un producto de éxito incorpora una funcionalidad (la misma que otros mil disponibles en el mercado) y una promesa, la de una Marca única, que deberá satisfacer las expectativas que se depositan en ella. Hoy son las Marcas las que venden los productos, por muy buenos que éstos puedan ser (puedan, porque es posible que nadie o muy pocos lleguen a descubrir que son buenos o incluso superiores).

Finalmente, hay que recordar que el producto, tratándose de un medio de expresión de la Marca, tiene la capacidad de ayudar a construir una experiencia de Marca memorable, o todo lo contrario: destruir una reputación labrada con esfuerzo y años. No es el único medio con esta capacidad. De hecho, cualquier contacto con la Marca tiene la misma capacidad: asistencia postventa, punto de venta, web, servicio al cliente. Todo punto de contacto o experiencia se convierte en mensaje de la Marca.

### **Conclusión**

Se considera erróneamente el producto como lo esencial y la Marca como un valor añadido a éste. Es al revés.

Un buen producto refuerza a una buena Marca.

Cuando el orden prioriza el producto sólo podemos jugar con el factores racionales limitados a calidad, precio, diseño...

El producto es un mero medio de relación con la Marca.

El producto es una expresión de la Marca y, por tanto, un intermediario de la relación consumidor-Marca.

## MARCA VS PUBLICIDAD

---

La publicidad está supeditada a la Marca, no la Marca a la publicidad o a la comercialización. Es un error común, facilitado por la tentación de las inercias, los cortos plazos o los resultados urgentes. En este error se “comercializa” el mensaje de Marca utilizando mensajes persuasivos propios de la publicidad.

Hay una expresión muy acertada que reza: no se trata de que “la publicidad hable de la Marca” sino, en un sentido aún más profundo, de lo que se trata es de que “la Marca hable a través de la publicidad”. Por consiguiente, la Marca y su mensaje siempre en la publicidad, resultando reconocible. Es por eso que en orden jerárquico es la Marca la que jerárquicamente domina a la publicidad y no al revés en la categorización de los mensajes.

Cada mensaje ocupa un plano dimensional y jerárquico distinto. El mensaje de la Marca se deriva de la identidad y fija los valores, la orientación, el estilo e incluso el tono, la semántica y la construcción sintáctica de la expresión publicitaria posterior. Todo esto sin perder el sentido global e integral de la comunicación.

Otros elementos diferenciadores de una categoría y otra son que la publicidad está ligada a aspectos más puntuales (diferenciación, novedad, oferta...), mientras que la Marca lo está a los aspectos relacionados con la permanencia, la consolidación y la exclusividad de un significado central. Precisamente por esto, la Marca puede aparecer ante los ojos de sus gestores como excesivamente insistente, repetitiva y monótona, especialmente si es comparada con la flexibilidad del mensaje publicitario puro. Dicen, y con sumo acierto, que “la Marca insiste y resiste” para fortalecer su identidad. Se orienta a captar la fidelidad.

Por su parte, la publicidad es seducción, tentación, provocación. Se orienta a la traición, como contraposición a la fidelidad perseguida por las Marcas de la

competencia, y al oportunismo, entendido como la ocasión de descubrirnos ante un nuevo cliente.

**Conclusión**

Hacer publicidad no es necesariamente hacer Marca.

La Marca debe subordinar a la publicidad y establecer su línea estratégica y creativa.

La publicidad es también un medio (como el producto) para que la Marca se manifieste y exprese para consolidar las relaciones.

## MARCA VS NOMBRE Y LOGOTIPO

---

Una gran confusión, detectada a partir de la típica frase “ya hacemos Marca”, con unas connotaciones estratégicas trascendentales. Nominar y visualizar no necesariamente implican “hacer Marca”.

Aún hay quien cree (o se convence de ello en voz alta) que tener un dibujo y un nombre que nos identifica a la vista de un tercero es sinónimo de Marca. Tal vez por este motivo, muchos empresarios y directivos siguen valorando la estética por encima de otros factores de decisión estratégicos a la hora de tomar determinadas decisiones concernientes a su imagen corporativa. En otro nivel del mismo caso, algunos gestores dan por concluido su proceso de construcción de Marca una vez tiene ante sí un nombre y un logo, es decir, el proceso de Marca se circunscribe a un proceso de Naming y a otro de imagen visual, que no de identidad corporativa.

Así como el mapa no es el territorio ni el nombre de pila de una persona es la persona, tampoco el nombre ni el logotipo son la Marca sino que la representan. Son signos verbales y visuales que representan y deberían expresar significados coherentes, alineados con los valores, el significado y la promesa de Marca.

### **Conclusión**

No podemos confundir identificación con identidad ni significado.

Un nombre o un símbolo no puede decir nada de algo cuando nada hay detrás de ellos.

La simbología es un medio más para expresar y comunicar un significado real.

## ANEXO

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE “MARCA EJEMPLO”

---

- ¿HAY MARCA?

En estos momentos no hay Marca. Hay un nombre, un logotipo y baseline. Existe, cierto, símbolos de identificación, pero no hay promesa ni significado a partir de una visión, una misión y unos valores definidos, diferenciales e identitarios. ¿Hay estrategia para construir? ¿Tenemos conceptos de comunicación?

- MERCADO, AUDIENCIA, NOTORIEDAD, RELEVANCIA

La Marca cuenta con un fuerte y positivo recuerdo en consumidores con edades superiores a los 45 años.

- CUOTA, CONOCIMIENTO

La cuota de mercado es baja, con incrementos interanuales superiores a la media motivados por su aún reciente entrada en el mercado.

- CONDICIONANTES, CANALES, OPORTUNIDADES

El canal de venta especialista ha sido reticente a incorporar “Marca Ejemplo” a su oferta por sobresaturación y por considerarla una Marca no especialista. Esta percepción está cambiando rápidamente gracias a la mejora y ampliación de la gama de productos y a la desaparición de la Marca de las grandes superficies generalistas.

- MERCADO OBJETIVO

El punto de venta dirigido a un consumidor de gama baja y media acepta mejor el producto que el punto de venta especializado (por ejemplo: las tiendas de Andorra que tienen “Marca Ejemplo” son las de deportes generalitas o de baja gama, no las especialistas).

- CALIDAD PRODUCTOS / EXPERIENCIA DE MARCA

La calidad de los productos no ha alcanzado todavía el estándar superior del mercado. Es una desventaja importante pero fácil de solventar cuando lo que se detecta en el producto son “errores” de diseño y materiales. Se impone una revisión del modelo productivos para rectificar estos detalles que convierten la “experiencia de uso” en un desencanto perjudicial para mantener la relación.

- POSICIONAMIENTO, SIGNIFICADO, PROMESA

No existe un claro posicionamiento de la oferta de productos, derivada de la inexistencia de posicionamiento de la Marca (falta visión y misión). La Marca “no tiene significado” para el mercado. Tampoco promete nada en concreto (aportación de valor diferencial).

- COHERENCIA, DIRECCIÓN, ESTRATEGIA

Las acciones de comunicación (catálogos, folletos, cartas, nombre, logotipos, leivmotif, web, contenidos web, publicidad, patrocinios, colaboraciones...) son incoherentes y, por tanto, menos efectivas y rentables de lo que podrían ser.

- COMUNICACIÓN CANAL VENTAS

La comunicación con el canal de ventas es típicamente comercial y racional, orientado a la compra-venta pura y dura.

- COMUNICACIÓN CONSUMIDOR

No existe apenas relación comunicacional con el consumidor final.

- REALIDAD ASPIRACIONAL

Existe la aspiración de construcción de Marca y de posicionamiento en la gama media y media-alta.

La internacionalización de la Marca es un tema pendiente.

- TIPO DE COMPETENCIA QUE PRESENTA

La competencia en el mercado se presenta desde una perspectiva racional de la relación calidad-precio, priorizándose realmente el precio a la calidad y a cualquier otra dimensión de competencia (emocional).