

Universidad CEU Cardenal Herrera

Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información



**DESARROLLO DE UN MODELO
TEÓRICO DE BRANDING
ADAPTADO A LA PYME**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:
Emilio Llopis Sancho

Dirigida por:
Dra. D^a María José González Solaz
Dr. D. José M. Amiguet Esteban

VALENCIA
2011

*I'll keep on healing all the scars
That we've collected from the start
I'd rather this than live without you
For every wish upon a star
That goes unanswered in the dark
There is a dream I've dreamt about you*

*And from afar I lie awake
Close my eyes to find
I'd never be the same*

Without you

Without you – Eddie Vedder.

*A Marta.
Siempre.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias, de corazón, a mis tutores, los doctores María José González y José M. Amiguet. Gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Han hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Gracias a todas las personas de la Universidad CEU Cardenal Herrera, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumno de doctorado.

Gracias a Cierval e Impiva por su decisivo apoyo en este trabajo de investigación. Muy especialmente al Sr. Rafael Ferrando y al Sr. Daniel Moragues. Y gracias al magnífico equipo de profesionales que hay en ambas casas y que tan buena disposición a la colaboración han mostrado.

Gracias a los expertos en branding que desinteresadamente se ofrecieron a ser entrevistados. Sin ellos esta investigación no hubiera sido la misma. Por ello, gracias Luis Bassat, gracias Gonzalo Brujó, gracias Conrad Llorens, gracias Marçal Moliné, gracias Xavier Olivier y gracias Justo Villafañe.

Gracias a Carolina Trigo, sin cuya colaboración este trabajo hubiera sido mucho más largo, complicado y menos rico y entretenido. Gracias por tu mente prodigiosa, tu buen criterio, tu capacidad de esfuerzo y tu simpatía.

Gracias a las personas que, de una manera u otra, han sido claves en mi vida profesional, y por extensión, en la personal: mis socios y amigos del alma, Juan Luis Garrigós y Andrés Manzano, mi amigo René Bänziger, mi amigo y referente Emilio Gimeno y mi amigo Antonio Ávalos. Y mil gracias a los amigos de la etapa de agencia: Pilar Visquert (mi Pili), Eugenio Portalés, Sara Borrás, José Carlos Guía, Óscar Coto, Raúl y Álvaro Sánchez, Jim Houghton y Carmen Redondo. Gracias, también, a mi buen amigo de los inicios comerciales, Joan Romagosa. A algunos ya no os veo, pero el agradecimiento es el mismo.

Gracias a los que me empujaron a la aventura de la tesis doctoral: José Luis Munilla, Vicente Forte e Ismael Olea. Y una especial gratitud a quien me dio mi primera oportunidad docente: Fernando de Manuel. Gracias todos en Esic Business School.

Gracias a todos aquellos con los que he podido colaborar profesionalmente: clientes, proveedores, socios, superiores, compañeros, empleados y profesionales varios.

Gracias a todas las escuelas de negocio, cámaras de comercio, congresos, instituciones, asociaciones y demás foros que me han dado la oportunidad de expresar mi visión del marketing y el management.

Gracias, con especial cariño, a todos los cientos de alumnos que he tenido estos años, todos y cada uno de ellos especiales. Y gracias a los que espero tener.

Gracias al gran profesional y mejor persona que ha entrado en mi vida en la última fase de la tesis, y que me está ayudando a construir mi sueño: Luis Huete.

Gracias a Eddie Vedder por los veinte años de compañía y por lo muy presente que ha estado en las largas horas de trabajo en la tesis.

Gracias a los amigos a los que he robado horas de compañía. Nombrar a todos sería muy extenso y podría cometer algún olvido injusto, por ello, ¡gracias, amigos, por estar ahí!

Y por encima de todo, y con todo mi amor, gracias a los míos por estar incondicionalmente conmigo durante estos años. Siempre. Gracias Marta, Papá, Mamá, Pablo, Eva, Mónica, Wim, Lucía, Saskia, Gloria, Adolfo, Elena y Gaby. Y gracias a los que vienen y a los que ya no están. Gracias por todo. Os quiero con todo mi corazón.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. MOTIVACIÓN.....	3
1.2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.3. LA PYME.....	13
1.4. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	21
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	23
2.1. LA MARCA.....	25
2.1.1. Introducción: la relación entre branding y marca.....	25
2.1.2. Concepto de marca.....	25
2.1.3. Elementos formales de la marca. La identidad formal de la marca.....	43
2.1.4. Elementos intangibles de la marca.....	64
2.1.5. El capital de marca.....	74
2.1.5.1. El capital de marca desde la óptica del consumidor.....	76
2.1.5.2. El capital de marca desde la óptica de la empresa.....	82
2.1.5.3. Los modelos de capital de marca.....	87
2.2. EL BRANDING.....	103
2.2.1. Concepto de branding.....	103
2.2.2. Branding: la creación de marca.....	115
2.2.2.1. Identidad de marca o identidad corporativa.....	119

2.2.2.2.	Imagen de marca o imagen corporativa.....	127
2.2.2.3.	Personalidad de marca.....	131
2.2.2.4.	Asociaciones de la marca.....	135
2.2.2.1.	Proposición de valor.....	143
2.2.2.2.	Posicionamiento.....	147
2.2.2.3.	Definición de elementos formales.....	156
2.2.2.3.1.	Aspectos básicos en la identidad formal. El proceso de diseño.....	158
2.2.2.3.2.	La aplicación de la identidad formal de la marca. El manual corporativo.....	166
2.2.2.4.	Arquitectura de marca.....	169
2.2.3.	Branding: gestión y desarrollo de marca.....	178
2.2.3.1.	El producto o servicio y la creación de marca.....	182
2.2.3.2.	Comunicación.....	192
2.2.3.3.	El precio.....	206
2.2.3.4.	El canal de distribución.....	211
2.2.3.5.	La marca en el mundo digital.....	215
2.2.3.6.	Branding Interno.....	231
2.3.	MODELOS TEÓRICOS DE BRANDING.....	239
2.3.1.	Introducción.....	239
2.3.2.	Modelo de Davis.....	240
2.3.3.	Modelo de Aaker.....	260
2.3.4.	Modelo de Keller.....	273
2.3.5.	Modelo de Kapferer.....	282
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	293
3.1.	MÉTODO Y ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	295
3.2.	FORMULACIÓN DEL MODELO TEÓRICO.....	303
3.2.1.	Análisis de modelos teóricos.....	303
3.2.2.	Formulación de hipótesis.....	305
3.2.3.	Análisis cualitativo.....	306
3.2.3.1.	Justificación.....	306
3.2.3.2.	Metodología.....	307
3.2.4.	Análisis cuantitativo.....	318

3.2.4.1.	Construcción del cuestionario.....	318
3.2.4.2.	Elección de la muestra.....	328
3.2.4.3.	Descripción del trabajo de campo.....	334
3.2.4.4.	Metodología para el análisis de resultados.....	335
3.2.5.	Propuesta de modelo teórico.....	347
4.	ANÁLISIS DE DATOS Y PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO.....	349
4.1.	ANÁLISIS DE LA ELECCIÓN DE VARIABLES DE MODELOS TEÓRICOS.....	351
4.2.	ANÁLISIS CUALITATIVO.....	361
4.2.1.	Punto de partida.....	361
4.2.2.	Análisis entrevistas.....	362
4.2.3.	Conclusiones: variables a considerar en el estudio cuantitativo.....	381
4.3.	ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	385
4.3.1.	Punto de partida.....	385
4.3.2.	Análisis exploratorio.....	387
4.3.3.	Análisis general Pymes de la Comunidad Valenciana.....	392
4.3.3.1.	Estrategia corporativa.....	393
4.3.3.2.	Estrategia de branding.....	403
4.3.3.3.	Branding interno y cultura corporativa.....	412
4.3.3.4.	Estructura de Branding.....	419
4.3.3.5.	Plan de marketing.....	422
4.3.3.6.	Identidad Formal.....	430
4.3.4.	Análisis de preguntas sobre éxito en branding.....	433
4.3.5.	Análisis factorial y modelo multinomial logístico.....	445
4.3.5.1.	Análisis Factorial.....	446
4.3.5.2.	Modelo Multinomial Logístico.....	457
4.3.6.	Validación de hipótesis.....	464

4.4.	PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO.....	467
4.4.1.	Premisas del modelo teórico.....	467
4.4.2.	Modelo teórico de branding para la Pyme.	470
5.	CONCLUSIONES.....	477
5.1.	CONCLUSIONES.	479
5.1.1.	Consideraciones referentes a los objetivos generales.....	480
5.1.2.	Consideraciones referentes al modelo teórico propuesto.....	485
5.2.	LIMITACIONES DEL MODELO TEÓRICO.....	489
5.3.	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.	491
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	493
7.	ANEXOS.....	513

LISTADO DE FIGURAS.

Figura 1. Definición de la Pyme según normativa Comisión Europea.....	14
Figura 2. El círculo virtuoso de la marca.	72
Figura 3. Nexo entre los enfoques del capital o valor de marca.....	86
Figura 4. BAV: los cuatro pilares clave del capital de marca.....	90
Figura 5. Matriz de fortaleza y estatura de la marca.	91
Figura 6. Ejemplo de aplicación del modelo BAV.....	93
Figura 7. Modelo de resonancia de la marca.	98
Figura 8. Pirámide BrandDynamics.....	100
Figura 9. Cuestiones a formular ante la incorporación de nuevas marcas.....	173
Figura 10. Enfoque Marketing 3D.....	187
Figura 11. Modelo IBC.....	200
Figura 12. Alineamiento de la compañía en el foco al cliente.	201
Figura 13. Solapamiento de las opciones de comunicación en los programas IMC. .	203
Figura 14. Matriz ONE BRAND.	223
Figura 15. Escenarios estratégicos que supone operar en internet.	224
Figura 16. Modelo de Ros.	228
Figura 17. Modelo de Davis.....	241
Figura 18. Los dos componentes de la imagen de marca.....	246
Figura 19. Pirámide del valor de marca.....	247
Figura 20. Modelo de Aaker.	261
Figura 21. Relación marca y producto según Aaker.....	265
Figura 22. Modelo de Keller.....	274

Figura 23. Las cuatro cuestiones del posicionamiento según Kapferer.	284
Figura 24. Modelo Brand Identity Prism de Kapferer.....	286
Figura 25. Fases de la investigación.	298
Figura 26. Modelo teórico de branding para la Pyme.....	470

LISTADO DE TABLAS.

Tabla 1. Resumen de elementos formales según autores.	62
Tabla 2. Cantidad y tipo de preguntas del cuestionario.....	319
Tabla 3. Estructura del cuestionario.	321
Tabla 4. Sección I del cuestionario: Datos de clasificación.....	322
Tabla 5. Sección II del cuestionario: Misión, visión y valores empresariales.	323
Tabla 6. Sección III del cuestionario: Estrategia empresarial y de marca.	323
Tabla 7. Sección IV del cuestionario: Atributos y beneficios de la marca.	325
Tabla 8. Sección V del cuestionario: Estructura del branding interno.	326
Tabla 9. Sección VI del cuestionario: Comunicación.....	327
Tabla 10. Sección VII del cuestionario: Grado de éxito de la estrategia de branding en la empresa.	328
Tabla 11. Distribución de las encuestas por provincia.	331
Tabla 12. Número de encuestas por sector y provincia.	332
Tabla 13. Número de encuestas por número de trabajadores y provincia.	333
Tabla 14. Análisis exploratorio.....	336
Tabla 15. Puntos de corte del "indicador grado de éxito".....	341
Tabla 16. Valores del índice KMO.....	344
Tabla 17. Variables extraídas del análisis de modelos de branding.....	352
Tabla 18. Variables incluidas en los modelos teóricos.	359
Tabla 19. Cruce de variables obtenidas de los modelos teóricos con opiniones de los expertos.	382

Tabla 20. Correspondencia entre variables del modelo, variables del cuestionario y preguntas del cuestionario.....	386
Tabla 21. Test de Normalidad: Kolmogorov-Smirnov.....	388
Tabla 22. Estadístico de fiabilidad: Alpha de Cronbach.	389
Tabla 23. Item-Total Statistics.	390
Tabla 24. P1: ¿Su empresa cuenta de forma explícita, es decir por escrito, con una misión y visión empresarial?.....	393
Tabla 25. P3: ¿Existe en su empresa una cultura con valores definidos y documentados?	394
Tabla 26. P4: ¿Qué valores tiene definidos en su empresa?.....	395
Tabla 27. P5: ¿Su empresa tiene claramente definida una estrategia global empresarial?.....	396
Tabla 28. P6: ¿Considera que su empresa tiene definida una estrategia de marca?	397
Tabla 29. P8: ¿Antes de definir la gestión de marca ha realizado su empresa alguna investigación externa?	399
Tabla 30. P9: ¿Qué tipo de análisis/investigación ha realizado su empresa para definir la gestión de marca?	399
Tabla 31. Tabla de contingencia V1 vs V2.1.	401
Tabla 32. Tabla de contingencia V3 vs V4.	402
Tabla 33. Prueba Chi-cuadrado de las variables V1, V2.1, V3 y V4.	402
Tabla 34. P15: ¿Su empresa tiene definidos los atributos y asociaciones de marca que quiere transmitir a los clientes?	404
Tabla 35. P16: ¿Conoce que beneficios transmite su marca al cliente?.....	404
Tabla 36. P17: ¿Qué beneficios transmite su marca al consumidor?	405
Tabla 37. P18: ¿Cuáles de los beneficios ayudan a la empresa a diferenciarse de la competencia?	406
Tabla 38. Tabla de contingencia V6 vs V7.1.	408

Tabla 39. Beneficios que transmite la marca de empresas con respuesta SI en V6 y V7.1.	409
Tabla 40. Beneficios diferenciadores de las empresas la marca de empresas con respuesta SI en V6 y V7.1.	410
Tabla 41. P2 ¿La misión y visión empresarial son difundidas y conocidas por todos los empleados de la empresa?	412
Tabla 42. Tabla de contingencia V4 vs V9.1.	415
Tabla 43. Correlación entre V9.2 y V10.....	419
Tabla 44. P21: ¿Existe en su empresa a nivel interno un responsable de marca?....	420
Tabla 45. P22: ¿Qué cargo ocupa el máximo responsable de marca de su empresa?	420
Tabla 46. P23: ¿Adicionalmente su empresa cuenta con ayuda de alguna empresa y/o persona externa para la gestión de su marca?	421
Tabla 47. P24: ¿Existe en su empresa un presupuesto anual para la gestión de marca?.....	422
Tabla 48. P26: Díganos si su empresa utiliza las siguientes herramientas de comunicación.....	425
Tabla 49. P28: ¿Tiene presencia su marca en Internet?.....	427
Tabla 50. P29: ¿Dónde tiene presencia su marca en Internet?	427
Tabla 51. Correlación entre V11.1, V11.2, V12.2 y V13.3.....	430
Tabla 52. P12: Cuando diseñan y crean la marca, ¿qué es lo que tienen en cuenta?	431
Tabla 53. P13: ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa?	432
Tabla 54. P14: ¿Se utiliza el manual de identidad corporativa en todas las aplicaciones de la marca?.....	433
Tabla 55 Correlación entre las variables del bloque de éxito.	442
Tabla 56. Indicador de grado de éxito.	442

Tabla 57. Relación de V3 y V4 en empresas con grado de éxito alto.	444
Tabla 58. Relación de V3 y V4 en empresas con grado de éxito medio.	444
Tabla 59. Relación de V3 y V4 en empresas con grado de éxito bajo.	445
Tabla 60. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding.....	447
Tabla 61. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de estrategia de branding.....	450
Tabla 62. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de branding interno y cultura corporativa.	452
Tabla 63. Codificación de las menciones de las variables V12.1 y V13.2.....	453
Tabla 64. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de alineamiento entre branding y plan de marketing.	454
Tabla 65. Codificación de las menciones de la variable V15.	456
Tabla 66. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de identidad formal.	456
Tabla 67. Información de ajuste del modelo.....	458
Tabla 68. Bondad de ajuste.....	459
Tabla 69. Estimación de los parámetros del grado de éxito alto y medio.	459

LISTADO DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. P7: ¿Cuán alineada se encuentra la estrategia de marca con la de la empresa?	398
Gráfico 2. P19: ¿En qué medida considera que su empresa transmite a los clientes los beneficios diferenciadores?	407
Gráfico 3 Grado de transmisión de los beneficios de las empresas con "Si" en V6 y V7.1	411
Gráfico 4. P20 ¿En qué medida considera que la actuación de los empleados de la empresa ayuda a transmitir la imagen, atributos y beneficios de la marca?	413
Gráfico 5. P25 ¿Hasta qué punto considera que está comprometido el equipo directivo de la empresa, con la creación y consolidación de la marca?	414
Gráfico 6. V9.2 filtrada por V4.	416
Gráfico 7. Recálculo de V9.2 en función de V9.1	417
Gráfico 8. Compromiso del equipo directivo en función de V9.1.....	418
Gráfico 9. P10: ¿En qué grado su cartera actual de productos y servicios está alineada con la marca?	423
Gráfico 10. P11: ¿En qué medida su marca influye (o se tiene en cuenta) en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?.....	424
Gráfico 11 P27: ¿En qué grado se encuentra alineada la gestión de su marca con la realización de las comunicaciones?	426
Gráfico 12. P30: ¿Qué importancia tiene Internet en su marca?	428
Gráfico 13.P31: ¿En qué grado cree que sus clientes son más fieles a su marca que a la de la competencia?.....	435

Gráfico 14 P32: ¿En qué grado cree que su marca es más conocida que la de la competencia?	436
Gráfico 15 P33: ¿En qué grado considera que los clientes asocian la marca a los atributos que se quieren transmitir?	437
Gráfico 16 P34: ¿En qué grado el lanzamiento de nuevos productos y servicios se ven beneficiados por las marcas actuales?.....	438
Gráfico 17 P35: En general ¿qué importancia tienen las marcas para su empresa?	439
Gráfico 18 P36: ¿En qué grado considera que su marca le aporta algún tipo de ventaja frente a sus competidores?	440
Gráfico 19 P37: Si decidiera vender su marca ahora, ¿en qué grado considera que la valoración económica de la misma ha variado en los últimos años?	441

1.INTRODUCCIÓN.

1.1. MOTIVACIÓN.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el desarrollo de un modelo teórico de branding, esto es, de creación de valor de marca, para la pequeña y mediana empresa, en adelante Pyme.

El inicio de este trabajo de investigación se remonta al año 2008. En su germen, se partía de dos hechos que han condicionado y que, sin duda, siguen condicionando a este doctorando, personal y profesionalmente.

Primero en el plano personal: soy natural de Valencia y es el lugar donde vivo y donde me he desarrollado personal y profesionalmente. Por tanto, me preocupa y me compete lo que ocurra en esta área. Trasladándolo al ámbito empresarial, me preocupa y me compete lo que tenga que ver y afecte a las empresas valencianas. A todas las empresas valencianas, desde luego, pero sobre todo a aquellas que constituyen el núcleo más arraigado del tejido empresarial valenciano: las Pymes. Este tipo de empresa, además de su elevada contribución al PIB de la Comunidad Valenciana, está muy enraizado en la propia sociedad valenciana y su evolución marca la evolución de la propia sociedad.

El segundo hecho que me condiciona en la elección del tema de investigación es de carácter profesional y es que el marketing constituye el eje de mi carrera profesional. Durante la misma he tenido la oportunidad de trabajar en diferentes ámbitos del marketing: departamentos comerciales, departamentos de marketing y agencias de publicidad. Y también, mi carrera docente, universitaria y no universitaria, se circunscribe al ámbito del marketing y la comunicación.

Durante estos años de dedicación al marketing ha habido una constante que siempre me ha inquietado: la escasa presencia de la Pyme en las distintas fuentes de referencia de marketing. Así, ocurre que los ejemplos y referencias de los mejores manuales, los casos de éxito en las revistas profesionales, los premios en los festivales, las noticias del sector, etc., casi siempre corresponden a grandes empresas, internacionales en muchos de los casos, con grandes presupuestos de marketing y comunicación y con marcas consolidadas o en proceso de consolidación. Y nunca, o en contadas ocasiones, se habla de la Pyme.

¿Es debido a que el marketing es patrimonio sólo de las grandes empresas? En absoluto. Es más, en mi opinión y así lo he podido contrastar en mi experiencia profesional, aquellas que son grandes compañías actualmente, en su día fueron primero pequeñas y después medianas empresas y, entre otras claves de su crecimiento, hubo una decidida orientación hacia el mercado, una adecuada propuesta de creación de valor para sus clientes y una concreción de dicha orientación y dicho valor en marcas cuyo valor, en muchas ocasiones, supera al de los activos tangibles de la empresa.

Así pues, desde mi experiencia profesional me atrevo a afirmar que el marketing debería ser también patrimonio de la Pyme. Es más, considero que es uno de los factores de éxito de las mismas. Ahora bien, la función de marketing es amplia y abarca múltiples aspectos de la empresa. Gracias a mi experiencia profesional, he aprendido y contrastado que, previamente al desarrollo de la estrategia de marketing, debe haber una estrategia superior: la de creación y desarrollo de marca. Y podrá observarse en la lectura del capítulo dedicado a la fundamentación conceptual de este trabajo de investigación, que en la literatura revisada al respecto se apoya este argumento.

El hilo argumental de nuestro pensamiento, que desarrollaremos en este trabajo, puede resumirse en que si no se cuenta con marcas sobre las que construir una estrategia de marketing, dicha estrategia carecerá de un soporte receptor de dichos beneficios, que cree un poso y un referente en los destinatarios y que permita la extensión en el tiempo de los efectos de dicha estrategia. Este soporte depositario de los resultados, efectos y beneficios de la estrategia de marketing es la marca.

Esta pertinencia de una estrategia de marca afecta también a la Pyme. Así lo afirman, también, los máximos responsables de dos entidades del ámbito de las Pymes de la Comunidad Valenciana que, a la postre, han prestado su apoyo y colaboración en esta investigación:

- Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana (en adelante, CIERVAL).
- Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (en adelante, IMPIVA).

Este doctorando, en el proceso de la investigación, tuvo la oportunidad de mantener durante 2010 diferentes encuentros con sus máximos responsables, el Sr. D. Rafael Ferrando, presidente de CIERVAL y el Sr. D. Daniel Moragues, director general de IMPIVA.

Ambos dirigentes expresaron en dichos encuentros la necesidad, de un lado de parte de la Pyme, de tomar mayor conciencia en el cuidado y desarrollo de la marca, y de otro lado, de que exista mayor formación y contenidos relacionados con la marca para el empresariado de las Pymes, siempre desarrollados desde la óptica de las Pymes y con adaptabilidad a las mismas. Estos comentarios recibidos me reafirmaron en la intención de realizar esta Tesis Doctoral ya que, confirmaron que mi intuición era correcta, y que era necesario plantear un estudio al respecto con rigor, que aplicara el método

científico y permitiese llegar a resultados válidos, generalizables a las Pymes y, por tanto, transferibles.

Desde el primer momento, CIERVAL e IMPIVA han brindado todo su apoyo a esta investigación y a su finalidad, que es el desarrollo de un modelo teórico de branding para la Pyme.

Como afirmaba el Sr. D. Daniel Moragues, refiriéndose a las Pymes y a las marcas, en las conversaciones que mantuvimos en los momentos iniciales del planteamiento de esta Tesis Doctoral:

“lo de crear conciencia es fundamental, para quitar ese lastre de falta de conocimiento sobre marketing y marca. Una vez creada la conciencia y vista la importancia de la necesidad, deberemos tener una hoja de ruta que me indique cómo creo la marca, cómo la cuido y cómo la protejo.”

Y también son relevantes las palabras del Sr. D. Rafael Ferrando referentes al desarrollo de un modelo de branding para la Pyme:

“yo le pediría dos cosas: primero que fuera fácilmente asumible por el empresario para lo cual tiene que ser muy claro, muy concreto y con un punto de ilusión para que les atraiga. De otro lado, hay que pedirle rigurosidad.”

Por tanto, una adecuada estrategia de branding será una de las claves del éxito empresarial y hemos constatado la necesidad de que las empresas cuenten con modelos contrastados que guíen el camino de las mismas en su proceso de creación y construcción de valor de marca, esto es, en su estrategia de branding.

Dichos modelos existen y, de hecho, la metodología de esta investigación parte del análisis de los de mayor aceptación. Ahora bien, desde nuestra perspectiva, los modelos de branding de mayor aceptación están realizados desde la óptica de las grandes compañías. Esta afirmación se puede contrastar en el análisis de dichos modelos, donde los autores de los mismos, de un modo reiterado, cuando ilustran con ejemplos los distintos aspectos de sus modelos, siempre aportan casos de grandes compañías.

Este último hecho, por sí mismo, no implica que aquellos modelos no sean de aplicación a la Pyme, pero sí ha provocado en este doctorando una inquietud: verificar cuáles de las variables que incorporan dichos modelos son las más significativas para la Pyme y elaborar un modelo teórico, que partiendo de los existentes de mayor aceptación:

- Integre las variables que sean significativas para el éxito de la Pyme.
- Este adaptado a la realidad empresarial de la Pyme.
- Tenga aplicabilidad empresarial, más allá del plano científico, esto es que el modelo teórico resultante sea transferible a las empresas y, por extensión, a la sociedad.

De ello se ha ocupado este trabajo de investigación y tal ha sido el faro que ha orientado la travesía de este doctorando.

1.2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Tal y como se ha adelantado en el apartado anterior, el objeto de estudio de este trabajo de investigación es la marca, y sus procesos de creación y gestión, esto es, el branding, así como los distintos modelos de aplicación empresarial de dicha disciplina.

En cuanto al alcance de este trabajo de investigación, este doctorando considera que es importante acotar el objeto de estudio, en cuanto a que el branding, la gestión de las marcas, abarca diferentes dimensiones de la realidad empresarial.

Por ello, es necesario precisar que no es objeto de este trabajo, estudiar la dimensión económica de la marca, que hace referencia a su valoración económica como un activo intangible de la empresa. Tampoco es objeto de este trabajo estudiar la dimensión legal de la marca, su marco e implicaciones jurídicas. No obstante, se hará referencia a las dimensiones económicas y legales en más de una ocasión en el transcurso de la exposición de esta investigación, en los casos en que vayan ligadas a aspectos que sí son objeto de este trabajo.

También, y con el ánimo manifestado de acotar el trabajo de investigación, es necesario señalar que no es objeto de estudio de este trabajo la determinación y estudio de la investigación comercial aplicada al branding, es decir, los métodos, técnicas y herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo propias del branding, si bien también se hará referencia a las mismas cuando el discurso de la investigación lo requiera.

Así pues, la dimensión económica, la legal y la investigación comercial referida a la marca, quedan fuera del alcance de esta investigación. Dado que este doctorando considera que son de importancia capital en el estudio de la marca, serán propuestas como futuras líneas de investigación en el Capítulo 5 de este trabajo.

Por último, se considera relevante mencionar que no es objeto de este trabajo realizar un estudio en profundidad de la Pyme. La Pyme es el marco de referencia y el ámbito sobre el que se realiza el estudio de la marca y el branding, que es el objeto de esta investigación. No obstante, en el siguiente apartado se detallarán una serie de cuestiones referentes a la Pyme necesarias para la correcta argumentación del discurso de este trabajo de investigación.

Una vez expuesto el objeto de estudio, se detallan los objetivos de este trabajo de investigación.

En primer lugar la finalidad y objetivo principal es el desarrollo de un modelo teórico de branding adaptado a la realidad de la Pyme. Para ello se quiere, partiendo de una sólida fundamentación teórica de la materia objeto de estudio y del análisis de los modelos teóricos de branding de mayor aceptación, obtener cuáles son las variables que puedan predecir un mayor grado de éxito en la estrategia de branding de la Pyme, para elaborar el modelo teórico a partir de las mismas.

A partir de este objetivo principal y como consecuencia del mismo se plantean una serie de objetivos específicos que se pasan a detallar.

En segundo lugar, una mejor comprensión del fenómeno de la marca en la realidad empresarial de las Pymes, no sólo de la Comunidad Valenciana, que

como se verá son las que se han tomado como base del estudio cuantitativo, sino de las Pymes en general.

En tercer lugar, la aplicabilidad del modelo teórico: se persigue un modelo que se pueda aplicar en la realidad empresarial a cualquier Pyme. Dada la carencia en muchos casos de expertos en la materia en las Pymes, el modelo teórico a desarrollar perseguirá la claridad explicativa y la sencillez de aplicación.

En cuarto lugar, se pretende obtener una panorámica del estado actual de la materia del branding en las Pymes de la Comunidad Valenciana, la cual se obtendrá mediante el análisis descriptivo de los datos obtenidos en la investigación cuantitativa.

Por último, se persiguen los siguientes objetivos específicos de análisis conceptual:

- Analizar el concepto de marca y branding, estudiando su evolución en el tiempo y su estado actual.
- Describir qué factores, tanto formales como intangibles, son consustanciales al concepto de marca y como su gestión deviene en la creación de valor de marca.
- Estudiar la valoración de la marca en cuanto a su relación con el consumidor.
- Mostrar, desde la revisión bibliográfica del campo de conocimiento, la relación entre valor de marca para el consumidor y creación de valor para la empresa.
- Detallar que variables son necesarias y relevantes en el proceso de branding de la empresa.
- Analizar los modelos teóricos de branding de mayor aceptación.

1.3. LA PYME.

Dado que el objeto de este trabajo es el desarrollo de un modelo teórico de branding de aplicación a la Pyme, se considera pertinente hacer referencia a una serie de cuestiones relativas a la Pyme.

De ello se ocupa este apartado, siempre bajo la premisa de que no se pretende realizar un estudio detallado de la cuestión de la Pyme, si no, más bien, recoger una serie de aportaciones que permitan contextualizar el objeto de esta investigación en el entorno de la realidad empresarial de la Pyme.

En primer lugar, para delimitar con concreción qué tipo de empresas son las consideradas como Pyme, se acude a la definición de Pyme¹ que actualmente está vigente en los diferentes organismos de la Unión Europea, y también, en los organismos del Gobierno de España. Al respecto, la Comisión Europea adoptó el 6 de mayo de 2003 una recomendación sobre la definición de Pyme, que modifica la anterior recomendación de 1996, vigente hasta entonces. La nueva recomendación fija un método transparente para calcular los límites financieros y de número de empleados. Esta definición está vigente desde el 1 de enero de 2005.

Como señala la Comisión Europea, en el informe *La Nueva Definición de Pyme* (Comisión Europea, 2011), en un mercado único sin fronteras interiores, es fundamental que las medidas a favor de las Pyme partan de una definición común para, así, mejorar su coherencia y efectividad, al tiempo que se reducen las distorsiones de la competencia. Según la Comisión Europea, esta definición es cada vez más necesaria dada la gran interacción existente entre las

¹ Esta definición y los comentarios siguientes se han extraído de la página web de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (Dirección General de Política la Pequeña y Mediana Empresa, 2011).

medidas nacionales y comunitarias en apoyo de las Pymes en ámbitos como el desarrollo regional y la financiación de la investigación.

En el siguiente gráfico, extraído del mismo informe, se puede observar la definición de Pyme vigente:

Figura 1. Definición de la Pyme según normativa Comisión Europea.

Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Fuente: Comisión Europea (2011).

Como se observa en el gráfico, la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pymes) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50

millones de euros o cuyo balance general anual no supera los 43 millones de euros. Por pequeña empresa se define la empresa que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. Por microempresa se define la empresa que ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 2 millones de euros.

Una vez mencionados los baremos por los cuales se considera que una empresa es Pyme, se pasa a analizar la importancia de las Pymes en la economía.

Respecto a la relevancia empresarial de la Pyme, hay que señalar, siguiendo a De Miguel (1996), que este tipo de empresas son, por excelencia, organizaciones que impulsan la dinámica del desarrollo económico y social de una nación, país o región.

La dinamización que señala De Miguel, viene dada por el crecimiento número de Pymes en los países industrializados, tal y como apunta You (1995). Según este autor, este crecimiento se debe a una serie de factores:

- Efecto estructural: un proceso de cambio en la estructura empresarial que se caracteriza por la desindustrialización y el crecimiento paralelo del sector servicios.
- Efecto macroeconómico: es de carácter más coyuntural y hace referencia a que es más probable que en un período de recesión aumente el número de Pymes.
- Cambios en la tecnología: este cambio produce una reducción de la escala mínima que una empresa necesita para ser eficiente.

- Cambio en el contexto competitivo: los incrementos de incertidumbre en los mercados, aumentan las rentas derivadas de la flexibilidad y por tanto estimulan la reducción del tamaño.
- Cambio en el mercado de factores: las Pymes aumentan en número si la oferta de trabajo se incrementa relativamente más en los segmentos bajos del mercado de trabajo y, también, si los plazos y disponibilidad de financiación para la Pyme mejoran.
- Cambios en los gustos del consumidor: la mayor demanda de personalización y especialización aumentan las ocasiones de encontrar oportunidades de mercado para la Pyme.
- Cambio en la estrategia de las grandes empresas: la tendencia mayoritaria en las grandes empresas hacia precios más elevados e inversión más prudente abre espacios a la acción de las Pymes.

Los factores que propone You (1995) se traducen, en la realidad empresarial, en un gran número de Pymes respecto a empresas grandes. Si se analizan las cifras principales de la Pyme en España, siguiendo el informe *Retrato de la Pyme 2011* (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2011)², se observan como datos relevantes los siguientes:

- A 1 de enero del año 2010 había en España 3.283.495 Pyme (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,88 por ciento de las 3.287.374 empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca.
- En la Unión Europea, existen diferencias considerables en la contribución de las microempresas en el empleo, variando entre el 14,8% de Eslovaquia y el 57,9% de Grecia. España se sitúa dentro de este intervalo en un 37,7%. Esta horquilla es más amplia que la que se observa tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, en

² Informe de periodicidad anual que emite la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, organismo dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

las que la contribución al empleo total es sensiblemente más homogénea. De este modo, para las primeras, la horquilla oscila entre el 26,5% de Lituania y el 11,8% de Grecia, situándose España en la contribución de las pequeñas empresas al empleo en el 14,8%. Con respecto a las medianas, la horquilla se delimita entre el 26,5% de Lituania y el 15,4% de Reino Unido, y España se sitúa en el 14,8%.

- En España, las Pymes ocupan un porcentaje mayor del total de trabajadores y, porcentualmente, contribuyen en mayor medida que en la Unión Europea al valor añadido total.

Los datos anteriores dan una idea de la importancia de la Pyme en la economía española. En el caso de las Pymes de la Comunidad Valenciana, que constituyen el ámbito de estudio de esta investigación se puede afirmar que los datos no distan mucho de los expuestos para el total de España, como señala Blay (2010). Por ello, no se considera relevante realizar un análisis de las Pymes de la Comunidad Valenciana similar al anterior, tomándose como válidos los datos del mismo.

Una vez se ha expuesto el importante papel que juegan las Pymes en el contexto del desarrollo socioeconómico, hay que señalar, como apuntan Feigenbaum y Karnani (1991, pág. 101), que el espacio dedicado a su estudio no ha sido suficiente, concretamente en el ámbito estratégico:

“La mayoría de la literatura sobre estrategia competitiva, desde los campos de la estrategia de empresas, marketing y teoría económica de la organización industrial, se ha enfocado hacia las ventajas de la gran empresa y de la alta cuota de mercado: economías de escala, curva de experiencia, poder de negociación con proveedores y compradores, reputación y poder de mercado”.

La aportación de Feigenbaum y Karnani plantea la cuestión de si la Pyme difiere en aspectos importantes de las empresas grandes. Si no fuera así, la crítica de estos autores no sería relevante puesto que la literatura a la que se refieren, orientada a la gran empresa, sería totalmente aplicable a la Pyme.

Como respuesta a la cuestión que se acaba de plantear, Wynarczyk, Watson, Storey, Short, y Kasey (1993) apuntan que sí existen diferencias entre las grandes empresas y las Pymes, y que éstas diferencias tienen lugar en tres aspectos: incertidumbre, innovación y evolución.

Otros autores que inciden en la existencia de diferencias entre la Pyme y la gran empresa son Tirado, Granger y Nieto (1995). Para dichos autores, en la Pyme se da una mayor presencia, respecto a la empresa grande, de las siguientes características:

- Estructura familiar (identidad frecuente entre la propiedad y la gestión de la empresa).
- Visión empresarial de muy corto plazo (ausencia de visión a largo plazo como condicionante de las decisiones empresariales).
- Ausencia de cultura de cooperación en un entorno competitivo.
- Debilidad financiera.
- Operativa ligada a entornos locales.
- Poco esfuerzo orientado a las fases anterior y posterior a la producción.
- Dificultad de acceso a mercados lejanos.
- Escaso interés en información general estratégica.
- Poca cualificación de sus recursos humanos respecto a nuevas tecnologías.
- Aplicación de tecnologías siguiendo un modelo de imitación.

- Escasa subcontratación de servicios avanzados.

A estos factores, que indican una debilidad de la Pyme respecto de las empresas grandes, se añaden otros. Así autores como Carlsson y Thurik (1996), Ghobadian y Gallear (1996) y Reid (1993), proponen otras características de la Pyme, también de carácter negativo:

- Diversidad de objetivos a alcanzar, los cuales suelen estar condicionados por los objetivos personales y la personalidad del propio gestor.
- Sistemas de planificación y control informales.
- Dependencia de pocos clientes.
- Estilo de decisión más intuitivo que racional.
- Orientación más al producto que al cliente.
- Aversión al riesgo.

Las debilidades de la Pyme que se acaban de exponer, tal y como indica Chesnais (1996), generalmente, son en materia de gestión estratégica y en resultado de su comparación con las grandes empresas, sin considerar, y esta argumentación del autor es importante, que la traslación automática de los supuestos y conceptos provenientes del campo de las grandes empresas no es la vía más adecuada para fortalecer la gestión estratégica de las Pymes.

Por lo tanto, como se desprende del argumento anterior, la singularidad de la Pyme debe ser tomada en consideración al adoptar los modelos de gestión utilizados con éxito en las grandes organizaciones y, en lo posible, se deben realizar los estudios que sean necesarios para desarrollar modelos y presentar propuestas y recomendaciones, de acuerdo con sus características. Y ese es el propósito de esta investigación, partiendo de los modelos de branding

existentes, el objetivo es desarrollar un modelo teórico de branding adaptado a la singularidad de la Pyme.

1.4. ESTRUCTURA DE LA TESIS.

Este trabajo consta de cinco capítulos. Los dos primeros corresponden al estudio teórico y los restantes al estudio empírico.

Así pues, el trabajo de investigación se inicia, en el presente capítulo, con la descripción de las razones de su oportunidad, la definición de los objetivos de la misma y su alcance. El Capítulo 1, “*Introducción*”, incluye, asimismo, un apartado dedicado a poner en contexto a la Pyme, ámbito sobre el que se realiza la investigación.

En el Capítulo 2, “*Fundamentación teórica*” se aborda el estudio de la literatura científica al respecto del objeto de estudio. El capítulo se divide en tres apartados:

- El primero de ellos está dedicado al estudio de la marca. Para ello se realiza una aproximación al concepto de marca y un estudio de los diferentes elementos que la conforman. El apartado concluye con el estudio del *capital de marca*, antesala del branding, como se verá.
- El segundo se dedica al estudio del branding. Este apartado toma como punto de partida el estudio de la marca desarrollado en el apartado anterior, para profundizar en el concepto de branding y en las variables que intervienen en los procesos de creación de marca, en primer lugar, y de gestión de la misma, en segundo lugar-
- El tercer apartado se dedica al estudio y análisis crítico de los modelos teóricos de branding de mayor aceptación. Dicho análisis se realiza desde la perspectiva de su adecuación a la realidad empresarial de la Pyme.

El Capítulo 3, titulado “*Metodología de investigación*”, establece las características de la metodología empleada en la investigación científica. El capítulo se inicia con el método científico adoptado y las fases de la investigación que se van a seguir. Posteriormente, se procede a la exposición y justificación de la metodología y técnicas empleadas para construir el modelo, incluyendo el análisis de modelos teóricos, la formulación de las hipótesis sobre las que construir el modelo teórico y los análisis cualitativos y cuantitativos aplicados para su validación o no validación. El capítulo se concluye con la exposición de criterios que se aplicarán en la formulación del modelo teórico.

El Capítulo 4, “*Análisis de datos y propuesta de modelo teórico*”, se ocupa del análisis de los resultados obtenidos de los modelos teóricos estudiados y los análisis cualitativos y cuantitativos llevados a cabo. El capítulo concluye con dos apartados fundamentales en el trabajo de investigación: la validación o no validación de las hipótesis planteadas y, a partir de dicho resultado, la formulación del modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta Tesis Doctoral.

El Capítulo 5 “*Conclusiones*”, se dedica a las consideraciones y conclusiones finales así como a la sugerencia de futuras líneas de investigación a partir de la presente.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas y los Anexos incorporados al trabajo de investigación.

2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. LA MARCA.

2.1.1. Introducción: la relación entre branding y marca.

Como se ha indicado en el capítulo introductorio, en esta investigación se pretende desarrollar un modelo teórico de branding adaptado a la Pyme. Por tanto, se hace necesario abordar el concepto de branding. El anglicismo branding, según Brujó (2008), se refiere a la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas.

Por tanto, previo a proceder a abordar el estudio del concepto de branding, es necesario, acometer el estudio de la marca. Así, los próximos apartados profundizarán en el conocimiento de la marca, su concepto, los elementos que la conforman y sus implicaciones en el proceso de branding. Por ello, en aras a una fundamentación conceptual sólida, se va a proceder en primer lugar, y en este capítulo, a abordar el concepto de marca. Una vez fundamentada la marca, se procederá, en el apartado siguiente a abordar el estudio del branding, marco de esta investigación.

2.1.2. Concepto de marca.

El concepto de marca ha evolucionado en el tiempo, tal y como se verá en este apartado. Dicha evolución ha dado lugar a diferentes concepciones de la marca que varían en función del ámbito al que identifica. Actualmente, el concepto de marca es muy amplio (Valls, 1992) y pueden observarse matices muy particulares según sea la perspectiva desde la que se analiza. Si bien es un concepto que ha evolucionado en el tiempo desde una función inicial más

acotada, el concepto de marca se ha ido enriqueciendo, tal y como se detalla a continuación.

Así pues, el discurso que se va a seguir en adelante consistirá en describir la evolución histórica de la marca detallando en cada época cuáles eran sus funciones básicas.

Como señalan Ollé y Riu (2009), la marca, como su propio nombre indica, históricamente en un primer momento tuvo la función de ser un elemento identificador. Si se considera la palabra marca en inglés, “*brand*”, se comprueba, como señalan los mismos autores, que su origen etimológico proviene del vocablo “*bran*” que significa “*quemar*” y se utilizaba como expresión para el acto de marcar a fuego las reses. Del mismo modo, De Toro (2009) expone que la función de marcar y señalar productos por parte del fabricante con el objetivo de identificarlos tiene más de dos mil años de historia. El autor señala, a modo de ejemplo, que existen evidencias de que los productores romanos escribían y mostraban mensajes en sus productos.

Así, y tal como afirma Blackett, se puede afirmar que “los símbolos, y no las iniciales o los nombres, fueron la forma visual más primitiva adoptada por las marcas” (Blackett, 2009, pág. 38). La función primigenia era la de información acerca del lugar de origen del producto (Martín, 2005), esto es la identificación³.

³ La función de identificación es inherente al concepto de marca. En la definición de marca de la Asociación Americana de Marketing que recogen Kotler y Keller (2006, pág. 286), se indica que el propósito de la marca es “identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores”. Se comenta esta definición como ejemplo de las múltiples aportaciones de autores que incorporan la identificación como una función consustancial a la marca.

Dada la importancia de la función identificadora de la marca, esta será tratada con detalle en este trabajo de investigación. Dicha función identificadora cobra relevancia en dos ámbitos del estudio de la marca: la definición de los elementos formales y la definición de la identidad de marca. Por la estructuración del discurso de esta fundamentación teórica, ambos aspectos serán tratados con posterioridad.

Si bien, como se ha señalado, con anterioridad a la Edad Media ya existían vestigios del uso de marcas, como sostienen Sánchez Guzmán (1989) y González Martín (1996), que sitúan la aparición de la marca moderna en el contexto de los gremios de la edad media. Así, según el profesor Sánchez Guzmán la marca nace como consecuencia de una medida de carácter administrativo que los gremios imponen a sus miembros. Apoyando los argumentos de Sánchez Guzmán y González Martín, se encuentra Puig (1986), que en su discurso en torno a las formas de comunicación publicitaria en el contexto de los gremios, hace referencia al uso de marcas pero sin plantear con claridad que el origen de las marcas esté ligado a la evolución de los gremios.

Así, según Martín (2005), durante la Edad Media, habían pervivido las marcas colectivas o gremiales, las cuales eran aplicadas a todos los objetos artesanales. Dichas marcas colectivas o gremiales hacen evolucionar el concepto de marca en el sentido de que empieza a configurarse como un “*sello de garantía*”. Permiten a los gremios, dotados de una reglamentación rigurosa, conceder el establecimiento de nuevos artesanos. De este modo, los gremios gozan del monopolio de las ventas, ya que impiden la libre concurrencia de productores no autorizados.

Al respecto es valiosa la aportación de Laufer (1991), autor para el cual, en ese momento, ya se puede hablar de la existencia de dos tipos diferentes de marcas. Este autor distingue entre las marcas privadas, que eran aquellas de las que se valía el artesano para hacer distinguir sus productos de los demás de la misma corporación y las marcas públicas, que son las marcas identificadoras del oficio o corporación y que garantizaban que el producto había sido fabricado según las normas tradicionales.

La idea de distinción es subrayada por Costa (1991, pág. 887) cuando afirma que “para el artesano la marca no era en general un medio de conquistar a la

clientela, sino la firma de su trabajo, que permitía eventualmente a la corporación tomar medidas contra él en caso de cualquier infracción”. Por tanto, la marca era un ente de carácter más normativo que comercial.

Según la argumentación anterior de Costa, en su origen, la marca se impregna de un carácter administrativo, carácter que más tarde perderá como consecuencia de la proclamación de la libertad de comercio.

Así, González Martín (1996, pág. 190), afirma que “con la proclamación en el s. XVII de la libertad de comercio, la incipiente industrialización y el surgimiento de florecientes mercaderes, la marca se transforma en una opción que podía usarse o no”. En este sentido pierde su talante de norma administrativa para empezar a configurarse como un concepto de intercambio comercial.

Según Blackett (2009), es en los siglos XVII y XVIII, con la producción a gran escala de porcelana fina, muebles y tapices en Francia y Bélgica, cuando las fábricas comenzaron a utilizar, en mayor medida, las marcas como indicadores de calidad y origen. El mismo autor apunta que es también es esta época cuando se impone una legislación más estricta al respecto. En palabras de Martín (2005, pág. 22), “la marca se convierte, pues, en un instrumento de control ya que identifica los productos que pueden ser vendidos en un determinado mercado”.

Como se ha visto, la primera función que cumplen las marcas desde sus orígenes es la identificación, apelando a la procedencia geográfica como garantía de origen. Según el mismo Martín (2005), es a partir de la revolución industrial cuando la marca incorpora otra de sus funciones básicas: la

diferenciación⁴, la cual se materializaba, generalmente, a través del envase y la asignación de atributos iconográficos distintivos.

También, Riu (2004), argumenta que la marca se creó para poder diferenciar la oferta de la empresa de la de su competencia, evitando con ello confusiones. Según este autor, progresivamente, el proceso se fue centrando en dotar a la oferta de atributos para que se convirtiese en la opción predilecta del consumidor a través de la diferenciación.

Otros autores que apoyan el argumento de que la identificación y la diferenciación, son funciones originarias de las marcas son Ollé y Riu (2009). Para ambos autores, la distinción de la competencia es el origen de las marcas: “las marcas se crearon para poder distinguir nuestra oferta de la competencia, marcarla para evitar confusiones y facilitar el recuerdo, identificar al fabricante y facilitar la elección de compra” (Ollé & Riu, 2009, pág. 20). La consultora de marcas Interbrand (1992)⁵, apoya el mismo argumento referente a que las

⁴ La diferenciación es un concepto de amplia divulgación en la literatura de marketing en general, más allá de la literatura de marca en particular. Autores como Keller y Kotler (2006), Aaker (2002), Trout y Rivkin (2001), Peters (2009), McMillan y Gunther (1997), Santesmases y Merino (2009), Sánchez y Cantarero (2008) señalan en sus textos la necesidad de las empresas de presentar propuestas de valor que sean diferenciales respecto a sus competidores y que, además, esta diferencia sea percibida por los clientes.

De este modo y dada su importancia, la función de diferenciación aparecerá referida a lo largo de la fundamentación teórica de este trabajo de investigación. En concreto, se remite al lector al apartado dedicado al concepto de posicionamiento, el cual, al estar referido a un entorno competitivo, incide en la necesidad del elemento diferenciador.

También se remite al lector al modelo de capital de marca *Brand Asset Valuator*, que por estructuración del discurso se trata con posterioridad y en el que la diferenciación figura como uno de los pilares de creación de valor de marca.

⁵ Interbrand, es una consultora de branding global especializada en servicios integrales de marca, incluyendo análisis de marca, estrategia de marca, valoración de marca, diseño corporativo, gestión de marca digital y de nombres. En la actualidad, Interbrand se encuentra entre las consultoras de marca más grande y ha crecido hasta integrar 40 oficinas en 25 países. Interbrand pertenece al grupo de comunicación Omnicom Group.

Su sitio web es <http://www.interbrand.com>

marcas se han utilizado durante siglos para diferenciar los productos de un fabricante de los demás.

Para concluir esta breve sinopsis de la historia de la marca, es necesario apuntar que, si bien la utilización de marcas data de hace más de dos mil años tal y como se ha comentado con anterioridad, como señala De Toro (2009, pág. 25) “la utilización de la marca se ha desarrollado fundamentalmente en los últimos cien años”.

De las aportaciones anteriores de los autores en cuanto a las funciones de la marca a lo largo del tiempo, se puede afirmar que la función identificadora y la distintiva, son inherentes a la marca desde sus orígenes. Así lo afirma De Toro (2009, pág. 20), señalando que identificación y diferenciación son:

“dos conceptos claves que caracterizan el universo de la marca (...) las marcas, entre otras muchas cosas, facilitan a los consumidores identificar los productos que les son ofertados, extraer rasgos distintivos de ellos, compararlos con otros productos de similares características y diferenciar unos de otros”.

Las funciones de identificación y diferenciación son también recogidas por autores cuyos modelos se estudiarán con posterioridad en esta investigación. Así, Kapferer (2008, pág. 10), remite a la importancia de la definición de la *American Marketing Association (AMA)* “a sign or set signs certifying the origin of a product or service and differentiating it from the competition”. La misma referencia aporta Keller (2008, pág. 2): “un nombre, logotipo, diseño de empaque u otras características que identifiquen un producto y los distinguen de otros”. Davis (2002, pág. 4) incide en la función diferenciadora al argumentar que “una marca diferencia productos y servicios que parecen similares en características, atributos y tal vez hasta beneficios”, al igual que Aaker (2002,

pág. 196) cuando afirma que “la marca también necesita proporcionar un elemento de diferencia con respecto a la competencia”.

Similar argumento, la importancia de ambos elementos, identificación y diferenciación, se puede encontrar en la Enciclopedia Británica en su edición de 2010 que define la marca como “un signo distintivo de un producto de la industria, del comercio o del trabajo, que lo diferencia de otros productos similares”. Al ser una función identificadora y distintiva, la definición hace referencia a un “*signo*”. De este modo se introduce ya un primer elemento formal y tangible de la marca como elemento inherente a la misma. Así, en toda la fundamentación teórica del concepto de marca que se va a desarrollar se verá, con posterioridad, que los elementos formales de la marca, los tangibles, son inherentes a la naturaleza y razón de ser de las marcas.

A partir de la noción de signo se va enriqueciendo el concepto de marca como acopio de elementos formales. Así, Merino y Sánchez (2009), subrayan el hecho de que el aspecto formal y tangible es condición necesaria para la existencia de marca. Según ellos, una marca es necesario que se concrete en un nombre, una denominación que la identifique y unas señas visuales que la hagan reconocible⁶.

⁶ Ahondando en esta línea, se va enriqueciendo el concepto de marca, mediante la incorporación de los distintos elementos formales que la pueden conformar. Dado que en el esquema del discurso de esta fundamentación teórica los elementos formales de la marca se tratan con posterioridad y no se abordan en este momento, sí que se considera útil referir al lector que existen aportaciones de autores, como Llorens (2004) que ciñen al concepto de marca elementos formales de tangibilización cierta como las palabras o grupos de ellas, letras, números, nombres, formas, colores u otras presentaciones de productos o de sus envases y, de otro lado, existen autores, como Durán (2002) que abogan por incorporar al concepto de marca elementos cuya tangibilización es cuanto menos difícil, como el olor, en tanto como elemento distintivo. Conceptualmente el olor es un elemento distintivo y diferenciador, pero generalmente no recordable en muchos sujetos en la práctica. Y la generación de recuerdo es necesaria para que se de la función identificadora, inherente a la marca. Por tanto, el olor como parte de una marca, sería un asunto a considerar y que podría generar una nueva línea de investigación. No obstante, en la mayoría de las fuentes consideradas para esta investigación no se menciona el olor como parte de una marca. Ahora bien, no es Durán el único autor que incorpora el olor, sino que también, Roberts (2005, pág. 28), afirma que “todo el mundo quiere

Sin entrar aún en los aspectos psicológicos e intangibles, se encuentra la definición de marca de una de las entidades más reputadas mundialmente en el ámbito del marketing: la *American Marketing Association (AMA)*⁷. Según la AMA una marca es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Keller, 2006, pág. 286). Esta definición incluye pues, los aspectos formales que configuran la marca: nombre, símbolo, diseño. Además agrega la combinación de los mismos y hace referencia a los objetivos que persigue, que son la identificación y diferenciación. Si bien no es objeto de este trabajo la dimensión legal de la marca, es conveniente señalar que esta definición coincide, en los aspectos formales y en los objetivos con lo que señala la legislación de la Comunidad Económica Europea al respecto (Cortés, 2005). Concretamente, Según la OAMI (Oficina de Registro de las Marcas, Dibujos y Modelos de la Unión Europea), las marcas pueden ser palabras, logotipos, elementos figurativos u otras características distintivas que puedan representarse gráficamente (La oficina de registro de las marcas, dibujos y modelos de la Unión Europea, 2010).

En coherencia con la definición de la OAMI, la propia legislación española define la marca apelando a sus elementos formales y tangibles. En concreto, la ley de Marcas de 7 de diciembre de 2001, en vigor desde el 31 de julio de 2002, dice en el apartado primero de su artículo cuarto que “se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra” (Oficina de Patentes y Marcas. Ministerio de Industria, turismo y comercio., 2006). Esta definición legal de la marca, tiene una implicación en los elementos formales y tangibles de la marca en cuanto a que son, precisamente, dichos

que su producto goce de un sello de garantía, de una trademark. Primero fueron los nombres y los eslóganes. Ahora la tendencia es crear trademarks a partir de formas, olores y sonidos”.

⁷ Anteriormente referida en la cita de Kapferer y que, dada la importancia de la entidad emisora y de su pertinencia para el discurso de esta investigación, se vuelve a reproducir.

elementos formales los que son susceptibles de ser registrados y dar lugar a un derecho de propiedad⁸.

Así, según Martín (2005, pág. 24),

“las marcas son títulos de propiedad de una persona jurídica que permiten el derecho exclusivo a utilizar una serie de signos entre los que se incluyen su nombre, símbolos, diseños o combinaciones de los mismos para identificar bienes y servicios en el mercado, respaldando los atributos funcionales de los mismos y los beneficios que su uso o disfrute proporcionan y diferenciarlos de propuestas análogas de los competidores”.

Con la definición anterior de Martín se concluyen las definiciones de marca basadas en los elementos formales y tangibles de la misma. Dada su importancia, dichos elementos tendrán en este trabajo de investigación, con posterioridad y en un apartado dedicado a su estudio, el tratamiento en profundidad requerido⁹.

La anterior definición de Martín subraya que los elementos formales de las marcas respaldan los atributos y beneficios de los bienes y servicios que ostentan dichas marcas. Según el autor, tanto los atributos que se otorgan a un

⁸ No es objeto de estudio de este trabajo la dimensión legal de la marca como título de propiedad, si bien se considera necesario nombrar dicha dimensión por su implicación con los elementos formales, tal y como se ha expuesto.

⁹ En este punto del discurso, no se ofrecen las definiciones de marca de los principales autores de la materia, en concreto de los autores cuyos modelos van a ser analizados con posterioridad: Davis, Keller, Aaker y Kapferer. Ello se debe a que dichos autores en su definición de marca siempre incluyen los elementos psicológicos e intangibles. Su aportación respecto a los elementos formales, ya ha sido comentada con anterioridad en esta investigación. En todos ellos, los elementos formales son una parte del concepto de marca, si bien son los elementos psicológicos e intangibles los que consideran de mayor importancia y sobre los que estructuran su discurso, como se verá a lo largo de la fundamentación teórica de esta investigación.

producto y servicio, como los beneficios que produce a su usuario, son percepciones subjetivas del propio individuo y son respaldados por la marca, con lo que esta definición permite introducir una dimensión nueva de la marca: la intangible o psicológica. En la misma línea Sánchez (2005, pág. 37) señala que “una marca intenta ser la expresión simbólica de una serie de atributos específicos que se ofrecen al consumidor como propuesta y respuesta satisfactoria de una necesidad”.

En la misma línea de Martín y Sánchez, de incluir la dimensión psicológica, se encuentra el discurso de Kapferer (2008, pág. 13) cuando afirma:

“in summary, a brand is a shared desirable and exclusive idea embodied in products, services, places and/or experiences. The more this idea is shared by a larger number of people, the more power the brand has (...) the word idea is important. Do we sell products and services, or values? Of course, the answer is values”

En las anteriores aportaciones de Martín, Sánchez y Kapferer se recoge una dimensión adicional en el concepto de marca: la psicológica. Así el concepto de marca incorpora dos ámbitos en su configuración: los elementos formales tangibles y la dimensión psicológica o intangible.

Esto es debido, como argumenta Bassat (1999), a que los aspectos formales no bastan para definir la marca en su totalidad, dado que existen una serie de aspectos subjetivos que son inherentes a la marca y son una parte consustancial e importante de la misma. Según el autor, estos aspectos subjetivos e inmateriales también identifican y dan valor añadido a la marca.

De aquí en adelante se expondrán aportaciones de diversos autores al estudio de la dimensión psicológica y subjetiva de la marca.

La consideración en el concepto de marca de elementos subjetivos introduce la figura del usuario o consumidor en la definición de marca (Bassat, 1999). Kotler y Keller (2006) también incorporan dentro del concepto de marca la importancia que la misma tiene para los consumidores, en concreto del valor que tiene la marca¹⁰. De este modo, según Kotler y Keller (2006, pág. 289) “el capital de marca o valor de marca es el valor añadido que se dota a los productos y servicios. Este valor se puede reflejar en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca”. Esta relación, según Martí (2008), entre consumidor y marca constituye una conexión emocional y sitúa al consumidor como eslabón fundamental de la cadena de valor de la marca frente al concepto clásico que lo coloca al final de ella.

El anterior párrafo introduce un elemento clave en el concepto de marca: la percepción de la misma que tiene el consumidor o destinatario. Esta aportación es de extraordinaria relevancia, al subjetivar el concepto de marca. Así pues, en su estudio y en el proceso de creación y desarrollo de la marca, será indispensable la consideración del sujeto destinatario de la misma. La marca, como señalan Pérez y Salinas (2008), más allá de sus aspectos formales y tangibles (lo que es), es también la percepción y actitud que el consumidor tiene de ella (lo que cree que es). Así, como afirman los mismos Pérez y Salinas (2008, pág. 22):

“una marca es un conjunto de recuerdos y asociaciones en la mente de los distintos grupos de interés (clientes, público en general, empleados, etc.) que hace referencia a un producto, un servicio o una empresa u organización, y que influye en las decisiones de compra de aquellos”.

¹⁰ El concepto de valor de marca o capital de marca es un concepto fundamental en la literatura referente a la marca. Dicho concepto será tratado en profundidad en este trabajo de investigación en un próximo apartado, si bien en aras a una adecuada estructuración del discurso acerca del concepto de marca, se ha considerado pertinente incluir en este momento la referencia de Kotler y Keller al valor o capital de marca por su contribución a situar la relación de la marca con el cliente como eje de la dimensión psicológica o intangible de la marca.

Por tanto, el estudio de la relación consumidor-marca será clave para poder entender en toda su dimensión el fenómeno de la marca y los procesos de creación y gestión de la misma, el branding¹¹, objeto de este trabajo de investigación. Como afirma Roberts (2005, pág. 36): “dejar de perseguir cada moda pasajera y, de forma constante, concentrarnos en crear conexiones emocionales con los consumidores”. Esta aportación de la marca como conexión entre empresa y público es también señalada por Brujó (2008), que otorga a esta relación el carácter de activo para la empresa y fuente de ganancias futuras. El argumento de ganancias futuras derivado de la relación del consumidor y la marca es también subrayado por Kapferer (2008, pág. 10) cuando afirma: “*customer equity is the preamble of financial equity. Brands have financial value because they have created assets in the minds and hearts of costumers*” y también por Davis (2002, pág. 3) cuando expone que “la mayoría de las compañías no maximizan sus utilidades financieras potenciales porque no maximizan el poder de sus marcas”.

Del mismo modo, Merino y Sánchez (2009) inciden en el argumento de que la marca es un aglutinador de características de origen psicológico que, a veces, no tienen que ver con las propiedades físicas del producto. Por tanto, para dichos autores, más que las características físicas del producto, lo que la marca representa es un conjunto de atributos positivos que influyen en el proceso de compra del consumidor y en su diferenciación (más psicológica que real) con respecto a la competencia.

No es objeto de esta investigación el estudio de la influencia de la marca en el proceso de compra, si bien se considera relevante su mención. Al respecto y, desde el punto de vista del autor de esta investigación, se considera que esta aportación de Merino y Sánchez es incompleta en cuanto que sólo tiene en cuenta los aspectos psicológicos positivos, y no los negativos. Una marca

¹¹ Como se ha indicado al inicio de esta fundamentación teórica, el estudio del branding se aborda una vez completado el estudio de la marca.

puede tener atributos negativos asociados a ella y que también intervienen en el proceso de compra. Más allá de esta carencia en la aportación, se considera que es valiosa porque introduce el rol de la marca como factor influenciador en el proceso de compra del individuo.

La influencia de la marca en el proceso de compra es un factor determinante de la importancia estratégica que las marcas han alcanzado en las empresas. Según se observa de la lectura del discurso de Ollé y Riu (2009), las marcas simplifican la compra, agilizan los procesos de decisión del consumidor y, en muchos casos, incluso los automatizan. Del mismo modo, Davis (2002), estima que más del 70% de los consumidores utilizan una marca para orientar su decisión de compra e incluso estarían dispuestos a pagar un sobreprecio por productos con marca. No es objeto de esta investigación, como se ha indicado, profundizar sobre teorías del comportamiento de compra de los consumidores y la influencia de la marca sobre dicho comportamiento, si bien es necesaria su mención, cuando menos, en el estudio de la marca. Ello es debido a que en el estudio de los aspectos que sí son objeto de esta investigación, aparecerán referencias al comportamiento de compra de los consumidores.

Los atributos psicológicos de una marca, a su vez, son elementos distintivos y diferenciadores, tal y como se vio que lo eran los elementos formales o tangibles. Por tanto, la función de la marca como elemento identificativo y diferenciador se cumple con ambas dimensiones, tangible e intangible¹². Una marca es una representación mental de un producto, de origen

¹²Si bien con anterioridad se ha expuesto una breve sinopsis de la historia de la marca, es conveniente señalar que ha sido, fundamentalmente, durante la segunda mitad del siglo pasado cuando la dimensión psicológica de la marca ha ido cobrando creciente importancia respecto a los aspectos formales. Según Martí (2008), las marcas han evolucionado vertiginosamente en los últimos 50 años y es a partir de la década de los 50 cuando dejan de ser una simple garantía de calidad del producto o servicio que representan para convertirse en un icono cultural que trasciende el marco comercial del que habían surgido. El autor mantiene que, a partir de los 80, aparecen nuevas teorías sobre el comportamiento del consumidor y se observa como el bienestar proporcionado por diferentes marcas no sólo deriva de sus características físicas (los valores tangibles) sino que entre las motivaciones de este consumo intervienen importantes aspectos psicológicos y emocionales (valores intangibles).

fundamentalmente psicológico y que establece diferencias importantes entre distintas alternativas de compra para el consumidor (Merino & Sánchez, 2009). En la misma línea, De Toro (2009, pág. 21), apunta que la marca representa unos atributos distintivos para el consumidor que influyen en su proceso de compra:

“toda marca posee una identidad propia sobre la que se pueden inferir uno o varios atributos que la definen y caracterizan, la hacen comparable y, por tanto, diferenciable respecto a otras marcas. Esto permite al consumidor establecer un conjunto de asociaciones con relación a cada marca, en función de sus motivaciones e intereses, que facilitarán su proceso de compra”.

La dimensión psicológica es argumentada por Keller (2008, pág. 48) cuando afirma que

”el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En otras palabras, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor”

Un argumento similar al de Keller se encuentra en la obra de Aaker (2002, pág. 26) cuando al referirse al valor de la marca, el autor afirma que “el valor se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la marca”.

Otra argumentación que enfatiza la importancia de la dimensión psicológica e intangible de la marca se puede encontrar en el discurso de Kapferer (2008, pág. 11) cuando afirma:

“a brand, it could be said, is an attitude of non-indifference knitted into consumers’ hearts. This attitude goes from emotional resonance to liking,

belonging to the evoked set or consideration set, preference, attachment, advocacy, to fanaticism”.

Una vez introducida la dimensión intangible de la marca se exponen diferentes aportaciones de autores que en sus definiciones de marca integran las dos dimensiones referidas.

La marca, como se desprende del discurso de Llorens (2004), es:

- Un conjunto de activos tangibles e intangibles que aporta significado, y que si se gestiona correctamente, hace único el producto, crea vínculos con las audiencias y aporta valor financiero a la empresa.
- Un conjunto de percepciones, sensaciones, experiencias, atribuibles a una oferta, que la hacen distintiva, relevante y atractiva, y que le permiten obtener la preferencia de sus clientes, empleados y accionistas.

Esta aproximación conceptual de Llorens, conjuga ambas perspectivas mencionadas, la formal (los activos tangibles) y la psicológica (los activos intangibles). Es muy importante destacar, que define la marca como un activo que aporta valor financiero, lo cual entronca con un aspecto importante del mundo de las marcas que, si bien no es objeto de estudio de este trabajo de investigación, es importante: la valoración de las marcas como activos.

Según Belil (2007), la marca es una promesa a las audiencias de una organización. Dicha promesa se visualiza a través de unos elementos formales y se enriquece con la experiencia de marca completa de las audiencias con la organización. Según el autor, además de los beneficios funcionales propios del producto o servicio, la marca proporciona beneficios emocionales al consumidor. La argumentación de la definición de Belil es reforzada por

Sánchez y Pintado (2009) cuando aportan los resultados obtenidos de estudios realizados a través de *test ciegos*. En este tipo de estudios se muestran resultados reveladores de este componente psicológico. La valoración sobre un mismo producto varía de manera importante si al consumidor se le muestra el nombre de la marca o si no se le muestra.

Cortés (2005), añade un nuevo factor a tener en cuenta: la marca como garantía de calidad. La autora sostiene que las marcas no son sólo signos distintivos que identifican y diferencian un producto o servicio de otro en el mercado, si bien ésta es su función principal. Son también un símbolo de calidad que se traduce en un clima de confianza en las relaciones consumidor-empresa que, a su vez, permitirá la fidelización de clientes y la consecución de una buena reputación que podrá aprovecharse para introducir otros productos o servicios de la misma empresa en el mercado. En consecuencia, y siguiendo el discurso de Cortés, proteger las marcas a través de su solicitud de registro y vigilar sus posibles violaciones a través de los medios legales, aumentará el valor de la empresa y la rentabilidad.

Con más énfasis en el peso de los atributos psicológicos, algunos autores definen la marca sólo desde esta óptica. Así Moliné (2003) entiende por marca el único valor que la empresa posee ya que todo lo demás lo tiene similar la competencia. En una argumentación similar, basada sólo en atributos psicológicos, Cheverton (2007, pág. 11), define la marca como una idea:

“la marca es mucho más que un nombre o un eslogan, y algo sustancialmente más importante que un anuncio. El corazón de una marca es una idea y las ideas pueden y deben ser cambiadas. Así es como una marca vive, aprende y crece”.

El argumento de marca como idea es también defendido por Olins (2009, pág. 28): “la idea fundamental que hay detrás de cada marca es que todo lo que

hace la empresa, todo lo que posee y todo lo que produce debería transmitir una idea clara de lo que es y de cuáles son sus aspiraciones”

El mismo Olins (2003) eleva la marca al nivel corporativo, al nivel más alto de la misma esencia de la empresa. Según el autor la marca es la base del desarrollo de la identidad corporativa de las empresas y organizaciones y número uno intangible de la empresa con vida más que propia.

Previa a una síntesis de las diferentes aproximaciones al concepto de marca, es necesario exponer por su capacidad de integración de las anteriores, la definición que hace Swystun (2008, pág. 14), autor según el cual, la marca es una

“combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia. El concepto de valor puede interpretarse de varias maneras: desde el punto de vista del marketing o del consumidor es la promesa y la materialización de una experiencia; desde la perspectiva empresarial supone la seguridad de alcanzar beneficios futuros; y, desde la óptica jurídica, es un elemento concreto de la propiedad intelectual. El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican los procesos de toma de decisiones de compra y suponen tanto una garantía de calidad como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia”.

A lo largo de este apartado se ha realizado un estudio de la evolución de las distintas aproximaciones conceptuales que la marca ha tenido. Como conclusión se expone que la marca se configura como un conjunto de elementos de carácter formal y tangible que dan lugar a una valoración

subjetiva en el destinatario de la misma. Los elementos formales permiten la identificación y diferenciación de la marca respecto a otras. La valoración subjetiva que el destinatario tiene de la marca tiene implicaciones relevantes:

- Permite diferenciar la marca de otras, más allá de la pura diferenciación formal. Esta diferenciación lleva implícita una valoración de la marca por parte del consumidor.
- Genera una actitud del destinatario hacia la marca. Esta actitud influirá en los procesos de interacción del destinatario con la marca, principalmente en la compra. Asimismo, el destinatario se verá influido por cada una de las experiencias, comunicaciones e interacciones con la marca.
- El valor que el destinatario otorga a la marca y su actitud hacia la misma configuran el valor o capital de marca para el destinatario, que aglutina la dimensión psicológica de la marca.

Asimismo, sería incompleta una conceptualización de la marca sin hacer mención a que, los elementos formales anteriormente referidos y que dan lugar a una valoración subjetiva por parte del destinatario, son un activo que pertenece al emisor de la marca. Este activo, puede ser protegido legalmente y es susceptible de una valoración financiera, que será directamente influida por la valoración que los destinatarios de la marca tengan de la misma.

La marca, como activo empresarial, podrá ser gestionada en el tiempo, desde la óptica de maximizar el valor que la misma tiene para sus destinatarios ya que, de este modo, se maximizará el valor financiero del activo.

En los sucesivos apartados de este trabajo se profundiza en las dos dimensiones de la marca, la tangible o formal y la intangible o psicológica, que da lugar al capital de marca. Posteriormente se analizarán los procesos de

creación de valor de marca para sus destinatarios, como vía de creación de valor del activo marca de la entidad emisora.

2.1.3. Elementos formales de la marca. La identidad formal de la marca.

Una vez estudiada la conceptualización de la marca, se aborda el estudio de la dimensión tangible de la marca, esto es, el estudio de sus elementos formales. Como primera aproximación al respecto, se considera oportuno señalar que no hay un consenso en lo referente a cómo se denomina a dichos elementos formales de la marca. Algunos autores los denominan simplemente como tal, elementos de la marca (De Toro, 2009), otros se refieren a ellos como identidad visual (Villafañe, 1993) y otros distinguen entre identidad visual e identidad verbal (Brujón, 2008 ; Allen, T.; Simmons, J., 2009).

En este trabajo de investigación se adopta la denominación que aporta Martín (2005), autor que denomina a los elementos formales de la marca como identidad formal de la marca, debido a que se consideramos que es más amplia que las anteriores y puede englobar tanto la identidad visual como la identidad verbal, así como otros elementos más allá de los dos ámbitos anteriores.

También se considera pertinente, como reflexión previa al estudio de la identidad formal de la marca, mencionar la relevancia que la misma, es decir, la expresión tangible de la marca tiene en el estudio de la marca, argumento subrayado por Cervera (2004), que en su discurso señala que es necesario fijar imágenes permanentes entre la empresa y sus públicos. Según el autor, esta creación de imágenes distintivas e identificativas se apoya en los elementos formales de la marca, es decir, la identidad formal de la marca.

Esta reflexión previa es importante ya que, si bien se van a estudiar por separado los elementos formales o tangibles de los psicológicos o intangibles, ambos se encuentran íntimamente ligados. Así, Kotler y Keller (2006, pág. 294), afirman que

“los elementos de la marca se deben seleccionar con el fin de generar el mayor capital de marca posible. La prueba para saber qué capacidad tienen estos elementos para generar capital de marca es qué pensarían o sentirían los consumidores sobre un producto si sólo conociesen los elementos de marca”.

En el mismo sentido, Allen y Simmons (2009, pág. 139), afirman que

“la identidad visual es un elemento de la gestión de la marca, la que corresponde, como su nombre indica, a aquello que vemos. Como tal, es un elemento importante, ya que lo que vemos nos influye mucho más que lo que nos dicen o leemos en una larga presentación”.

Por tanto, la definición y concreción de la identidad formal es un proceso estratégico en la configuración de la marca. Como ha sido expuesto en el apartado anterior, dentro de las funciones primordiales de la marca están la identificación y la diferenciación, funciones en la que desempeñará un papel clave la identidad formal de la marca. Las entidades, cuando desarrollen sus marcas, deberán “incidir sobre su aspecto y contenido, para crear y mantener una imagen acorde con sus objetivos corporativos” (Cervera, 2004, pág. 87).

Y como señala Brujó (2008, pág. 246):

“es importante crear una identidad para la compañía que sea capaz de apoyar su posicionamiento y sus atributos a lo largo del tiempo. La identidad visual y verbal es un componente que tiene el poder de incidir

a niveles conscientes e inconscientes en la percepción que tiene la audiencia de una compañía”.

De este modo se observa que diferentes autores subrayan la importancia de la identidad formal de la marca dentro del proceso de creación de valor de marca. Además, de las diferentes palancas de creación de valor de marca, que posteriormente se estudiarán en este trabajo de investigación, como apunta Villafañe (1993), la identidad formal de la marca es aquella palanca en la que más directamente se puede incidir, la más tangible y la más programable.

Una vez referida la importancia estratégica que tiene la definición de la identidad formal por su repercusión sobre la valoración de la marca que va a tener el destinatario, es necesario que su concreción y desarrollo no ocurra sin el previo análisis y definición de una estrategia de marca, según se desprende del discurso de diferentes autores (Davis S., 2002; De Toro, 2009; Kapferer, 2008; Keller, 2008; Martín, 2005). Esta consideración, que es oportuno nombrar en este apartado, se desarrollará con profundidad posteriormente en el capítulo destinado al estudio del branding. En concreto y según Martín “sólo tras haber determinado su posicionamiento¹³, podrá procederse a la elaboración o revisión, en su caso, de los aspectos formales que permitan la relación entre una marca y sus diversos públicos” (Martín, 2005, pág. 114). En el mismo sentido De Toro (2009, pág. 94) afirma que

¹³ El concepto de posicionamiento es uno de los conceptos fundamentales del proceso de branding, y como tal será estudiado en esta investigación. No obstante, se considera oportuno en este punto, dado que aparece en alguna de las referencias en el apartado actual, proceder a recoger en esta nota una aproximación al concepto de posicionamiento. En concreto se expone la de los autores creadores del concepto, Ries y Trout (2000), que definen el concepto como la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor, una posición que tiene en consideración no sólo las fortalezas y debilidades de la propia marca, sino también la de los competidores. Según los autores las marcas deben adoptar una posición relativa en relación a las otras marcas y en función de sus características, imagen, público objetivo, uso u ocasión a la que se destina específicamente el producto, etc. Así, la mente clasifica, compara y ubica la marca según la categoría que se plantee, en relación a otros estímulos o marcas competidoras.

“para que estos elementos sean fuente de valor de la marca han de ser gestionados en total coherencia con el posicionamiento seleccionado previamente y no entorpecer, sino todo lo contrario, facilitar la manifestación clara y diferencial de la identidad de la marca al mercado”.

Por tanto, elementos formales y elementos subjetivos coexisten y se retroalimentan, influyéndose recíprocamente. Por ello, es necesario, antes del proceso de diseño, que se realice una reflexión acerca de qué valores subjetivos se quiere que encarne la marca a diseñar, para proyectar dichos valores en el diseño de la misma. En esta línea según Martín (2005), los elementos formales de marca son el conjunto de signos que identifican una marca diferenciándola de las demás. Por ello, solo tras haber determinado el posicionamiento de la marca se podrá proceder a la elaboración de los aspectos formales. Los elementos formales no pueden ser contradictorios o incoherentes con sus marcas y deben evidenciar su posicionamiento.

Una vez se ha realizado una aproximación introductoria referente a la relevancia de la identidad formal, a continuación se estudia cuales son los distintos elementos que la conforman. Previo a la enumeración y estudio de tales elementos, se considera relevante recoger la aportación, en cuanto a la registrabilidad de los mismos, que realizan Kotler y Keller (2006, pág. 294): “los elementos de la marca son todos aquellos recursos susceptibles de inscripción en el registro de patentes y marcas que sirven para identificar y diferenciar la marca”. Esta aportación circunscribe los elementos formales a la tangibilidad y a la posibilidad de registro físico. En concreto y acudiendo a la legislación aplicable a España, según la OAMI (La oficina de registro de las marcas, dibujos y modelos de la Unión Europea, 2010), pueden constituir marca comunitaria todos los signos que puedan ser objeto de una representación gráfica, en particular las palabras, incluidos los nombres de personas, los dibujos, las letras, las cifras, la forma del producto o de su presentación, con la condición de que tales signos sean apropiados para distinguir los productos o los servicios de una empresa de los de otras empresas.

Por consiguiente, pueden ser registrados como marca los signos siguientes:

- las marcas denominativas que incluyan letras, cifras o una combinación de letras, cifras y palabras,
- las marcas figurativas, incluyan o no palabras,
- las marcas figurativas en color,
- los colores o combinaciones de colores,
- las marcas tridimensionales,
- las marcas sonoras,
- la solicitud debe incluir una representación gráfica de la marca.

Y, acudiendo a la misma fuente se encuentran los signos que no podrían ser registrados como marca comunitaria, que son aquellos signos que:

- carecen de carácter distintivo;
- sirven, exclusivamente, para designar la especie, la calidad, la cantidad, el destino, el valor, la procedencia geográfica o la época de producción del producto o de la prestación del servicio, u otras características del producto o del servicio;
- se han convertido en habitual en el lenguaje común o en las costumbres leales y constantes del comercio;
- son contrarios al orden público o a las buenas costumbres;
- pueden inducir al público a error, por ejemplo, sobre la naturaleza, la calidad o la procedencia geográfica del producto o servicio.

El aspecto de la registrabilidad se tiene en cuenta en la propia definición de marca que da la legislación, que requiere para el registro que los signos sean

susceptibles de representación gráfica. De esta forma se elimina la posibilidad de que se registren marcas táctiles, olfativas o gustativas, que son más una teoría que una realidad (Gilabert, 2004).

Una vez tenido en consideración el aspecto de la registrabilidad, se procede al estudio de los diferentes elementos que pueden constituir la identidad formal de la marca¹⁴. Así, entre los elementos susceptibles de formar parte de la identidad formal de la marca se encuentran:

Logotipo: es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita. Cumple dos funciones básicas, según Bassat (1999), por un lado la de reconocimiento, y por otro, la de memorización de la marca. Como apunta Villafañe (2008, pág. 69), “es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos la marca” Es el nombre de una empresa o de una marca representado por una tipografía característica o un conjunto de letras especiales dispuestas de una manera singular. Su color y forma de las letras debe ser distintivo respecto a los demás del mercado (Swystun, 2008). El logotipo, en palabras de Costa (1992a, pág. 30), “se trata, de hecho, de una traducción visual del nombre legal o de marca”.

Símbolo o imagotipo: son signos gráficos no pronunciables, que pueden ser icónicos, figurativos o abstractos, y que representan a la marca o compañía con el objetivo de conseguir una fácil memorización y por tanto la percepción de diferencia (Martín, 2005). Según el mismo Martín, el símbolo es comúnmente usado en el diseño de marcas porque es más fácil retener imágenes que palabras. Además, el símbolo suele tener un significado mucho más rico en contenido que un nombre y puede ayudar a reforzar su significado. Así, la principal función de los símbolos son (De Toro, 2009):

¹⁴Se dice “pueden constituir la identidad formal de la marca” porque como se verá en adelante, no hay un consenso en los diferentes autores en cuanto a la enumeración de qué elementos formales deben incluirse en dicha constitución.

- Ser un identificador más de las marcas y, por tanto, diferenciarla de la competencia y contribuir a su recuerdo.
- Dotar a las marcas de contenido, reforzando e incrementando las asociaciones que los consumidores tienen de ellas.
- Facilitar la comunicación de ideas que la marca quiere transmitir.

Este argumento es reforzado por Costa (1992a, pág. 32) cuando afirma que “los símbolos de identidad corporativa poseen esta cualidad de evocación, de asociaciones positivas e inequívocas”.

Logosímbolo: es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita y cumple dos funciones básicas, reconocimiento y memorización (Bassat, 1999). Según Villafañe (2008, pág. 69), “es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y expresa la identidad visual corporativa”, y como apuntan Gutiérrez y Cuesta (2009), es un neologismo que logra definir las dos partes que constituyen las marcas diseñadas, con la integración de elementos de tipo verbal e icónico. Se puede entender como el tipo de marca integrado por un componente escrito y por un distintivo icónico.

Los tres elementos anteriores dan lugar a diferentes posibilidades de creación de marca:

- Marca sólo logotipo, por ejemplo, Zara.
- Marca sólo símbolo, cuando el símbolo se utiliza de modo independiente, toda vez que el usuario logre reconstruir mediante su identificación el nombre, por ejemplo Nike, Apple.
- Marca cómo logosímbolo, por ejemplo Mapfre.

Color o identidad cromática: el color puede ser parte fundamental de la identidad de la marca. Según Bassat: “el color introduce connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad, e incorpora su fuerza óptica a las expresiones de la marca” (Bassat, 1999, pág. 84). El uso de un determinado color ha de ser objeto de un minucioso estudio ya que transmite valores psicológicos decisivos. En este mismo sentido, Swystun (2008) sostiene que los consumidores toman a diario decisiones de compra basándose en su actitud hacia el color. Según el autor, esto es porque las personas tienden a identificarse con ciertos colores y estos se usan para identificar a una determinada marca, establecer un estado de ánimo, comunicar asociación específica y, muy importante, diferenciar una marca de otra. Así, la identificación es, por tanto, una de las principales funciones que cumple el código cromático en la definición de la identidad formal de la marca (Gutiérrez & Cuesta, 2009). Por ello, en cada categoría de productos suele ocurrir que las principales marcas se apropian, cada una de ellas, de un color concreto con el objetivo de lograr la asociación visual a su marca. Este argumento es apoyado por Costa (1992a, pág. 32) cuando afirma que

“más instantánea todavía que la percepción de un símbolo es la percepción del color (...) el color por sí mismo realiza una función identificadora en el primer nivel de la sensación visual, y una función mnemónica que vincula color, posicionamiento e imagen”.

También es interesante la aportación de Villafañe (2008) en cuanto a que en algunas ocasiones se usan dos tipos de colores corporativos:

- Colores principales, normalmente usados para el diseño del logotipo.
- Colores complementarios, usados en algunas aplicaciones y versiones secundarias del logotipo.

Tipografía o identidad tipográfica: es, en primera instancia, el tipo de letra en que se escribirá el nombre de la marca para constituir el logotipo. En sentido más amplio la identidad tipográfica debe comprender todos los tipos de letra que sean necesarios para cubrir las necesidades de comunicación de la marca, tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización (Martín, 2005). Así, se podrá hablar de tipografía principal, que es la que afecta al logotipo y tipografía secundaria para el resto de comunicaciones (Gutiérrez & Cuesta, 2009).

Nombre: el nombre o fonotipo es la denominación pronunciable de la marca o, en su caso, la compañía, su identidad verbal (García, 1997). Para muchos autores es el principal elemento formal de la marca. Así, Bassat (1999, pág. 85) dice que “la identidad de marca empieza con el nombre, el signo verbal. El nombre da a las cosas su verdadera realidad y su identidad comunicable (...) es el sustrato mismo de su cultura y de su imagen pública”. En la misma línea, Costa (1992a, pág. 30), indica que “el nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa”.

Eslogan: la función del eslogan es completar o incrementar los posibles significados de un nombre, e incluso delimitarlos. Por tanto y, en cierta medida, su utilización es similar a la del símbolo (De Toro, 2009). El mensaje que debe transmitir el eslogan es la esencia de la marca. Según Aaker (2005a), el eslogan debe cumplir las siguientes características:

- Resonar entre los clientes.
- Conducir a la proposición de valor.
- Posibilitar su apropiación.
- Suministrar diferenciación sostenible en el tiempo frente a los competidores.

- Ser lo suficientemente provocador para inspirar a las personas de la organización.

Una vez definidos los principales elementos que pueden configurar la identidad formal de la marca, a continuación, se exponen diferentes aproximaciones que distintos autores realizan en cuanto a cuáles son los elementos que se deben incluir para configurar la identidad formal. Estas aproximaciones incluyen los elementos definidos anteriormente y, en otros casos aportan elementos adicionales.

Se inicia esta exposición con la aportación de Villafañe (2008, pág. 68). Este autor, tras expresar la importancia de la denominación, es decir, del nombre, señala lo que denomina “constantes universales de identidad visual” y que son:

- El símbolo corporativo.
- El logotipo.
- El logosímbolo.
- Los colores corporativos.
- Las tipografías corporativas.

Según Bassat (1999) los elementos formales de la marca son:

- El logotipo.
- El símbolo o imagotipo: es el signo visual que suele acompañar a la grafía. Su función es conseguir una fácil memorización y por tanto la percepción de una diferencia.
- El logosímbolo: es la combinación de los elementos anteriores (logotipo y símbolo), aunque en la práctica habitual es referido como logotipo.

- Los colores: las marcas tienen en muchos casos depositada parte de su personalidad y diferenciación en el código cromático. El color es un elemento básico del diseño.
- El nombre o *namning*¹⁵: la identidad de la marca empieza con el nombre, el signo verbal. La identidad verbal es el primero de los recursos que da existencia real a la marca: la hace concebible, comunicable, reconocible y memorizable.
- El eslogan: la función del *namning* o de un símbolo la mayoría de las veces tiene un límite, por lo que puede haber un eslogan añadido para favorecer el posicionamiento. El concepto de posicionamiento será posteriormente analizado con profundidad.
- El *jingle*¹⁶: en muchos casos, señala Bassat, la música puede representar una parte muy importante de la marca.
- El envase.

Esta aportación de Bassat incorpora, respecto de los inicialmente expuestos, nuevos elementos básicos en la configuración de la identidad formal de una marca. A partir de esta relación otros autores incorporan nuevos elementos enriqueciendo la relación de Bassat.

Así, completando la relación de elementos que forman la identidad formal de la marca que propone Bassat se encuentra la relación de De Toro (2009):

- Nombre.
- Símbolo.
- Eslogan.

¹⁵ Anglicismo con el que se refiere al proceso de dotar de nombre a una marca.

¹⁶ Anglicismo con el que se denomina a una pieza de comunicación auditiva, habitualmente utilizado en el medio radio.

- Colores.
- Envases.
- Personas y personajes.
- Melodías.
- Establecimientos y su ubicación.

Una aportación enriquecedora es la de Cervera (2004), que habla de *discurso corporativo*. El concepto *discurso corporativo* es muy interesante en cuanto que sitúa a la marca como referente identificativo y representativo de la identidad de la empresa, de la compañía, más allá de sus productos y servicios. Según Cervera el *discurso corporativo* consta de una serie de elementos básicos:

- Denominación de la empresa.
- Logotipo o forma gráfica de la denominación.
- Símbolo gráfico o marca, que suele completar y acompañar al logotipo aunque es habitual que adquiera suficiente entidad como para poder figurar individualmente.
- Código cromático institucional.
- Tipografía institucional. Complemento del logotipo que se utiliza en la configuración gráfica de los mensajes.
- Constantes espaciales. Conjunto de constantes geométricas que relacionan entre sí y con el entorno los distintos elementos visuales.
- Códigos de estilo lingüístico y fonético.
- Códigos de estilo audiovisual y literario.

Hasta aquí la relación de elementos formales de Cervera coincide en gran medida con la de Bassat. Ahora bien, Cervera (2004), aporta una diferenciación importante que otros autores delimitan con más concreción. Es la diferenciación entre elementos visuales y elementos verbales. Así, el autor, dentro de los elementos básicos, distingue entre:

- Signos de identidad: elementos gráficos simbólicos cuya sola visualización son suficientes para provocar una asociación con la empresa a la que representan. Son de dos clases: lingüísticos (nombre y logotipo) y visuales (símbolo y colores).
 - Símbolo: es la marca o identidad visual, el grafismo icónico y emblemático que reúne todo el significado corporativo de la empresa.
 - Logotipo: es la forma tipográfica preferente utilizada por la empresa para representar su denominación principal corporativa y que conforma un estilo gráfico específico y le dota de identidad visual propia.
 - Colores corporativos: es la gama de tonalidades básicas y constantes que sustenta la identidad visual de la empresa en su aspecto cromático. La utilización de los colores no debe tener desviaciones cromáticas y, por tanto, ha de controlarse cuidadosamente para conseguir una perfecta coordinación en torno a los medios y soportes en que aparezca.
 - Identificador o conjunto visual: es la combinación estable y estructurada formada por el símbolo, el logotipo y el color corporativo. Algunos lo denominan escudo o emblema corporativo.
- Alfabeto corporativo: son los alfabetos y tipografías disponibles en el mercado, que han sido seleccionados e incorporados al sistema de identidad, para la composición de textos en toda clase de mensajes. La tipografía debe ser adecuada para combinar el logotipo y el símbolo.

- Señalética: es un sistema de localización e identificación de dependencias e instalaciones, tanto en el exterior como en el interior de los edificios. En palabras de Costa (2007b, pág. 17), “señalética es el término técnico que designa los sistemas de señales de orientación para el público en los espacios cerrados o al aire libre donde se prestan servicios”.

La aportación de Cervera es importante porque introduce dos elementos relevantes:

- La función del identificador o conjunto visual como parte de los elementos básicos de la marca. Esto supone que es parte inherente de una marca, no sólo los elementos físicos que la conforman, sino la combinación de los mismos.
- Una primera distinción entre los elementos visuales y verbales.

Inciendo en esta última distinción entre los elementos visuales y verbales Costa (1987), expone cuales son los elementos estructurales que formalizan la estructura visual de la identidad formal, al categorizar determinados elementos como parte de la identidad visual. Así, para el autor, dichos elementos estructurales son:

- Signos de identidad: símbolo, logotipo, colores corporativos.
- Identificador: conjunto normalizado de los signos de identidad.
- Formatos: sistemas regulares de proporciones que se aplicarán en los mensajes.
- Concepto espacial: el escenario para la construcción y visualización de mensajes.
- Tipografía compatible.
- Normas tipográficas.

- Elementos gráficos.
- Compaginación.
- Uso de colores.
- Ilustraciones.

El mismo Costa (1992b), en obra posterior, propone una descomposición de la identidad formal de la marca en cuatro componentes:

- El signo verbal, relativo al nombre de la marca. Se caracteriza por ser el único de doble dirección, porque es utilizado por la empresa para referirse a sus productos y, asimismo, es usado por los consumidores para referirse a estos mismos productos. El nombre hace que se pueda hablar de un objeto en ausencia de éste.
- El signo lingüístico, es el nombre convertido en grafía. Supone una traducción visual de la marca, es una determinada forma de escribir el nombre y, por tanto, es una palabra diseñada. Actúa a modo de firma de la marca y es la forma de plasmar gráficamente el nombre. Se trata del referido logotipo.
- El signo icónico, es un símbolo gráfico que, en ocasiones, acompaña al logotipo. Incorpora el potencial perceptivo de los elementos visuales, es más fácil que leer una palabra puesto que es un símbolo o dibujo de naturaleza meramente visual. El signo icónico puede aparecer sólo o acompañando al logotipo, en este último caso la unión de ambos suele denominarse, como anteriormente se ha expuesto, logosímbolo.
- El signo cromático, son los colores identificativos de la marca, que configuran su logotipo y su símbolo. El color introduce connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad.

La combinación de estos cuatro elementos constituye para Costa la estructura formal de la marca. Según el autor, estos componentes son los que posibilitan al receptor la percepción y reconocimiento de la marca.

Reafirmando la aportación anterior expuesta de de Cervera referente a la combinación de elementos formales como elemento formal en sí, se encuentran Gutiérrez y Cuesta (2009), según los cuales los elementos básicos se pueden agrupar en tres grupos: un conjunto simbólico, unos colores y una tipografía:

- El conjunto simbólico, formado por:
 - Logotipo.
 - Símbolo.
 - Logosímbolo o imagotipo.
- Color.
- Tipografía.

Brujó (2008), también subraya la importancia de distinguir entre elementos visuales y elementos verbales. De este modo, el autor distingue entre identidad visual y verbal. Es importante la aportación de Brujó porque introduce, respecto a anteriores aportaciones, nuevos elementos formales que pueden formar parte de la identidad formal de la marca. Así, Brujó propone la siguiente relación:

- Identidad visual que estaría conformada por todos los elementos gráficos que permiten identificar y representar una marca, en concreto:
 - Logotipo.
 - Símbolo.
 - Colores.
 - Tipografías.

- Ilustraciones.
- Fotografías.
- Identidad verbal cuyo objetivo es hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa una marca, en concreto:
 - Nombre.
 - Lema.
 - Tono de voz
 - El uso de historias.

a aportación diferencial de Brujó estriba en que enriquece la definición de la identidad verbal. Los autores anteriormente referidos, reducen la identidad verbal, fundamentalmente, al nombre, con la excepción de Bassat que sí incluye el eslogan y el jingle, en caso de haberlo, como elementos de la marca, si bien nos los engloba dentro de la identidad verbal ya que no realiza la distinción entre identidades visual y formal. Brujó reafirma a Bassat en la inclusión del eslogan, que Brujó denomina lema, e incorpora dos nuevas variables: el tono de voz y el uso de historias. Esta nueva aportación también es defendida por Allen y Simmons (2009).

Martín (2005) reafirma con claridad la anteriormente referida distinción entre elementos visuales y elementos verbales. El autor considera las siguientes categorías de signos dentro de los elementos formales de marca o identidad formal:

- Identidad Verbal: constituida por el nombre o fonotipo, es la denominación pronunciable de la marca.
- Identidad Visual: esta categoría de signos comprende todas aquellas expresiones visuales que identifican y diferencian a la marca. Incluye los siguientes elementos:

- Logotipo: es la representación gráfica del nombre según unas normas tipográficas y cromáticas establecidas.
 - Símbolo o imagotipo: diseños gráficos no pronunciables que pueden ser icónicos, figurativos o abstractos y que representan a la marca. Algunas marcas disponen de símbolos consagrados en el tiempo que las identifican de manera universal en los mercados en que actúan.
 - Logosímbolo: sistema aprobado por la compañía de comparecencia pública del logotipo y del símbolo en cualquiera de sus manifestaciones, es decir, una serie de normas que regulan la aparición de ambos símbolos combinados, bien en documentos y papelería corporativa o en etiquetas, envases o embalajes, rótulos luminosos, mobiliario urbano o vehículos corporativos.
 - Identidad cromática: conjunto de colores que serán asociados a la marca. No sólo aquellos con los que se dote a la representación gráfica del nombre (logotipo) o a su símbolo sino también incluirá la normalización de los fondos en los que pueden figurar dichos símbolos, la pertinencia de los degradados para su aplicación en blanco y negro y cualquier aplicación en la que los citados símbolos puedan aparecer,
 - Identidad tipográfica: es el tipo de letra en que se escribirá el nombre de la marca para constituir el logotipo.
- Sistemas de presentación de la marca: formas en que los productos son presentados ante los consumidores (etiqueta, envase, embalaje y en general todas aquellas formas necesarias para que el producto pueda recorrer la cadena logística).
 - Sistemas particulares: todos aquellos elementos constitutivos de alguna labor de diseño que contengan los signos antes mencionados y que puedan constituir entes autónomos en la elaboración de la identidad formal de la marca (elementos de comunicación interna y externa,

papelería, formularios, publicaciones, identificación de personas, newsletters, sitios en la web, productos multimedia, piezas de publicidad, promoción, presencia en eventos y patrocinios, señalética interna, identificación externa, directorios y vehículos).

La aportación de Martín es muy importante ya que divide con claridad los elementos formales de la marca en dos grupos de signos que constituirán la identidad formal formada tanto por la identidad verbal (nombre y eslogan) como visual de la marca (logotipo, imagotipo, logosímbolo, colores y tipografía).

Además, Martín, y esto es sumamente relevante, incorpora a los elementos formales de la marca los diferentes sistemas o modos de presentación de la misma, distinguiendo entre las aplicaciones de la marca a los productos (etiquetado, envase, etc.) así como todas las posibles aplicaciones que se puedan hacer de la marca en diferentes soportes de toda índole. El concepto de sistemas de aplicaciones también es aportado por Villafañe (2008). Es crucial esta aportación porque introduce la idea de que el proceso de construcción de marca es dinámico y continuo en el tiempo, ya que todos los elementos, medios, soportes en los que se pueda aplicar la marca, formaran parte de los elementos formales de la misma. Esta afirmación es la base sobre la que descansa el branding: el proceso continuo en el tiempo de construcción de marca.

Como resumen de este apartado y a modo de síntesis se exponen en la siguiente tabla las diferentes visiones de diferentes autores en cuanto a los elementos que configuran la identidad formal de la marca.

Tabla 1. Resumen de elementos formales según autores.

	Bassat	Cervera Fantoni	Sánchez y Pintado	Martín García	Brujó	De Toro	Allen y Simmons	Villafañe
IDENTIDAD VISUAL								
Logotipo	x	x	x	x	x		x	x
Símbolo	x	x	x	x	x	x	x	x
Logosímbolo	x		x	x				x
Colores	x	x	x	x	x	x	x	x
Tipografía		x	x	x	x		x	x
Conjunto visual		x				x		
Señalética		x						
Envase	x			x		x		
Fotografías/ilustraciones								
Otras aplicaciones				x		x		
IDENTIDAD VERBAL								
Nombre	x	x		x	x	x	x	x
Eslogan	x				x	x	x	
Jingle	x					x		
Tono de voz					x		x	
Uso de historias					x		x	

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen y conclusión de este apartado señalaremos que los elementos formales de la marca constituyen la marca a través de sus variaciones y combinaciones en mayor o menor presencia. Esta combinación final de los elementos formales viene dada por el proceso de diseño y es la que permite que la marca sea memorable, significativa, distintiva respecto de otras. Los elementos formales, deben ser registrables, ya que la capacidad de ser registrada es inherente a la marca.

Los elementos formales se dividen en dos grupos:

- Verbales:
 - El nombre o *namimg*, el proceso de dotar de nombre a la marca.
 - Eslogan.
- Visuales: todas las expresiones visuales de la marca, a saber:
 - Logotipo: la grafía que adquiere el naming.
 - Símbolo: signo visual que puede, o no, acompañar al logotipo.
 - Código cromático.
 - Identificador o conjunto visual: la combinación del los anteriores.
 - Identidad cromática.
 - Identidad tipográfica.

La combinación de los elementos anteriores, mediante el proceso de diseño, es conveniente que sea recogida en un documento que recoge su concreción, sus elementos y su guía de utilización, que es el *manual de identidad corporativa*, que se estudiará en un apartado posterior en el capítulo destinado al branding.

Una conclusión importante es que el proceso de construcción de marca no concluye con el diseño de la misma, sino que se extiende y enriquece en el tiempo con las sucesivas aplicaciones de la marca en diferentes soportes y comunicaciones. Todas ellas influirán decisivamente en la valoración subjetiva que de la marca tenga el destinatario, como veremos posteriormente. Y es preciso señalar también que antes de iniciar el proceso de diseño se debe realizar una reflexión acerca de los valores subjetivos que se quiere que encarne la marca a diseñar, para que estos valores se impregnen en el diseño de la misma.

2.1.4. Elementos intangibles de la marca.

Una vez estudiados los aspectos formales de la marca se pasa al estudio de los aspectos subjetivos, intangibles de la misma. Como se señaló al inicio de este capítulo, los aspectos intangibles y subjetivos de la marca hacen referencia a la valoración que el destinatario o consumidor de la misma tiene de la propia marca. Esta valoración del consumidor es de capital importancia, ya que, como se verá en el resto de la exposición, es la valoración que el consumidor realiza de la marca la principal fuente de valor de la misma para la empresa.

Como señalan Ries y Trout (1993, pág. 17), “es mejor ser el primero en la mente que el primero en los puntos de venta. Ser el primero en la mente lo es todo en marketing. Llegar primero a las tiendas es importante sólo en la medida que le permita penetrar primero en la mente”.

Esta afirmación de Ries y Trout se enmarca dentro de lo que denominan la “*ley de la mente*”, según la cual, uno de los pilares del éxito en marketing para una marca es conseguir ser la primera en alcanzar la mente del consumidor.

Asimismo, esta ley entronca con otra que proponen los mismos autores y que es la “*ley de la percepción*” según la cual en los mercados no se libra una batalla entre productos sino una batalla entre percepciones. Ambas aportaciones, reafirman la importancia que va a tener la consideración de los elementos subjetivos de la marca, en definitiva de la percepción que de la marca va a tener el consumidor y de los condicionantes que va a imponer dicha percepción.

No son Ries y Trout los únicos autores que destacan el papel que juega la marca en la mente del consumidor. Así, Cheverton afirma que “uno de los puntos fuertes de una buena marca es que realiza su mejor trabajo dentro de nuestra propia mente” (Cheverton, 2007, pág. 21).

Antes de continuar con el análisis de los intangibles, es conveniente realizar una reflexión acerca de la relación entre los elementos formales y los elementos intangibles. Ambos son inherentes a la definición de marca y están estrechamente vinculados e influenciados entre sí. Como recomiendan Ollé y Riu, (2009, pág. 72):

“por cada promesa de su marca debe contar con los elementos tangibles e intangibles que la sustenten. Si algo es demasiado etéreo, la gente no confiará en la oferta. Si algo puede tocarse y es físico seguro que no puede objetivarlo al máximo. No olvidemos que una marca, una oferta, no es sólo un producto tangible o un servicio intangible sino una mezcla equilibrada de ambos “.

Estos mismos autores, al determinar cuáles son los objetivos básicos de una marca fuerte, junto a los objetivos clásicos que vienen dados por los elementos formales, a saber, la identificación y la diferenciación, incorporan elementos de carácter psicológico y de relación con el consumidor. Esta definición de objetivos subraya la aportación de los mismos autores del párrafo anterior en

cuanto al equilibrio que debe existir entre los elementos tangibles y los intangibles en una marca (Ollé & Riu, 2009).

Una vez realizado este apunte acerca de la relación entre los elementos formales y los intangibles, se procede al estudio de los últimos. El estudio de los elementos intangibles se debe realizar pues siempre desde la óptica de la relación de la marca con el consumidor, según se refleja en el discurso de diferentes autores (Aaker D. A., 2002; Cheverton, 2007; Davis S., 2002; Keller, 2008; Lury, 2001; Healey, 2008; Kapferer, 2008; Moliné, 2003). Cuando la marca alcanza el grado de notoriedad suficiente para ser reconocida espontáneamente, cabe suponer que se ha conseguido establecer un hilo invisible, pero muy firme, de conexión con cada consumidor (Sánchez J. , 2005). Esta conexión con el consumidor se traduce en los elementos subjetivos de la marca.

Uno de los ejemplos de elevar a su máxima expresión el valor de la relación del consumidor de la marca como fuente de valor de la misma viene de la mano de Roberts (2005) en la definición de lo que denomina como *lovermaks*. Estas serían el máximo estadio al que puede aspirar una marca. Para definir las parte de un concepto menos evolucionado de marca que es la *trademark*, que respondería a la definición clásica de marca, vista con anterioridad, y que sería aquella marca cuya función es ser un diferenciador, un nombre distintivo o un símbolo legalmente protegido que identifica a una empresa o a sus productos. La *trademark*, así definida, sería propiedad de la empresa. La *lovemark*, en cambio, es propiedad de los consumidores y serían las marcas que los consumidores aman, más allá de la confianza. Son marcas “que van tan por delante que parecen haber evolucionado hasta convertirse en algo más que marcas” (Roberts, 2005, pág. 36). Roberts incide en una de las fuentes de valor de este tipo de marcas y es el hecho de que se puede poner un precio más elevado a una marca que la gente ama. Es por tanto, el amor del cliente por la marca, una fuente de valor empresarial. Así se reafirma la importancia del

papel que juegan los elementos subjetivos de la marca, es decir, su relación con el consumidor, en el valor de la misma. Llevándola a su máxima expresión Roberts afirma que “el hecho es que las *lovemarks* las crean y son propiedad de la gente que las ama” (Roberts, 2005, pág. 71).

Según Aaker (2002), para analizar la conexión de la marca con el consumidor hay que analizar los beneficios que el consumidor obtiene de los productos y servicios poseedores de las marcas. Este autor argumenta que dichos beneficios generarán actitudes y opiniones de los consumidores hacia los productos y servicios y sus marcas. Siguiendo el argumento de Aaker, se debe diferenciar entre el beneficio funcional y el beneficio emocional. Así, el beneficio funcional es el que está basado en los atributos del producto que suministran utilidad funcional al cliente y el beneficio emocional deviene de la capacidad de la marca para hacer que un usuario de la misma sienta algo durante su proceso de compra o experiencia de uso¹⁷.

Aaker (2002), en el párrafo anterior introduce un factor de diferenciación entre el producto y la marca, una diferenciación psicológica que el consumidor atribuye a la marca. Según el autor, dado que los beneficios funcionales pueden ser obtenidos por el consumidor con productos similares de distintas

¹⁷ Aaker introduce un nexo entre el beneficio emocional, elemento intangible de la marca, y el proceso de compra del consumidor. Ya se ha comentado con anterioridad que el estudio de la relación de la marca con los procesos de compra queda fuera del ámbito de esta investigación. No obstante, es realizar un comentario al respecto dada la importancia empresarial de los factores que intervienen en los procesos y decisiones de compra de los consumidores, en los que la marca puede desempeñar un papel crucial. Ello es, como argumentan Olle y Riu (2009) porque en los procesos de compra de los consumidores, las marcas cumplen la función de agilizar el proceso mediante el favorecimiento de la decisión. Las marcas destacan aquellos aspectos y atributos que el consumidor necesita conocer para disfrutar de una categoría concreta. Son, por tanto, difusores de conocimiento en sus respectivas categorías, explicando qué se tiene que considerar a la hora de comprar y por qué debe ser considerado. Tal y como afirman los autores, “en cada categoría suele existir una marca líder que enseña a comprar. Los consumidores entienden los mensajes que ha lanzado la marca y aprenden a comprar según esas enseñanzas en esa categoría. Se establecen entonces determinadas creencias que se dan por sentadas y que afectan a la percepción de todas las marcas competidoras por igual” (Ollé & Riu, 2009, pág. 25).

marcas, el beneficio emocional atribuido a la marca es un factor diferenciador (recuérdese la función diferenciadora como una de las consustanciales al concepto de marca). Siguiendo su argumento, los productos, entendidos como beneficios funcionales, no pertenecen a las empresas, solamente las marcas les pertenecen, en tanto que es la marca lo que es diferencial. Así, y según Aaker, el producto es como otros productos y, si no lo es, será copiado hasta conseguir su misma capacidad de generar beneficios funcionales. En este mismo sentido, Moliné, parafrasea a David Ogilvy afirmando que las fábricas hacen productos y los consumidores compran marcas, afirmación que vuelve a subrayar la importancia del elemento psicológico, esto es, la valoración del consumidor en las marcas (Moliné, 2003).

Merino y Sánchez (2009) realizan una interesante aportación en cuanto que otorgan a las marcas la capacidad de transferir valores. Así, según los autores, a través de los atributos emocionales las marcas son capaces de transferir valores muy alejados de la realidad y que condicionan incluso aspectos físicos. Este componente es de carácter psicológico y se construye y procesa en el sistema cognitivo, constando de (Merino & Sánchez, 2009):

- Lo que se ve, se huele, se toca etc. Sensaciones percibidas por los sentidos y procesadas por el cerebro.
- Aspectos emotivos relacionados con las situaciones y vivencias personales en las que se enmarca el consumo del producto.
- Los conocimientos adquiridos por diversas vías sobre el producto en general y la marca en particular, y que suele venir de otras personas que han tenido experiencias de consumo, de los medios de comunicación, del distribuidor si lo hubiera y de la publicidad de cada una de las marcas.

Otro aspecto importante en la percepción subjetiva que de la marca tiene el consumidor, es el referente a la satisfacción de las necesidades¹⁸ que tiene el mismo consumidor, ya sean físicas o psicológicas, que suelen ser diferentes para cada individuo o grupo de individuos. De este modo, algunas de las necesidades psicológicas más habituales son las siguientes (Merino & Sánchez, 2009):

- Necesidad de aceptación social.
- Necesidad de reconocimiento y éxito.
- Necesidad de afecto.
- Necesidad de pertenencia a un grupo.
- Necesidad de ser diferente o único.
- Necesidad de reivindicación.
- Necesidad de seguridad.

Estas necesidades, según los autores (Merino & Sánchez, 2009), difícilmente podrían ser satisfechas mediante productos puramente físicos, de los cuales el consumidor sólo tuviera información sensorial, Es decir, sólo mediante beneficios funcionales, los que otorga el producto, no sería posible satisfacer todas las anteriores necesidades. Como sostienen los autores, el rol de la marca entra en juego a lo ahora de satisfacer dichas necesidades. En concreto se refieren a los elementos subjetivos de la marca, los cuales se sustentan en los beneficios emocionales que el consumidor otorga a la marca.

¹⁸ Al respecto de la satisfacción de las necesidades, es importante citar como autor de referencia a Maslow (1954), que intentó buscar una explicación de por qué ciertas necesidades motivan a las personas en determinados momentos. Según el autor, las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente de más a menos apremiantes. Así, en orden de importancia existen necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Cada persona intentará satisfacer primero las necesidades más apremiantes. Cuando lo consigan, intentarán satisfacer la siguiente necesidad en importancia.

En cuanto a cuáles son los beneficios emocionales que aporta la marca se encuentra la valiosa aportación de Cheverton (2007) que, seguidamente, se va estudiar de un modo exhaustivo por su adecuación al discurso de esta fundamentación teórica. Este autor se refiere a los beneficios emocionales que aporta la marca al consumidor como carga emocional. Según Cheverton (2007, pág. 21)

“la carga emocional es una compleja mezcla dentro del mensaje enviado y del impacto de ese mensaje en las creencias y necesidades del consumidor. Se manifiesta a través de la gama y naturaleza de las interacciones que el consumidor tiene con la marca”.

Cheverton (2007) distingue cuatro tipos de carga emocional:

- La garantía de autenticidad.
- El compromiso de prestaciones.
- Satisfacción o placer en el uso.
- La expresión social.

Los tipos de carga emocional, así definidos, no son excluyentes. Una misma marca puede aportar a un mismo consumidor diferentes tipos de carga emocional a la vez.

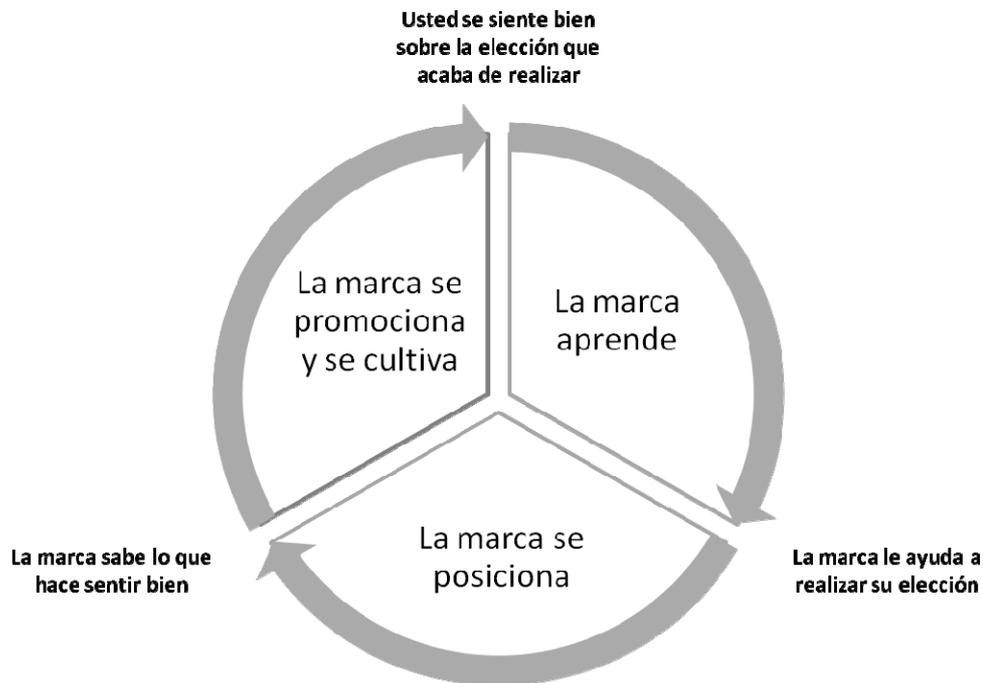
Además de definir los tipos de carga emocional, Cheverton apunta los factores que pueden determinar el nivel de la carga emocional de la marca, en función de la interacción que la misma mantiene con el consumidor. Así, estos factores serían:

- El precio pagado.
- El presupuesto disponible.

- El porcentaje de su presupuesto involucrado.
- La frecuencia de compra.
- Los riesgos que conlleva su uso.
- Lo que llamará la atención con esa compra.
- El deseo del consumidor por establecer una declaración.
- Las aspiraciones del consumidor,
- La importancia de la consistencia.
- La utilidad del producto o servicio.
- Lo tangible que resultan las prestaciones.
- El número de marcas que compiten por su atención.
- El número de interacciones con la marca.

De este modo, Cheverton pone el acento de la carga emocional de la marca en gran medida en la interacción que esta tiene con el consumidor. Así, afirma que “el papel del manager de la marca es estar siempre al acecho de oportunidades de aumentar el nivel de las interacciones con el consumidor y vigilante con la complejidad de las mismas” (Cheverton, 2007, pág. 35). Según este autor, la actividad de la marca determina la naturaleza de la interacción con el consumidor. Por tanto, hay dos factores a tener en cuenta: la actividad de la marca y la interacción con el consumidor. Ambos no son suficientes, por separado, para crear una marca poderosa sino que tienen que fusionarse en lo que Cheverton denomina “*el círculo virtuoso de la marca*” y que se representa con la siguiente figura:

Figura 2. El círculo virtuoso de la marca.



Fuente: Cheverton (2007, pág. 37).

La anterior exposición de Cheverton es muy valiosa en un doble sentido. Primero, en cuanto a que sitúa la interacción de la marca con el consumidor como un rol esencial de la marca. En segundo lugar, la actividad de la marca deberá fusionarse con la interacción con el consumidor, para generarle una determinada carga emocional. Así pues, la aportación de Cheverton es muy relevante debido a que sitúa el ámbito emocional de la marca en el eje de la actividad de la marca.

La diferenciación emocional que otorga la marca, además tiene consecuencias en la relación del consumidor con las marcas. Además de su influencia en los procesos de compra, como se ha visto anteriormente, la marca incide en aspectos tan cruciales como el precio. En una época en que muchos productos son similares, la relación emocional es lo único que lanza a la gente a pagar un

sobrepeso por una marca en particular. En esta línea, Moliné (2003, pág. 21), afirma que “el *premium price*¹⁹ lo aportan unos activos emocionales del valor de la marca que se instalan en el corazón de los consumidores: recordación, calidad percibida, atributos de la marca, fidelidad”.

La aportación de Moliné (2003) del párrafo anterior, en cuanto a que una marca bien construida puede permitir un precio superior, coincide plenamente con la aportación de Roberts, estudiada con anterioridad, cuando afirmaba que las *lovemarks* pueden cobrar un precio superior. El hecho de que disponer de una marca poderosa permita a la empresa poder cobrar un sobrepeso es de crucial importancia en los mercados actuales, ya que es una vía de diferenciación y de poder competir en un entorno de elevada competencia y sobreoferta, que Aaker y Joachimsthaler (2002, págs. 105-129), caracterizan de “sobrecapacidad, competencias, viciosa en precios, proliferación de productos y servicios indiferenciados, poder creciente de los distribuidores, auge de las marcas privadas (del distribuidor) e ingreso de marcas globales”.

Por tanto la marca, y como defiende Healey (2008), además de por los elementos tangibles que conforman la identidad formal, también está constituida por una serie de elementos intangibles que se traducen en la valoración que el consumidor tiene de la propia marca. Según el autor, esta valoración que el consumidor otorga a la marca, será la principal fuente de valor para la empresa, como se analizará en los siguientes apartados. La creación de valor para la empresa vendrá dada por la creación de valor de la marca para el consumidor. Así el consumidor y su relación con la marca será el eje de la gestión de las marcas. Si las empresas quieren que sus marcas triunfen, no pueden sino considerarlas y gestionarlas desde el punto de vista del consumidor (Keller, 2008).

¹⁹ “Anglicismo utilizado para referirse a un precio primado, es decir, un precio superior al de los competidores.

Esta valoración es concretada por diversos autores en un concepto que se analiza en el apartado siguiente: el capital de marca.

Como resumen de este apartado se concluye que, además de los elementos formales de la marca, los elementos tangibles que conforman la identidad de marca, existen unos elementos intangibles en la misma y que hacen referencia a la relación que los consumidores tienen con las mismas. Es decir, los elementos intangibles o subjetivos de la marca son los elementos psicológicos que definen la relación del consumidor con la marca, en cuanto a qué percepción tiene de la misma, que atributos y beneficios que le otorga a la misma y qué filiación le une a la marca.

Como se planteará a lo largo de esta fundamentación, el proceso de creación y gestión de valor de marca deberá tener en cuenta el adecuado equilibrio entre los aspectos formales o tangibles y los subjetivos e intangibles, dado que ambos coexisten en la marca y se retroalimentan mutuamente. Un correcto desarrollo de ambos y una adecuada gestión de los mismos darán lugar a la creación de valor de marca, para el consumidor y para la empresa, que es lo que se denomina capital de marca y se estudia en los siguientes apartados.

2.1.5. El capital de marca.

El concepto de capital o valor de marca²⁰ es muy amplio y ha adoptado diversos significados en la literatura académica. Las principales aportaciones a la definición de capital de marca se detallan a continuación.

²⁰ Como se verá a lo largo del siguiente apartado, en la literatura al respecto, se habla indistintamente de capital de marca y de valor de marca.

Ya en el año 1991, en una fuente que se considera un clásico, Aaker (1991, pág. 15), apunta que el capital de marca es el “conjunto de activos y pasivos ligados a una marca, su nombre y su símbolo que apalancan el valor agregado por los productos y servicios de una compañía para ésta o para sus clientes”. Para Aaker, el capital de marca incluye no sólo la prima de precio incremental de una marca, sino la lealtad de marca, la calidad percibida y una serie de asociaciones organizacionales.

Poco tiempo después, Keller (1993), amplía la visión de Aaker incorporando la visión del cliente. Así, Keller basa el capital de marca en el cliente, siendo por tanto un enfoque psicológico cognitivo. El autor indica que el capital de marca es el efecto diferencial que el conocimiento de marca tiene sobre la respuesta del consumidor a las actividades de marketing de dicha marca. Según Keller, las principales fuentes de capital de marca son el reconocimiento y las asociaciones.

Dando un salto importante en el tiempo, Kotler, en colaboración con el propio Keller, definen el concepto de capital de marca como (Kotler & Keller, 2006, pág. 288):

“el valor añadido del que se dota a los productos y servicios. Este valor se puede reflejar en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la cuota de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. El capital de marca es un activo intangible muy importante por su valor psicológico y financiero”.

El capital de marca, según los autores, está relacionado con los resultados de comercialización que tendría un producto o servicio por su marca, en comparación con los resultados del mismo producto o servicio si no se identificase con la marca.

Con una visión de conjunto, Pérez y Salinas (2008), indican que se pueden señalar dos tendencias cuando se estudia el capital de marca:

- Autores que lo identifican como el diferencial de ingresos entre el producto con marca o sin marca. Esta visión hace referencia al valor económico de la marca y la perspectiva financiera en su análisis. Sería una óptica empresarial del análisis del capital de marca.
- Autores que adoptan un enfoque desde la óptica del consumidor, es decir, basan su criterio en las percepciones, los comportamientos de los consumidores, asociando el capital de marca con la fortaleza de marca, el conjunto de atributos relacionados con la percepción del consumidor y las actitudes que se generan hacia la marca.

Dada esta doble perspectiva, el capital o valor de marca se puede estudiar desde la óptica del consumidor y desde la óptica de la empresa, si bien, íntimamente relacionados, por las implicaciones que el capital de marca del consumidor tiene sobre el valor de la marca para la empresa.

Por ello, en este trabajo de investigación, primero se estudiará el capital de marca desde la óptica del consumidor, para posteriormente, ver cómo se traduce en valor para la empresa. Una vez vistos ambos enfoques se procederá al estudio de los modelos de capital de marca más reputados.

2.1.5.1. El capital de marca desde la óptica del consumidor.

Tal y como se ha apuntado en el apartado anterior, es el estudio del capital o valor de marca se puede abordar desde el enfoque del consumidor, ya sea individuo u organización, y esta será la primera línea argumental que en este

trabajo se desarrolla al respecto. Según este enfoque (Kotler & Keller, 2006), el poder de una marca reside en la mente de los clientes reales o potenciales y en sus experiencias directas e indirectas con la marca.

Como señala Martí (2008), los consumidores, y otros públicos de interés, se han vuelto más exigentes, tienen una mayor cultura de marketing, están mejor informados gracias a las nuevas tecnologías y más dispuestos a movilizarse. Por ello, la creación de valor de marca para el consumidor, esto es, capital de marca, adquiere día a día una relevancia mayor para la empresa. Como señalan Kotler y Keller (2006, pág. 288)

“el poder de una marca reside en lo que los consumidores han visto, leído, aprendido, pensado y sentido sobre la marca a lo largo del tiempo (...) el poder de la marca reside en la mente de los clientes reales o potenciales y en sus experiencias directas e indirectas con la marca”.

Un buen ejemplo de cómo el capital de marca está íntimamente ligado con la percepción que de la misma tiene el consumidor y de cómo la empresa con su actuación logra crear y asentar este valor en la mente del consumidor, se encuentra en el discurso de Keller (2000) cuando enumera 10 atributos que comparten las marcas más fuertes del mundo. Estos atributos son los siguientes:

- La marca se distingue por ofrecer a los consumidores los beneficios que verdaderamente desean.
- La marca siempre es relevante.
- La estrategia de precio se basa en el valor de los consumidores.
- La marca tiene un posicionamiento adecuado.
- La marca es consistente.
- La cartera y la jerarquía de marcas son lógicas.

- La marca utiliza y coordina todo un repertorio de actividades de marketing destinados a generar capital de marca.
- El responsable de la marca es consciente de lo que significa la marca para los consumidores.
- La marca recibe el apoyo adecuado.
- La empresa controla las fuentes generadoras de capital de marca.

Así pues, y como se verá en el capítulo dedicado al branding, las empresas deben desarrollar estrategias orientadas a crear valor de marca, es decir, capital de marca para sus consumidores, situando a los mismos en el centro y eje de su estrategia. De este modo hay que estudiar cómo se genera valor de marca para el consumidor.

Según Delano (2002), los clientes son leales a las marcas que les aportan valor y, por tanto, un elevado capital de marca genera lealtad de los clientes. Como señala el mismo autor, las empresas deben conseguir que su marca sea considerada como la que debe comprarse y que sea más valiosa para el consumidor que el producto genérico, es decir sin marca. De este modo se genera lealtad de marca.

Davis (2002) considera como motivadores de la lealtad de los clientes hacia una marca, en orden decreciente de importancia:

- La calidad ofrecida por la marca y un desempeño consistente del producto o servicio con las expectativas que se proponen de su uso o disfrute.
- El grado de conocimiento de la marca.
- La relación positiva entre el precio y el valor suministrado.

- La capacidad de resolver eficazmente un problema.
- La percepción por parte del cliente de que se adopta su personalidad.
- El ofrecimiento de un beneficio único.
- El respaldo de un buen servicio.
- El respeto del medio ambiente.

El mismo autor, Davis (2002), expone los factores que determinan que un consumidor cambie de marca, es decir, aquellos que son opuestos a la lealtad:

- La marca que no satisface los beneficios prometidos.
- La marca que no está disponible en el momento de la compra.
- La marca que deja de satisfacer las necesidades para las que estaba propuesta.
- La recomendación por terceros de una marca alternativa.

Tanto en sentido positivo, como en sentido negativo, los anteriores factores son palancas de creación de valor de marca para el cliente, según Davis (2002).

Martín (2005) agrega a los factores anteriores, otros que son generadores de valor para el usuario:

- La garantía que ofrece la marca en la compra de un determinado bien. Al adquirir una marca, queda claro a quién hay que reclamar si el producto no cumple las especificaciones presentadas del mismo o si, en general, no cumple las expectativas creadas. El usuario de la marca queda protegido en sus adquisiciones por el compromiso legal que el propietario de la marca adquiere sobre la veracidad en la descripción del

producto, de su composición, de sus aplicaciones y los contenidos de la publicidad de los mismos.

- Determinados productos de marca aportan beneficios emocionales y de auto expresión que no ofrecen a otras marcas o productos sin marcas. Este factor de creación de capital de marca para el consumidor es especialmente importante en productos y servicios de lujo u otros en los que el consumidor tenga una elevada implicación emocional en el proceso de compra, como podrían ser moda, cosméticos, vehículos y otros.
- Las marcas facilitan los procesos de compra. Este aspecto ya se ha tratado anteriormente en el estudio de los elementos intangibles de la marca. La marca facilita la toma de decisiones en la compra, sobre todo en artículos de compra frecuente y repetitiva.

Según Aaker (1991), el valor de la marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía. Según el autor, los activos y pasivos en los que se basa el valor de la marca podrían agruparse en cinco categorías:

- Fidelidad a la marca: reduce la vulnerabilidad a las acciones de la competencia.
- Reconocimiento del nombre: las personas adquieren marcas debido a que se sienten reconfortadas con lo que les resulta familiar. Una marca conocida será seleccionada más que una desconocida.
- Calidad percibida: influirá directamente en la decisión de compra y en la fidelidad de la marca.
- Asociaciones de la marca, adicionales a la de calidad percibida.
- Otros activos en propiedad de la marca: patente, marcas registradas, relaciones con el canal, etc.

Por tanto, Aaker (1991), sitúa el mayor peso de la valoración de la marca en la relación del consumidor con la misma. La marca consigue la lealtad del consumidor lo cual significa que está protegida frente a la competencia, economías de escala, capacidad de primar los precios, mayor capacidad de negociación con los intermediarios y mayor calidad percibida. Todo esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa a largo plazo (Aaker D. A., 1991).

El mismo Aaker (1991), incide en el argumento de la que la fidelidad de los consumidores constituye la base del valor de marca. Según el autor, si los clientes son indiferentes a la marca y compran teniendo en cuenta los atributos precio y conveniencia e importándoles poco el nombre de la marca, habrá escaso valor asociado. Si por el contrario, compran la marca, aun en fases en que los competidores ofrecen atributos superiores, mejores precios y más conveniencia, existirá un valor sustancial en la marca y quizás en sus símbolos y eslóganes.

Otro factor importante que la marca aporta al consumidor es, como señala Kapferer (2008, pág. 20), la reducción del riesgo:

“Brands reduce perceived risk, and exist as soon as there is perceived risk. Once the risk perceived by the buyers disappears, the brand no longer has any benefit. It is only a name on a product, and it ceases to be a choice cue, a guide or a source of added value. The perceived risk is greater if the unit price is higher or the repercussions of a bad choice are more severe”

Además del factor de la fidelización de consumidores y el factor de la reducción del riesgo, diferentes autores señalan la importancia distintiva y diferenciadora de la marca, respecto de la competencia, y como dicha capacidad diferenciadora se traduce en creación de valor para la empresa. Se debe tener

en cuenta que el mercado percibe una serie de utilidades emocionales y sociales en las marcas. Esto aporta diferenciación y es el origen de márgenes económicos superiores. Pero, las capacidades y recursos del titular de la marca tienen mucho que ver en esto. El valor de los activos intangibles de la marca o capital de marca dependerá del uso que sepa y quiera hacer su titular. Por ello se hace tan complicada la valoración económica de los activos intangibles de una marca (Nomen, 2008).

Por tanto, se observa, como se afirmó al principio del apartado, que la creación de capital de marca en el consumidor, se traduce en valor económico para la empresa. En el párrafo anterior, se ha señalado la dificultad de la valoración económica de los intangibles de una marca. En apartados anteriores ya se indicó que no es objetivo ni ámbito de este trabajo de investigación el estudio de la valoración económica de las mismas, si bien, sí se estudia en el apartado siguiente, las implicaciones positivas en la empresa de una buena valoración de marca.

2.1.5.2. El capital de marca desde la óptica de la empresa.

Se analiza en este apartado la implicación sobre la empresa de un capital o valoración de marca positivo por parte de sus consumidores, que es el segundo de los enfoques de estudio del capital de marca según se ha comentado con anterioridad. Según Kotler y Keller (2006), las marcas fuertes, es decir, aquellas que su capital de marca es mayor disfrutan de una serie de ventajas:

- Mejores percepciones de los resultados del producto.
- Mayor fidelidad. Al respecto, Kapferer (2008, pág. 24), afirma: *“if the brand is strong it benefits from a high degree of loyalty and thus from stability and future sales”*.

- Menor vulnerabilidad a las actividades de marketing de la competencia.
- Menor vulnerabilidad a las crisis del mercado.
- Márgenes más altos.
- Mayor inelasticidad en la respuesta de los consumidores ante subidas de precio.
- Mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores ante bajadas de precio.
- Mayor cooperación y apoyo comercial.
- Mayor eficacia en las comunicaciones de marketing.
- Posibles oportunidades de concesión de licencias.
- Oportunidades adicionales de extensiones de marca.

Otros autores, como Davis (2002), refieren, de igual modo, una serie de beneficios que las marcas fuertes proporcionan a las empresas:

- La fidelidad a la marca genera que los clientes leales aumenten el volumen de compras de esa marca, dado que conocen esa marca. Aumenta el consumo en esos usuarios y la recomiendan a terceros ya que están satisfechos. Como sostiene el autor, los clientes fieles están dispuestos a pagar más por las marcas que merecen su confianza y esto conlleva a que el margen de las empresas sea mayor y en consecuencia los beneficios también.
- Las marcas con fuerte arraigo en el mercado dan credibilidad a la introducción de nuevos productos y servicios respaldados por ellas. De este modo, los costes de promoción y comunicación son menores que los necesarios para situar una nueva marca en el mercado que no cuente con este respaldo.

- Una marca fuerte actúa directamente en el ámbito interno de la compañía. Este hecho, como sostiene Davis, constituye un atractivo de peso para el reclutamiento y mantenimiento de los mejores profesionales²¹.
- Una marca fuerte constituye la mejor defensa contra la penetración de la competencia. La competencia se ve obligada a realizar esfuerzos extraordinarios para conquistar a los consumidores.
- La buena reputación e imagen pública de marca y de la organización que la respalda genera lealtades en los consumidores que hacen más probable que los clientes comprendan un error. Ante las reclamaciones ocasionadas, y una buena respuesta de la compañía, un motivo de queja es una ocasión para reforzar la lealtad del consumidor descontento.

Los beneficios que el capital de marca aporta a la empresa se traducen en un valor económico de la marca²², según el discurso de diversos autores (Bharadwaj, Tuli, & Bonfrer, 2011; Kaynak & Zhou, 2010; M'zungu, Merrilees, & Miller, 2010; Pérez Castro & Salinas, 2008).

Al respecto del valor económico que la marca aporta a la empresa, cabe destacar el siguiente comentario de Kapferer (2008, pág. 23): “*Why do financial analyst prefer companies with strong brands? Because they are less risky*”.

²¹ Sobre este aspecto se incidirá con posterioridad en el estudio del branding interno.

²² El valor de la marca es el valor económico que puede ser atribuido al uso de la enseña, es decir, el resultado neto de la contribución que la marca aporta al negocio por encima de otras ganancias atribuibles a otros activos tangibles e intangibles (Brujó, 2008). Según este autor, los métodos formales de valoración de marca tratan de diferenciar entre la abstracción que es una marca y la valoración, más sencilla, de activos como instalaciones, fábricas o incluso patentes. Los distintos modelos de valoración de marca tienen un objetivo común: proporcionar instrumentos a las empresas para planificar inversiones, evaluar fusiones y adquisiciones y operaciones de calado similar.

No es objeto de este trabajo de investigación el estudio de la valoración económica de la marca. No obstante, y dada la importancia de dicha valoración, se considera pertinente en este trabajo de investigación, detallar una serie de apuntes al respecto.

En primer lugar, destacar la dificultad, como apunta De Toro, de la valoración económica de la marca. Según el autor, “el primer y mayor problema con el que nos encontramos al hacerlo es el de definir qué es una marca y acotar qué margen, volumen de ventas, gastos e inversiones son atribuibles a la marca” (De Toro, 2009, pág. 233).

No es De Toro el único autor que incide en la dificultad de la valoración económica de la marca. Así, según Healey (2008), la valoración económica de una marca es algo controvertido, dado el carácter intangible de las mismas.

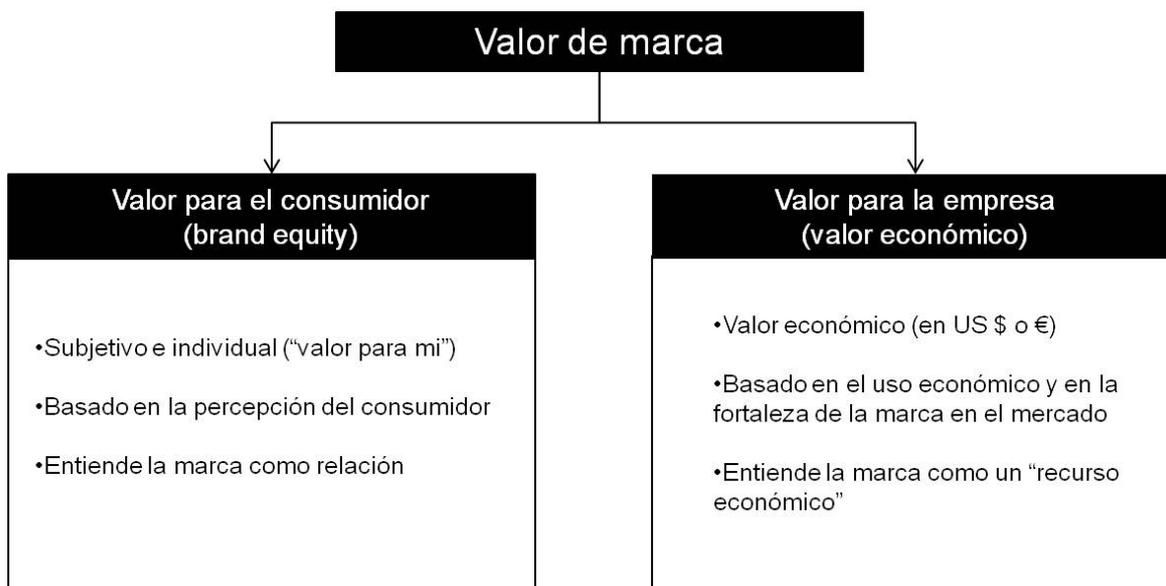
Para concluir con los comentarios acerca del valor económico de la marca, que aun no siendo objeto de este trabajo de investigación se deben cuanto menos mencionar, son importantes tres aportaciones de Lindemann (2009) al respecto, que subrayan el gran trabajo que queda por hacer, y las oportunidades de nuevos trabajos de investigación en esta materia:

- En la actualidad, según el autor, se puede afirmar que, por lo general, la mayor parte del valor de una empresa proviene de sus intangibles y que la atención que la dirección empresarial dedica a estos activos se ha incrementado notablemente.
- A pesar de lo anterior, de la importancia financiera de los intangibles y de la importancia comercial de las marcas, su gestión todavía va por detrás de los activos tangibles. Actualmente, existen pocos sistemas y procesos validados para gestionar y valorar el activo marca, sobre todo en comparación a los existentes para activos tangibles.

- Existe una carencia similar en cuanto a la contribución de las marcas a la información financiera de los resultados de las empresas y en sus estados contables.

Una vez desarrollado estos apuntes acerca del valor económico de la marca de la empresa, se hace necesario reflejar la aportación de Pérez y Salinas (2008), que establecen un nexo entre ambos enfoques del capital o valor de marca, es decir, desde la óptica del consumidor y desde la óptica de la empresa, Para los autores ambos enfoques, en su conjunto, conforman el valor de la marca, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 3. Nexo entre los enfoques del capital o valor de marca.



Fuente: Pérez y Salinas (2008, pág. 37).

El nexo entre ambos enfoques viene de la mano de Martín (2005), que concluye que la creación de capital de marca, desde la óptica del consumidor, es decir crear valor diferencial al consumidor con la marca, se traduce en crear más valor de empresa. De ahí, según el autor, que durante las últimas

décadas, la creación de valor de marca para el consumidor o cliente, la creación de capital de marca, haya sido una de principales y más importantes estrategias de empresas, entidades públicas y otro tipo de entidades. Así, las marcas rigurosamente construidas y bien gestionadas se convierten en el eje central de la estrategia competitiva de las compañías puesto que se convierten en instrumentos generadores de valor.

Este nexo entre el valor de empresa y el valor para el consumidor también se puede encontrar en el discurso de Kapferer (2008, pág. 9) cuando afirma:

“The financial approach measures brand value by isolating the net additional cashflows created by the brand. These additional cash flows are the result of costumers’ willingness to buy one brand more than it competitors’, even when another brand is cheaper. Why then do costumers want to pay more? Because of the beliefs and bonds that are created over time in their minds through the marketing of the brand”

De esa creación de capital de marca, de valor para el consumidor y para la empresa, se ocupa el branding, que se aborda con posterioridad y es el objeto de estudio principal de este trabajo de investigación. Por ello, antes de abordar el estudio del branding, se procede, a continuación, al estudio de los principales modelos de capital de marca para el consumidor de mayor significación. Estos modelos, pretenden explicar cuáles son los factores subyacentes en las marcas que explican la aportación de valor de las marcas a los consumidores.

2.1.5.3. Los modelos de capital de marca.

En los apartados anteriores se ha explicado con detalle el concepto de capital o valor de marca. En este apartado se desarrollan con más detalle los cuatro modelos más consolidados que, tratando el mismo concepto, ofrecen

perspectivas diferentes. Estos modelos son enumerados por Kotler y Keller (2006) y son los siguientes:

- Brand Asset Valuator.
- Modelo de Aaker.
- Resonancia de marca.
- Brandz.

BRAND ASSET VALUATOR.

El modelo de capital de marca Brand Asset Valuator, en adelante BAV, ha sido desarrollado por la agencia de publicidad Young & Rubicam²³. Tal y como detallan Kotler y Keller (2006), el BAV es un estudio que se realiza a más de 200.000 consumidores de 40 países. El BAV proporciona medidas comparativas del capital de marca de miles de marcas de múltiples categorías de productos²⁴.

Según los autores, el modelo BAV define y mide cuatro pilares o componentes clave del capital de marca, a saber:

- **Diferenciación:** mide el grado de amplitud por el que una marca es concebida de modo diferente a las demás.

²³ Young & Rubicam es una empresa de marketing y comunicación especializada en publicidad, medios digitales y sociales, promoción de ventas, marketing directo y consultoría de branding.

Fundada en 1923 por John Orr Young and Rubicam Raymond, tiene presencia mundial y pertenece al grupo de comunicación WPP.

Su sitio web es <http://www.yr.com/>

²⁴ En concreto, en su última edición de 2010, los datos del BAV son 757,270 consumidores, 45,562 marcas y 50 países (Brand Asset Consulting, 2010).

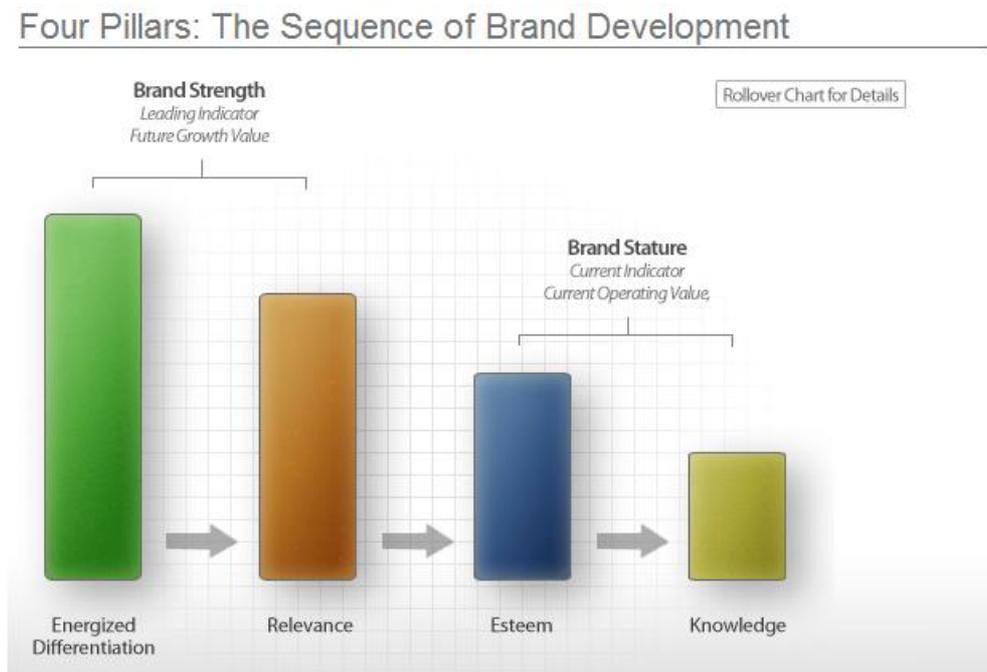
- **Relevancia:** mide la amplitud del atractivo de una marca, cuan apropiada e importante es la marca para las necesidades de las personas.
- **Estima:** mide el aprecio y respeto que recibe una marca.
- **Conocimiento:** mide el nivel de familiaridad e intimidad de los consumidores con la marca.

La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la **fortaleza de la marca**. Ambas variables indican el valor futuro de la marca, más que el valor pasado.

La estima y el conocimiento conforman **la estatura de la marca**, que es como una calificación de los rendimientos del pasado. Tiene que ver e informa acerca del desempeño actual de la marca.

La anterior exposición de las variables se puede ver en el siguiente gráfico (Brand Asset Consulting, 2010):

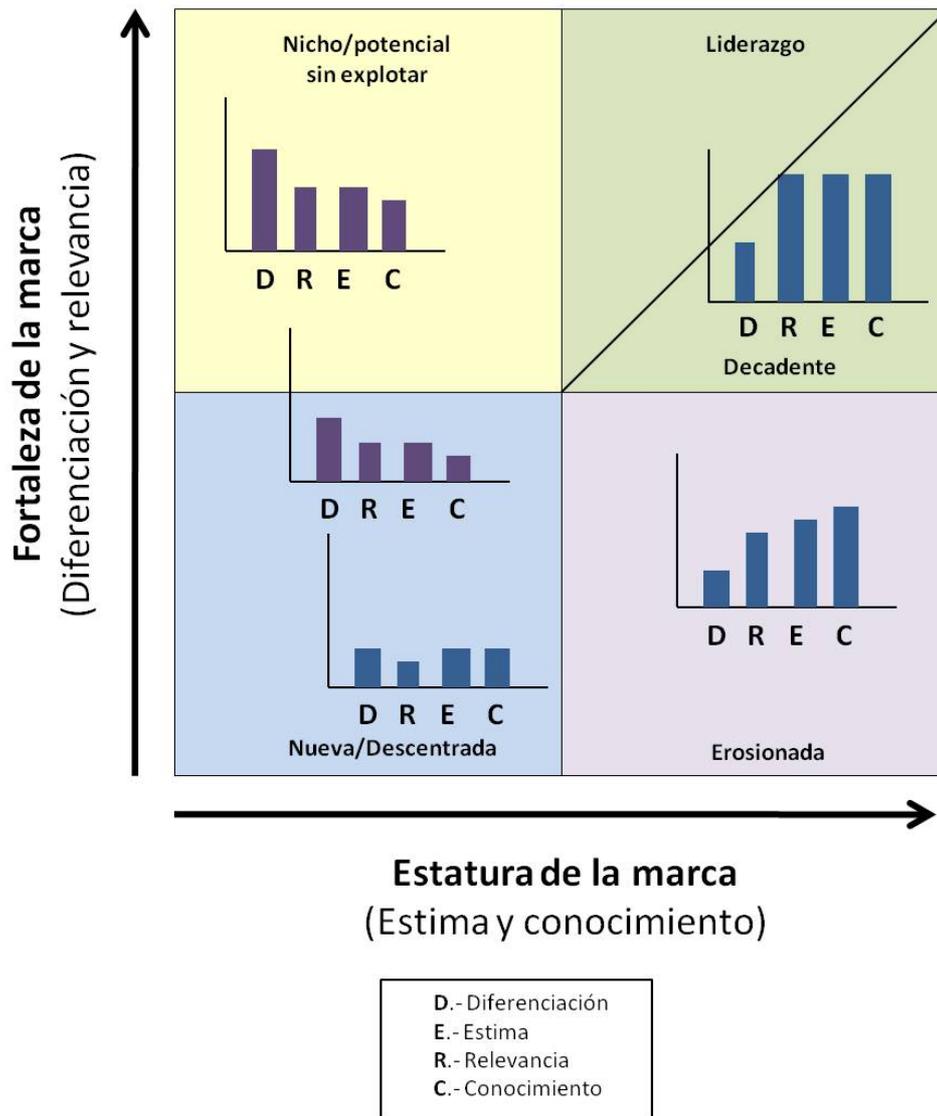
Figura 4. BAV: los cuatro pilares clave del capital de marca.



Fuente: Brand Asset Consulting (Brand Asset Consulting, 2010).

A partir de la definición de estas cuatro variables, y su agrupamiento en dos dimensiones, *fortaleza de marca* y *estatura de marca*, futuro y presente, respectivamente, el modelo BAV combina las variables en una matriz de valor de activo de la marca. Esta matriz ilustra las fases del ciclo de desarrollo de marcas, cada una con sus cuatro pilares (diferenciación, relevancia, estima y conocimiento), tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico (Kotler & Keller, 2006, pág. 291):

Figura 5. Matriz de fortaleza y estatura de la marca.



Fuente: Kotler y Keller (2006, pág. 291).

Según se desprende del gráfico y siguiendo a los autores, las marcas nuevas, después de su lanzamiento, reflejan niveles bajos en los cuatro pilares. Las marcas nuevas pero fuertes muestran niveles más elevados de diferenciación y relevancia, mientras que la estima y el conocimiento siguen siendo bajos. Las marcas líderes presentan niveles altos en los cuatro pilares. Las marcas

decadentes tienen elevado nivel de conocimiento a la vez que baja estima y aún más bajo nivel de relevancia y diferenciación (Kotler & Keller, 2006).

El modelo BAV, permite a las marcas estudiadas en el mismo, saber su capital de marca en qué pilares se apoya, así como cuáles son sus carencias y puntos fuertes. Es un análisis de partida para el desarrollo de una estrategia de branding.

A modo de ejemplo, en el siguiente gráfico elaborado por John Gerzema (2010)²⁵, se ve una aplicación del modelo sobre tres marcas: Zara, Ipod y Hertz. En el ejemplo se puede apreciar, para cada una de las marcas, su nivel en cada uno de los pilares que reflejan las fortaleza y la estatura de la marca, así como la ubicación de las marca en la matriz de capital de marca.

²⁵ John Gerzema es el presidente Ejecutivo de Brand Asset Consulting, la compañía del grupo Young & Rubicam que realiza el estudio BAV.,

Figura 6. Ejemplo de aplicación del modelo BAV.



Fuente: Obtenido de John Gerzema (2010).

Si se observa los gráficos anteriores se puede interpretar la situación de cada marca en cuanto a su capital de marca.

En el caso de Hertz, la marca se sitúa en el cuadrante inferior derecho, que corresponde a una marca erosionada. La marca tiene una elevada estatura de marca, es decir, una elevada estima (aprecio y respeto por la marca) y también un elevado grado de conocimiento. En estas variables la marca tiene una posición sólida. Sin embargo, se puede observar que la marca tiene un bajo nivel de fortaleza de marca. Este bajo nivel, deviene no tanto de la relevancia (amplitud del atractivo) como de la diferenciación, cuyo nivel es muy bajo. Así, la marca, para poder situarse en el cuadrante superior, en la zona de liderazgo, debería desarrollar la estrategia adecuada para lograr una percepción netamente diferencial de su competencia, ya que el resto de variables tienen niveles adecuados.

En el análisis de Zara se aprecia una situación totalmente diferente a la anterior. La marca se sitúa en el cuadrante inferior izquierdo, que indica una situación de marca nueva o descentrada. La marca tiene una cierta fortaleza de marca derivada, fundamentalmente, de un elevado grado de diferenciación, siendo la relevancia poco elevada. En cuanto a la estatura de marca, los pilares de estima y conocimiento son muy bajos. Es pues una marca que tiene por delante un importante trabajo en cuanto a incrementar su grado de conocimiento, así como estrechar sus lazos con sus audiencias, con el objetivo de incrementar la relevancia y la estima.

El caso de Ipod es el de una marca en plena situación de liderazgo, una marca que se define como irresistible. Ipod presenta elevados niveles en los cuatro pilares del capital de marca, destacando por encima de todos la diferenciación, que es la que hace que la marca esté en cuadrante superior derecho en la

zona de liderazgo y no en la de decadencia. Su punto menos débil es la relevancia, aun siendo está de un elevado nivel.

MODELO DE AAKER.

Este modelo teórico ha sido desarrollado por David Aaker, profesor de Marketing en la *Haas School of Business* de la Universidad de California Berkeley.

Este apartado va a tratar con brevedad y de modo resumido las bases del Modelo de Capital de Marca de Aaker, desarrollado por el autor en 2002 en su obra "*Construir marcas poderosas*". Esto es porque con posterioridad, cuando se aborden los principales modelos teóricos de branding, el modelo de Aaker será uno de los que se analicen y se procederá a su estudio con profundidad.

Según Aaker (2002), el capital de marca se compone de cinco categorías de activos y pasivos ligados a una marca, que añaden o quitan valor al que ofrece un producto o un servicio a una empresa o a sus clientes.

Las categorías de activos que aportan o restan valor de marca son:

- Fidelidad de marca.
- Reconocimiento de marca.
- Calidad percibida.
- Asociaciones de la marca.
- Otros activos propiedad de la marca.

Es importante señalar que Aaker en su modelo incide en que el valor de la marca es un conjunto de activos y como tales deben ser gestionados. Así, Aaker (2002, pág. 24), afirma que “la gestión de la marca implica inversiones para crear e impulsar esos activos”. La gestión de estos activos, aporta valor tanto a la empresa como al cliente.

Otro aspecto importante en el que incide Aaker (2002, pág. 26) es en la importancia de los elementos formales de la marca, cuando señala que

“los activos y pasivos que soportan a la marca deben estar vinculados al nombre y símbolo. Si estos deben modificarse, algunos de los activos o pasivos podrían verse afectados e incluso perdidos aunque otros emerjan para acompañar al nuevo nombre y símbolo”.

El modelo de capital o valor de marca de Aaker, el cual se abordará con detalle en el apartado dedicado a los modelos de branding, se basa en la definición de la plataforma de identidad como eje de la creación de valor de marca. Para el autor, la identidad de marca, entendida como el conjunto de asociaciones de la marca que representa lo que significa la marca y lo que promete a los consumidores, es el eje de la estrategia de branding. A partir de la identidad se podrá desarrollar la estrategia de branding que conduzca a la creación de valor de marca. De este modo, para Aaker, la correcta definición de la identidad y de las asociaciones que lleva esta aparejada será la base para la creación de capital o valor de marca.

El enfoque de la identidad de marca, su desarrollo e implicaciones, serán tratados con detalle con posterioridad en el apartado dedicado al análisis de los modelos de branding, tal y como se ha comentado.

MODELO DE RESONANCIA DE MARCA.

El siguiente modelo que se va a exponer ha sido desarrollado por el profesor Kevin Lane Keller. El Modelo de Resonancia de la Marca plantea la creación de marcas como un proceso ascendente y por fases (Keller, 2001):

- Primera fase: garantizar que todos los clientes identifican la marca y esta se asocia en la mente de los clientes con una clase de producto o con una necesidad del cliente específica.
- Segunda fase: establecer de un modo consistente la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes. Esto se consigue a través de la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles.
- Tercera fase: provocar las respuestas apropiadas por parte de los clientes en cuanto a juicios y sentimientos relativos a la marca.
- Cuarta fase: transformar las respuestas a la marca para crear una relación intensa y activa de lealtad entre los consumidores y la marca.

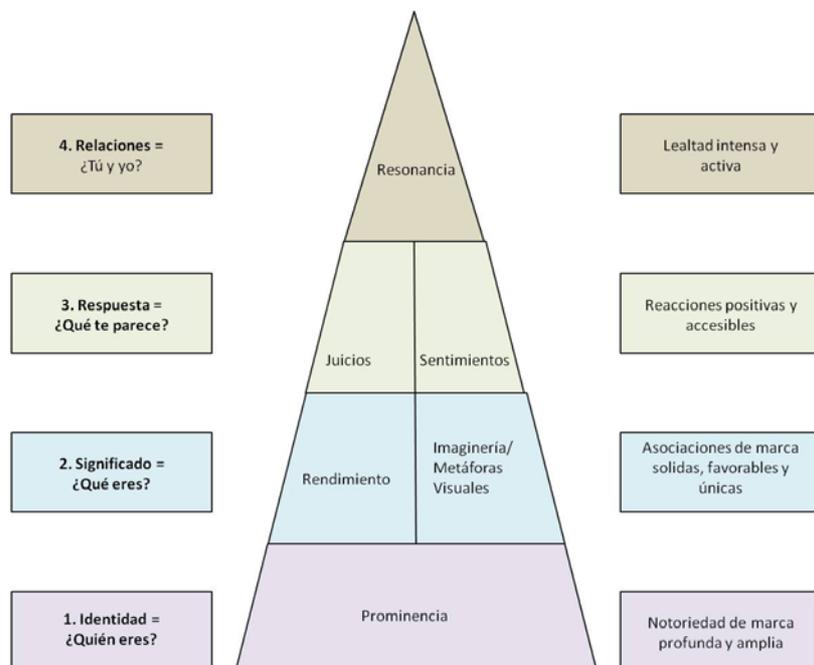
Siguiendo la argumentación de Keller, el seguimiento de estas cuatro fases da lugar al establecimiento de seis “*bloques de construcción de marcas*” con los clientes:

- **Prominencia de la marca:** es la frecuencia y facilidad con que se evoca a la marca en las diferentes situaciones de compra o consumo,
- **Rendimiento de la marca:** modo en que el producto o servicio satisface las necesidades funcionales de los clientes.
- **Imaginería de la marca:** son las propiedades extrínsecas del producto o servicio. Incluyen las formas en que se intenta que la marca satisfaga las necesidades sociales y psicológicas de los clientes.

- **Juicios de la marca:** son las opiniones y valoraciones personales de los clientes.
- **Sentimientos de la marca:** son las reacciones y las respuestas emocionales de los clientes respecto a la marca.
- **Resonancia de la marca:** es la naturaleza de la relación que mantienen los clientes con la marca y el alcance de lo que los clientes creen que sintonizan con la marca. La resonancia se caracteriza por la intensidad o la profundidad de los vínculos psicológicos de los clientes con la marca, así como por el nivel de actividad suscitado por su lealtad.

Estos bloques se podrían agrupar construyendo una pirámide, de un modo secuencial, siendo unos bloques base de sustento de los otros, como se muestra en la siguiente figura que propone Keller (2008, pág. 60):

Figura 7. Modelo de resonancia de la marca.



Fuente: Keller (2008, pág. 60).

Así pues, el modelo de Keller incide en la doble vertiente de las marcas: la ruta racional de creación de marcas aparece en la parte izquierda de la pirámide y la ruta emocional se recoge en la parte derecha de la misma.

Este modelo será completado y desarrollado en este trabajo de investigación en un apartado posterior dedicado al análisis de los principales modelos de branding.

BRANDZ.

El modelo Brandz ha sido desarrollado por la consultora de investigación de mercados Millward Brown²⁶. Según este modelo, la construcción de marcas requiere de una serie de fases secuenciales, en las que el éxito de cada fase depende de la consecución de la fase anterior.

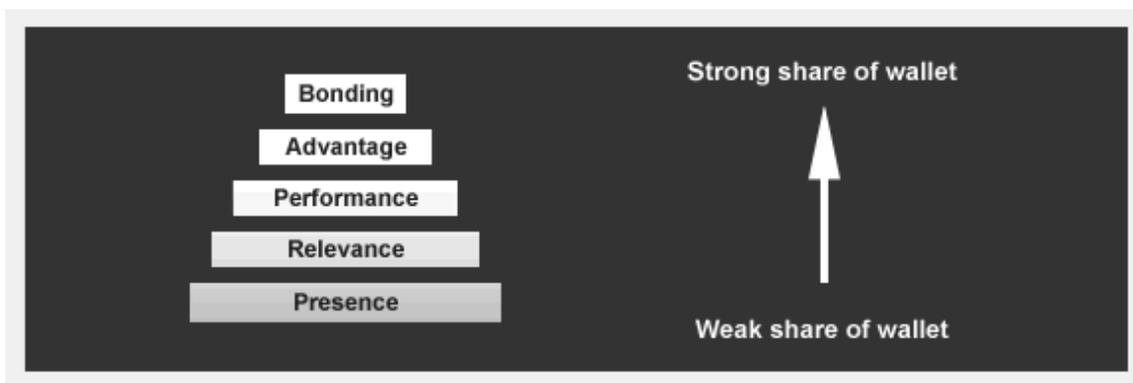
El eje de este modelo es la pirámide *BrandDynamics*, que se expone en la figura siguiente (BrandZ, 2010):

²⁶ Millward Brown es una compañía global centrada en las marcas e investigación de mercados, medios y comunicaciones. Forma parte del Grupo Kantar, la división de investigación de consumidor del grupo WPP. Millward Brown es la organización mundial de investigación de mercado más grande después de The Nielsen Company.

Millward Brown realiza el ranking mundial de marcas más valiosas BrandZ Top 100. El estudio es realizado por Millward Brown para determinar el valor económico de las marcas.

Su sitio web es <http://www.millwardbrown.com/Home.aspx>

Figura 8. Pirámide BrandDynamics.



Fuente: Sitio web de BrandZ (2010).

La pirámide así constituida sería una secuencia de fases, desde la base hasta la cúspide, con unos objetivos que debería cumplir la marca de un modo ascendente. Estos objetivos reflejados en la pirámide son²⁷:

- **Presencia:** se refiere al grado de conocimiento de la marca. La pregunta al cliente sería si conoce la marca.
- **Relevancia:** se refiere a la adecuación de la marca respecto a las necesidades del consumidor, referido a un rango de precios, o a la oferta conjunta. La pregunta al cliente sería si la marca le ofrece algo.
- **Rendimiento:** se refiere a si la marca ofrece un rendimiento aceptable para el consumidor y si este la sitúa en su lista corta de opciones. La pregunta al cliente sería qué le entrega la marca.
- **Ventaja:** se refiere a si la marca aporta al cliente una ventaja, emocional o racional superior a las marcas competidoras. La pregunta al cliente sería si la marca le ofrece algo mejor que las demás.

²⁷ Traducción del autor de este trabajo de investigación.

- **Compromiso:** se refiere a una unión del cliente con la marca mediante vínculos racionales y emocionales que ninguna otra marca puede superar.

Cuando se aplica el modelo para el estudio de una marca, a cada persona entrevistada se le asigna un nivel de la pirámide en función de sus respuestas a una serie de preguntas. La pirámide BrandDynamics muestra el número de consumidores que han llegado a cada nivel.

Un aspecto a destacar de la pirámide *BrandDynamics* es su relación con el proceso de compra de los clientes. Tal y como se ha señalado en apartados anteriores, una de las funciones principales de la marca es ayudar en los procesos de compra de los clientes, en definitiva ser facilitadores de los mismos. Este hecho se puede observar en el gráfico anterior, en cuanto que en los niveles superiores de la pirámide aumenta la lealtad de compra. Esto es porque es probable que los consumidores en el nivel de *compromiso* sean defensores activos de la marca. Asimismo, ocurre lo opuesto en la base de la pirámide, el nivel de *presencia*, donde la lealtad de compra es la menor. También, hay un aumento de la cuota de cartera, es decir, la proporción del gasto de los consumidores dentro de la categoría de la marca en cuestión, a medida que se asciende en la pirámide.

El objetivo por tanto es conseguir un grupo lo mayor posible de consumidores realmente leales, que pertenezcan al nivel de *compromiso* ya que de este modo se maximizará la cuota de cartera de la marca. El desafío que esto plantea a los directivos de marketing es cómo desarrollar actividades y programas que impulsen a consumidores a subir de nivel.

CONCLUSIÓN DE LOS MODELOS DE CAPITAL DE MARCA.

Los cuatro modelos de capital de marca que se han analizado son los que se han considerado, a tenor de la revisión de la literatura al respecto, más representativos y consideramos que su análisis es necesario para abordar, en el siguiente apartado, el estudio del branding, marco de este trabajo de investigación.

Su importancia se deriva del hecho de que dichos modelos explican, desde su óptica cada uno, cuáles son las fuentes de creación de valor de marca. Ya se ha referido con anterioridad que la creación de valor de marca es el objeto del branding. De este modo, la aportación que se deriva del análisis de los modelos en cuanto a cuáles son las fuentes de creación de valor de marca aporta la base necesaria para poder acometer el estudio del branding, materia de la que se ocupa el siguiente apartado.

2.2. EL BRANDING.

2.2.1. Concepto de branding.

El branding es el marco conceptual del estudio de este trabajo de investigación. Por necesidad de estructuración del discurso de esta investigación, en el apartado de estudio de la marca ya se expuso una primera aproximación al concepto de branding, según la cual y siguiendo a Brujó (2008), se argumentaba que el branding es la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas.

En el apartado anterior de conceptualización de la marca, antes de abordar el estudio de las diferentes aproximaciones al concepto de marca, se ofreció una breve exposición de la historia de la marca, con la finalidad de contextualizar dichas aproximaciones conceptuales, sin pretender realizar un estudio histórico exhaustivo. Del mismo modo, en este apartado, antes de recoger las diferentes aproximaciones al concepto de branding propuestas por los autores a estudiar, se realiza un breve recorrido histórico del branding.

Tomando como base la breve sinopsis de la historia de la marca anteriormente mencionada, se inicia el recorrido histórico del branding con la aportación de Blackett (2009), autor que defiende que es a finales del siglo XIX y principios del XX cuando se produce el uso a gran escala de las marcas. Así, durante el siglo XIX comienzan a desarrollarse marcas asociadas a los productos. Según el autor, el objetivo principal de estas marcas es diferenciar a los productos de otros similares. Es la época en la que, además, se empieza a usar masivamente la publicidad para la presentación de los productos y de sus marcas asociadas. El aumento de la población y la disminución del analfabetismo corren parejas al incremento de la eficacia de la publicidad. Como también señala, es la época en la que nacen agencias de publicidad que

aún hoy perviven. Y es, también, la época en que aparecen muchas de las marcas de consumo más conocidas incluso en la actualidad, como Coca Cola, Kodak, American Express o Heinz. Por último, Blackett también apunta que, de la mano de la introducción de estas marcas, vienen las primeras leyes sobre marcas comerciales, que posibilitan su protección legal.

Es pues, a partir de mediados del siglo XIX cuando se produce una evolución en la importancia de la figura de la marca y su gestión dentro de las empresas. En este sentido son destacables las palabras de Wally Olins, extraídas de su obra *Corporate Identity* que recoge Lury (2001, pág. 6) en su análisis de la evolución del branding:

“The idea of branding emerged in the middle of the 19th century, when technology combined with literacy and rising standards of living to create the first mass market (...) the thinking that lay behind branding was very simple, but highly original. It was to take a household product, a commodity, not different fundamentally from another manufacturer, and to endow it with special characteristics through the imaginative use of name, packaging and advertising.”

Así, según diferentes autores (Blackett, 2009; Lury, 2001; De Toro, 2009), es en esta época cuando las marcas cobran su mayor importancia en la historia y cuando las compañías, de un lado, y los legisladores, de otro, se ocupan con mayor intensidad de las mismas. Es la época en la que, debido a la mencionada importancia que cobran las marcas, se hace necesario profundizar y sistematizar la gestión de las mismas, lo cual es el objeto del branding.

No obstante, tal y como aportan Dyer, Dalzell y Rowena (2005), no se puede hablar de una auténtica gestión de marca hasta la aparición del conjunto de normas redactadas en 1931 por Neil McElroy de Procter & Gamble donde se formulaba el concepto de gerencia de marca. Según los autores, McElroy

propuso un sistema de control y gestión de la marca que ha constituido el referente obligado durante años para todas las compañías. Este sistema de gerencia de la marca propone la asignación de un responsable de la misma, respaldado por un equipo humano adecuado y con capacidad de decisión sobre producción y publicidad de la marca. El sistema creado por Mc Elroy permitió a Procter & Gamble que varias de sus marcas compitieran en un mismo sector e incluso segmento de mercado, ostentando sus marcas los primeros puestos de cada familia de productos.

La aportación de McElroy es crucial ya que la gestión de la marca es abordada por parte de la empresa como una tarea específica, a la que hay que dotar de unos recursos específicos y unos modos de operar determinados (Dyer et al., 2005). Es a partir de este momento (Blackett, 2009), y concretamente, más a partir del final de la Segunda Guerra Mundial, cuando tiene lugar la verdadera explosión en el uso de las marcas. Apoyando el argumento de Blackett, Vallet (2005), sostiene que es en esta época, en la segunda mitad del pasado siglo, cuando se desarrolla una mayor conciencia y preocupación por el branding, por la gestión del valor de las marcas. Según la autora, la producción masiva de bienes de consumo sostenida por el enriquecimiento de la sociedad y el crecimiento de las clases medias es el factor que provoca la necesidad de hacer branding, en definitiva, de hacer exclusivo lo que era masivo y hacer lo masivo creíble.

Esta mayor conciencia y preocupación por la gestión de las marcas, esto es, el branding, se va intensificando en las últimas décadas. Así, en palabras de Blackett (2009, pág. 39):

“estimuladas por la caída del comunismo, la aparición de Internet y los medios de comunicación de masas, así como por la mejora del transporte y de las comunicaciones, las marcas se han convertido en un símbolo de la convergencia de las economías mundiales hacia un modelo basado en la demanda”.

De este modo y siguiendo la argumentación de De Toro (2009), en las últimas tres décadas la marca ha pasado de ser un activo más de los que componen una empresa, a convertirse en un activo clave de las mismas. Así, Del Toro indica que la marca es un elemento fundamental en la supervivencia de las empresas, tanto por su capacidad para generar ingresos futuros como por el valor financiero de las mismas. Por tanto, el mismo autor señala el activo marca es uno de los más importantes de la empresa y que la gestión estratégica del mismo se convierte en una necesidad para las compañías.

Al igual que De Toro, Temporal y Lee (2003), sostienen que la evolución de la importancia del branding, de la gestión de las marcas en el tiempo, ha tenido su máxima expresión desde finales de la década de 1980. Desde entonces el branding se ha convertido en una de las áreas de la gestión empresarial más relevante.

En los últimos años, según diferentes autores (Alonso, 2008; Hakim, 2011; Ries & Ries, 2000; Ros, 2008; Vallet, 2005), y desde la consolidación de Internet como medio de comunicación de masas, el branding está viviendo una nueva evolución para adaptarse a las necesidades que impone este medio.

En esta última línea, como sostienen Vallet (2005) y Ros (2008), la incorporación de Internet a la sociedad y las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información exigen una redefinición del branding. Esta redefinición, según los autores, debe incorporar el potencial de Internet y de las nuevas tecnologías como creadores de valor de marca. En este sentido y, como se expondrá en apartados posteriores, los mismos autores, hablan de Branding digital o *e-branding*, como un nuevo modo de crear valor de marca mediante la incorporación en la gestión de la misma de Internet y las nuevas tecnologías de la información.

Para concluir este resumido recorrido en el tiempo del concepto del branding, e incidiendo en la última argumentación del impacto de Internet y las nuevas tecnologías en el branding, es relevante la aportación de Ollé y Riu (2005) en cuanto a que la creación, construcción y gestión de marcas ha evolucionado, dándose en caso de que, actualmente, se pueden ver numerosos ejemplos de marcas construidas en muy poco tiempo, las cuales se comunican en medios alternativos más que en los masivos y crean comunidades de marca con características heterogéneas y no en un público objetivo predefinido²⁸.

Una vez concluido el recorrido del branding en el tiempo se aborda el estudio de las aproximaciones conceptuales de diferentes autores. Así, según Swystun (2008, pág. 17), el branding, también conocido como *brand management*, es el “proceso de administración de las marcas de una empresa para incrementar su valor patrimonial y financiero a largo plazo”. Esta definición apela al objetivo final de creación de valor financiero, pero no incide en el objetivo de creación del valor para el cliente. Dicho valor para el cliente, tal y como se ha expuesto en el apartado anterior de estudio del capital de marca, deviene en la creación de valor para la empresa, que se traduce en valor financiero y patrimonial.

Una definición de branding, que supera las carencias de la de Swystun y que ya ha sido adelantada en el apartado anterior referente al capital de marca, viene de la mano de Kotler y Keller (2006, pág. 287), que ofrecen una aproximación al concepto de branding orientada a la gestión de las marcas y al consumidor. Según dichos autores, el branding consiste en

“dotar a los productos y servicios del poder de una marca (...) el branding supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios, de tal modo que se facilite su toma de decisiones, y en el proceso, se genere valor para la empresa”.

²⁸ Ejemplos de marcas que siguen el patrón referido son Facebook, Spotify o Groupon.

Es una definición de carácter estratégico que apela a la creación de valor como fin y a la actuación sobre el consumidor como medio.

El carácter estratégico aportado en el párrafo anterior por Kotler y Keller, se reafirma en el discurso de Aaker (2002, pág. 203) cuando manifiesta, que en la gestión de la marca, esto es en el branding, “es necesaria una perspectiva estratégica”.

Los referidos autores (Kotler & Keller, 2006), inciden en la importancia del branding como fuente de creación de diferencias atribuibles a la marca. Según ellos, para que las estrategias de marca tengan éxito y se genere valor de marca, los consumidores deben estar convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios. La clave del branding es que los consumidores no crean que todas las marcas de la misma categoría son similares. El mismo argumento es apoyado por Llorens (2003), que sostiene que en la actualidad las empresas y sus productos y servicios necesitan a las marcas para diferenciarse y competir, y en este sentido, la creación y gestión de la marca o branding tiene una importancia vital.

Para el mismo Llorens (2003, pág. 10) el branding es “la creación y gestión de los significados que dan vida y personalidad a la marca y que la acompañan durante toda su existencia”. Esta visión, al igual que la de Kotler y Keller, no ciñe el branding a la creación de las marcas sino que el branding cobra toda su dimensión en la gestión permanente de las marcas. Así, el mismo Llorens (2003, pág. 10), afirma que

“las marcas deben ser capaces de mostrar su identidad desde el primer momento con eficacia y economía de esfuerzos guardando las máxima coherencia conceptual y formal en todas sus manifestaciones y durante

toda su existencia (...) ser una marca hoy exige comportarse siempre, y desde el primer momento con plena significación”.

El párrafo anterior introduce un aspecto fundamental del branding, que también ratifican diversos autores (Aaker D. A., 2005a; Brujó, 2008; Capriotti, 1999; Davis S. , 2002; Cheverton, 2007; Kapferer, 2008; Keller, 2001; Olins, 2009; Lury, 2001; Ries & Ries, 2002; Turpin, 2005): el carácter dinámico y permanente del branding, esto es, no ceñir el branding al proceso de creación de las marcas, sino también a la gestión de las mismas en el tiempo. También, la anterior aportación de Llorens sitúa en el epicentro de la gestión del branding la gestión de lo que la marca significa para el consumidor.

Un sentido similar al de Llorens se puede encontrar en la aportación de Healey. (2008, pág. 6), que al definir la marca, lo hace como “una promesa de satisfacción”. Esta promesa la efectúa el propietario de la marca dirigida a su destinatario, el cliente. Así, apoyando el argumento de Healey, Knowles (2001) defiende que el branding es el proceso de definición de esa promesa al consumidor y el significado que la misma tiene para el cliente.

Ollé y Riu (2005), también inciden en los dos aspectos del branding presentados por Llorens:

- La gestión de los significados: el reto del branding es llevar la idea de marca a la mente del consumidor. Los significados de marca viven en la mente del consumidor. Si el consumidor no relaciona los significados con la oferta de la marca, no se estará gestionando correctamente la marca.
- La gestión de marca es un proceso dinámico, no un ente estático.

Estos autores, también inciden en el carácter dinámico y continuo del branding. Más allá de la creación de marcas, o de la definición de los elementos formales de la misma, lo cual según ellos sería un planteamiento reduccionista, el branding debe ocuparse de elaborar a fondo una personalidad atractiva y diferenciadora para la marca. Esta personalidad debe estar cargada de significados para el consumidor y además, el branding debe ocuparse de establecer una conexión emocional de la marca con el consumidor. Según los autores, esta conexión emocional, unida a la asunción de una serie de significados de la marca para el consumidor, posibilitará la creación de valor de marca para el mismo, y por tanto, como se ha expuesto, este valor de marca o capital de marca para el consumidor, se convertirá en valor de marca para la empresa. Por tanto, y siguiendo a los mismos autores, la clave del branding será lograr la conexión entre la oferta y la demanda y la concreción y materialización de esta conexión en la marca y su capital, es decir, su valor para el consumidor. En palabras de Ollé y Riu (2009, pág. 40), las compañías de éxito:

“consiguen enfrentar ambas visiones de formas positiva con el fin de encontrar un equilibrio entre un producto bien diseñado y unos valores que consiguen conectarlo con su cliente. Cómo conseguir un equilibrio entre los ingredientes racionales que nos permiten juzgar la bondad de una oferta y las emociones que nos atraen hacia ella, cómo conseguir la mezcla perfecta entre razón y magia es el gran reto de la construcción de marcas potentes”.

De las aproximaciones conceptuales y aportaciones anteriores se puede establecer como conclusión que el objetivo principal del branding es la creación y gestión del capital de marca, es decir, del valor de la marca para el consumidor, y que esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente. Esta conexión, como se ha argumentado con anterioridad, se basa en la asunción por parte del cliente de una serie de significados que la marca tiene para él, y se concreta en una idea de la marca en la mente del consumidor. Ahora bien, una vez establecido dicho

objetivo, se debe definir cuáles son las herramientas, palancas, métodos, estrategias y acciones con las que se puede conseguir. Es decir, cuál es el ámbito del branding.

La respuesta a la cuestión anterior la podemos encontrar en diferentes autores que otorgan al branding un ámbito de actuación integral e integrador dentro de la empresa (Aaker D. A., 2002; Belil, 2007; Arcos Yagüe, 2007; Brujó, 2008; Cruz, 1990; Cheverton, 2007; Davis S. , 2002; De Toro, 2009; Ellwood, 2009; Healey, 2008; Kapferer, 2008; Keller, 2008; Llorens, 2003; Martín, 2005; Olins, 2003; Ollé & Riu, 2009; Roberts, 2005; Sánchez Álvarez, 2005). Ello es porque consideran que, más allá del diseño (la creación de los elementos formales) y la comunicación, cualquier actividad de la empresa es susceptible de influir en la percepción de la marca que tienen los clientes. Como señala Olins (2009, pág. 25):

“el branding no sólo va asociado con el marketing, el diseño, la comunicación interna y externa y los recursos humanos, sino que incluye todos esos factores. Es el canal a través del cual la empresa se presenta ante sí misma y ante los diversos mundos exteriores. Influye en cada una de las partes de la empresa y en todo su público, en todo momento y en todas partes”.

Este carácter integral e integrador de la gestión de las marcas también es afirmado por Davis (2002, pág. 5), cuando señala que

“la marca debe promoverse y cuidarse en cada punto donde la organización toca al cliente, sin importar la industria ni la compañía. En estos puntos de contacto se generan y acumulan las percepciones, buenas o malas, del cliente respecto a la marca”.

La aportación previa de Olins es de importancia capital ya que define el carácter estratégico e integrador del branding. El branding se sitúa así como una estrategia de carácter superior en la empresa, junto a la visión y la misión de la misma (Capriotti, 1999). En el mismo sentido, reafirmando el carácter estratégico del branding, Keller (2008, pág. 640), afirma que “la administración del valor capital de la marca requiere que se considere a las marcas desde una perspectiva amplia y de largo plazo”.

El mismo carácter integrador y de largo plazo también es atribuido al branding por Kapferer (2008, pág. 31), cuando afirma:

“Branding means much more than just giving a brand name and signalling to the outside world that such a product or service has been stamped with the mark and imprint of an organisation. It requires a corporate long-term involvementm a high level of resources and skills”.

De las aportaciones anteriores se desprende que es necesaria una visión global de la empresa y sus relaciones con el entorno, para poder establecer una estrategia de branding. La amplitud de la visión necesaria para elaborar una estrategia de branding se puede encontrar en la aportación de Itami y Roehl (1987) cuando detallan que la creación de activos intangibles se realiza a través de tres tipos de flujos de información:

- **Flujos de información del entorno.**- Llegan desde el entorno a la empresa. Uno de los flujos necesarios para gestionar la marca es la información que el mercado y los consumidores emiten sobre la imagen y reputación de la marca, así como los estudios de cuotas de mercado y de tendencias de venta. Así, según los autores, dentro de la estrategia de marca, la valoración de la imagen, actitud y afectividad hacia la marca en el mercado pueden convertirse en capacidades de gestión de la marca importantes para la gestión competitiva de la misma.

- **Flujos de información corporativos.**- Van desde la empresa al entorno. Estos flujos incluyen la publicidad, promoción y otras políticas que generan valor en la marca. Es a través de estos flujos de comunicación que los consumidores reciben sobre el producto y la marca, como se construye principalmente el activo marca.
- **Flujos de información internos.**- Son los que tienen su origen y fin dentro de la organización. En este apartado se incluyen la cultura corporativa, las capacidades y habilidades de la dirección, así como la capacidad de la empresa para gestionar la información y la capacidad de los empleados para transmitir y utilizarla en la toma de decisiones. Este tipo de flujo de información es necesario para dar respuesta a las reacciones del mercado hacia el activo marca.

Esta visión global necesaria para el desarrollo del branding es subrayada por Kotler y Keller (2006, pág. 293), “los directivos de marketing construyen capital de marca creando las estructuras de conocimiento apropiadas con los clientes adecuados. Este proceso depende de todos los contactos que se establecen con la marca, los inicie el directivo o no”. De este modo, queda manifiesto que son múltiples los factores que inciden en la construcción de valor de marca, al verse influida por todos los puntos de contacto de la marca con el cliente (Ollé & Riu, 2009).

De las aportaciones de Kotler y Keller, y de Ollé y Riu, se desprende la necesidad en el branding de gestionar todos los puntos de contacto de la marca con el cliente. Por tanto, para estudiar los procesos de creación de valor de marca, se hará necesario entonces, estudiar los distintos puntos de contacto de la marca con el cliente, así como las percepciones que de la misma éste pueda tener. En dicho sentido, los mismos Kotler y Keller (2006) proponen una clasificación en tres conjuntos de los elementos generadores de capital de marca:

- Las elecciones iniciales de los elementos de la marca o identidades que conforman la marca
- El producto, el servicio y todo lo que acompaña a las actividades de marketing y apoya los programas de marketing.
- Otras asociaciones transferidas indirectamente a la marca, mediante su vinculación con otra entidad.

Esta clasificación, de gran utilidad, será posteriormente desarrollada al estudiar el modelo de branding que propone el profesor Keller. En los próximos apartados se va a estudiar en detalle cuales son los elementos básicos que influyen en el proceso de branding. Dado que se ha definido éste como el proceso de construir y crear valor de marca, para facilitar la claridad expositiva en este trabajo de investigación se van a presentar los elementos básicos del branding en dos grupos:

- De un lado, aquellos elementos, variables y conceptos que intervienen en la definición y la creación de una marca. Se estudiará en el apartado: *“Branding: la creación de marca”*.
- De otro lado, aquellos elementos, variables y conceptos que intervienen en el proceso continuo de construcción de capital de marca, una vez esta ya existe. Se estudiará en el apartado *“Branding: gestión y desarrollo de marca”*.

Por tanto, de las aproximaciones conceptuales desarrolladas en este apartado y del estudio de la marca desarrollado en apartados anteriores, se puede concluir que el objetivo del branding es la creación de capital de marca, es decir de valor de marca. Este valor de marca es doble, valor de marca para el consumidor y valor de marca para la empresa. La consecución de valor de marca para el consumidor traerá consigo la creación de valor para la empresa. Por tanto el foco será la creación de valor para el consumidor y esta se

realizará mediante un proceso continuo en el tiempo. Este proceso partirá de la creación de la marca, para dar paso a una gestión dinámica de la misma, continuada en el tiempo. Ambas, creación y gestión de la marca, se realizarán desde la óptica del consumidor, de su relación con la marca, y de la percepción que este tiene de la marca, de los significados que la marca tiene para él. El proceso de branding es estratégico, a largo plazo y continuado en el tiempo. Para poder realizar la estrategia de branding la empresa tendrá que gestionar la información que recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa.

2.2.2. Branding: la creación de marca.

En este apartado se van a estudiar aquellos conceptos, variables y elementos que intervienen en el proceso de creación de una marca. Los pasos a seguir, y variables a tener en cuenta en esta fase, coinciden en gran medida entre diferentes autores, como se verá a lo largo de la explicación. De este modo, en primer lugar se va detallar cuáles son los elementos a considerar en la creación de marca, para luego y en diferentes apartados, proceder al estudio de los mismos.

Martín (2005), define tres pasos en su modelo de construcción de marca, que hacen referencia a la creación de la marca:

- Desarrollo de la identidad de la marca. Que se desagrega en:
 - Sistema de identidad de la marca.
 - Definición de la imagen de la marca.
 - Proposición de valor.
 - Definición de un modelo de cliente.

- Posicionamiento de la marca.
- Elaboración de la identidad formal.

Keller (2008, pág. 39), en su modelo, propone como paso inicial en la creación de la marca “identificación y establecimiento del posicionamiento y valores de la marca”: Dentro de esta fase, el mismo autor incluye el desarrollo de las siguientes variables:

- Mapas mentales.
- Marco competitivo y de referencia.
- Puntos de paridad y puntos de diferencia.
- Asociaciones básicas de la marca.
- Mantra de la marca.

A diferencia de Martín, Keller no agrupa la elaboración de la identidad formal en una primera fase de creación de marca, sino que la sitúa en la fase siguiente de desarrollo de programas de marketing de marca. En este trabajo de investigación se seguirá la propuesta de Martín, es decir, incluir el desarrollo de los elementos formales de la marca dentro de una primera fase de creación de marca. Esta opción se considera que es más adecuada en cuanto a que la definición de los elementos formales siempre tiene que ocurrir en la fase de creación de la marca, y puede no ocurrir en la fase de gestión de valor de la marca en el tiempo, como sería el caso de marcas que no cambian sus elementos formales en el tiempo, si bien muchas en la práctica lo hacen.

Aaker (2002), en su modelo, que será también estudiado con detalle en el apartado dedicado al estudio de los modelos de branding, considera que en el proceso de creación de marca se debe contemplar:

- Identidad de marca. Este desarrollo lo desagrega en:
 - Marca como producto.
 - Marca como organización.
 - Marca como persona.
 - Marca como símbolo²⁹.
- Proposición de valor.
- Credibilidad.
- Relaciones marca-cliente.
- Posicionamiento de la marca.

De un modo similar a los autores anteriores se manifiestan Ollé y Riu (2009) cuando sitúan en las fases iniciales de la estrategia de marca las siguientes variables:

- Posicionamiento.
- Identidad de la marca.
- Arquitectura de la marca.

La arquitectura de la marca, no es situada en la fase inicial de creación de marca por algunos autores como Keller (2008), si bien, en este trabajo se va a considerar dentro de las variables a estudiar en el proceso de creación de marcas, tal y como se ha visto que proponen Ollé y Riu, en aras a una mejor estructuración del presente discurso.

²⁹En esta fase, según Aaker, es cuando se desarrollan los elementos formales.

Así, en este trabajo de investigación, a tenor de las aportaciones anteriores y con el objetivo de abordar el estudio de la gestión de la marca contemplando la óptica de los diferentes autores referidos, se van a considerar los siguientes elementos y variables dentro del proceso de creación de marcas:

- Identidad de marca o identidad corporativa.
- Imagen de marca o imagen corporativa.
- Personalidad de marca.
- Asociaciones de la marca.
- Proposición de valor.
- Posicionamiento.
- Definición de elementos formales.
- Arquitectura de marca.

A continuación y en sucesivos apartados se va a abordar el estudio de dichos elementos. No obstante, antes de proceder a dicho estudio, es preciso señalar que se observará en el proceso de creación de la marca la intervención tanto de los elementos formales como de los intangibles ya desarrollados con en el apartado referido al estudio de la marca. Tal y como se expuso entonces, ambos elementos coexisten íntimamente ligados, influyéndose mutuamente.

Si bien, el proceso de creación de la marca tendrá como resultado una concreción física que son los elementos formales, los cuales ya han sido estudiados, para llegar a ese resultado se deberán tener en consideración los

elementos intangibles que se quiere que represente esa marca para sus destinatarios³⁰.

2.2.2.1. Identidad de marca o identidad corporativa.

Como se verá a través de la aportación de los diferentes autores, el concepto de identidad de marca o identidad corporativa³¹, es un concepto de amplia difusión en el ámbito del branding.

Según Bassat (1999, pág. 73), “la identidad corporativa está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización”. De este modo y siguiendo al autor, la identidad corporativa de una empresa estará influida por factores como su filosofía, su orientación, su historia, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores éticos y sus estrategias. Son rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.

³⁰Este análisis es amplio y en el proceso de creación de la marca, la compañía deberá hacer un análisis:

- del cliente para conocer sus motivaciones, necesidades no cubiertas y sus tendencias y en función de eso segmentar,
- de la competencia,
- de la propia compañía a nivel interno para conocer los valores organizativos y la imagen actual de otras marcas propias en caso que hubieran.

También es importante señalar, al hilo de los análisis propuestos en el párrafo anterior, que la analítica y la investigación comercial son necesarias e inherentes al proceso de branding si bien no es objeto de este trabajo de investigación el estudio de las analíticas, investigaciones, test y métricas que se aplican en branding, tal y como se detalló en la definición del objeto de estudio.

³¹ En la revisión de la literatura al respecto se constata que hay una utilización indistinta de ambos términos.

Costa (1992a) reafirma el sentido de la identidad como acopio de la esencia de la empresa. Así el autor sostiene que la identidad corporativa es un término que tiene un sentido cultural y estratégico y es lo que hace que cada empresa sea diferente de todas las demás, única e irrepetible. Según Costa, ésta es una cuestión esencial de gestión de la empresa, tal y como lo son la administración, la organización, la producción, las relaciones con el personal, etc.

El mismo Costa (1992a) argumenta que el concepto de identidad corporativa está relacionado con la observación del comportamiento de las compañías. Según su discurso, las compañías ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente, a través de cómo comunican todo ello. La identidad corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de empresa y de su competitividad.

Se concluye la valiosa aportación de Costa (2007a) en la conceptualización de la identidad refiriendo su argumento en cuanto a que la identidad es lo que la empresa “es” (sépallo transmitir o no) y la imagen es lo que la gente “*piensa que es*”, como posteriormente se explicará al estudiar la imagen corporativa.

La distinción entre identidad de marca e imagen de marca, introducida por Costa (2007a), es muy importante a efectos prácticos debido a que suele haber cierta confusión en el uso de los términos. Así, la imagen de marca o imagen corporativa es un concepto que pertenece al destinatario de la marca. La imagen se refiere a cómo estos grupos decodifican todas las señales que proceden de los productos, servicios y comunicaciones de la marca. La identidad es un concepto que pertenece al emisor de la marca. Como señala Kapferer (2008), su intención es especificar el significado de la marca, su propósito y su auto-

imagen. Según este autor, la imagen es ambos, el resultado y la interpretación del mismo.

El concepto de identidad corporativa o identidad de marca es de capital importancia en el branding, como se refleja en las palabras de Martín (2005, pág. 55):

“la identidad de marca constituye el elemento esencial sobre el que se apoya una marca. La bondad y el rigor de su concepción constituyen la garantía de su supervivencia en el mercado y la eficacia en su función de suministrar valor tanto a los usuarios como a los propietarios de la misma “.

No es Martín el único autor que otorga máxima importancia a la identidad de marca. También para Aaker (2002), el concepto de identidad de marca es de capital importancia en el proceso de branding, ya que la identidad es la dimensión en donde la marca debería distinguirse a lo largo del tiempo, desarrollar su promesa a los consumidores y definir las asociaciones que aspira a obtener.

Otro aspecto que subraya la importancia de la identidad de marca es su relación con el capital o valor de marca. Se estableció ya con anterioridad que el objetivo principal del branding es la creación de valor de marca para el cliente, en tanto que la creación de valor para el cliente derivará en creación de valor de valor para la empresa. Esta creación de valor de marca para el cliente está íntimamente ligada con el concepto de identidad de marca. Así, según Cerviño (2002, pág. 62):

“la identidad de la marca, a diferencia del valor económico-financiero, se refiere a la parte del valor de la marca que se transmite al exterior, ofreciendo beneficios y atributos que la hacen más atractiva respecto a

otras competidoras en el momento de compra (...) el objetivo de la empresa es incrementar el valor total de la marca a largo plazo. Sin embargo, es la identidad la que influye de forma regular y directa en los clientes y consumidores potenciales. Dado que la marca se debe a sus clientes y se mantiene gracias a ellos, la identidad es entonces la variable fundamental para la creación de valor en la misma. Por ello, si la identidad es gestionada y mantenida adecuadamente, el valor total de la marca se reforzará e incrementará”.

Mediante la anterior aportación de Cerviño, se muestra el nexo entre identidad y valor de marca y la importancia de la identidad como principal fuente de creación de valor de marca y, por tanto, como variable crucial del branding.

Si bien y como se ha mencionado con anterioridad se suelen utilizar indistintamente las denominaciones de identidad de marca o identidad corporativa, hay que mencionar que autores como el mismo Cerviño (2002) utilizan el concepto de identidad corporativa, en vez de identidad de marca, cuando se refieren al ámbito de las organizaciones o empresas consideradas en su conjunto. La identidad corporativa, así entendida está muy ligada a los valores, principios básicos, decálogos y filosofía de la empresa, tal y como sostiene el mismo autor. En este sentido Kapferer³² (2008, pág. 171) enlaza la identidad con un elemento básico de la filosofía de la empresa y de la estrategia corporativa, la visión, cuando afirma: “*that visión, the key belief of the brands and its core values is called identity*”.

Una de las definiciones de la identidad de marca más aceptadas viene de la mano de Aaker (2002, pág. 71):

³² Las aportaciones de Kapferer al concepto de identidad son amplias y relevantes. Por necesidad de la estructuración del discurso de esta investigación se procederá a su estudio en el apartado posterior en el que se analiza el modelo de branding del autor.

“la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estrategia aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes (...) debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión”.

Esta definición contiene elementos básicos que se irán repitiendo en mayor o menor medida en los modelos de branding de diferentes autores, como se verá con posterioridad. Por la importancia que esta definición va a tener en el desarrollo de esta investigación, se detallan a continuación sus aseveraciones principales matizadas con aportaciones extraídas de la lectura del mismo Aaker (2002) y de Martín (2005):

- En primer término, la definición de Aaker concibe la identidad como un conjunto único de asociaciones³³. Esto implica, que la identidad debe reflejar una diferencia apreciable del producto, servicio o empresa que ampara respecto a los de la competencia. La identidad debe ser única.
- De otro lado, el conjunto de asociaciones es una aspiración a crear o mantener por parte de los propietarios de la marca. Como aporta Martín (2005), al ser una aspiración, estas asociaciones pueden no coincidir con la realidad de la oferta de la empresa, lo que implica que la definición de la identidad de marca será la guía para hacer coincidir la realidad de la empresa con las aspiraciones contenidas en la propia identidad de marca.
- La identidad de marca implica una promesa de los integrantes de la organización a los clientes, lo cual implica que la responsabilidad de sustentar la identidad de marca y su proyección al exterior, no sólo es de la alta dirección sino que debe implicar a la totalidad de la empresa. En

³³Las asociaciones de la marca se estudian en un apartado propio con posterioridad.

muchas ocasiones, el fracaso en el mercado deriva del hecho de que existe una disfunción entre lo que se dice que es y hace la marca y lo que verdaderamente es. Este aspecto se tratará en profundidad en un apartado posterior cuando se estudie el branding interno.

- La definición de identidad incluye una declaración expresa de que la identidad de la marca debe representar una proposición de valor que sea significativa para los clientes. Como señalan ambos, Aaker (2002) y Martín (2005), esta propuesta de valor podrá estar sustentada por atributos tangibles de producto o servicio o por atributos intangibles, de carácter psicológico.

Una vez comentada la relevante concepción de la identidad e Aaker, es muy importante contextualizar dicho concepto de identidad de marca o identidad corporativa en el marco de conceptos similares relacionados con la filosofía corporativa, como son la misión corporativa, valores corporativos, y visión corporativa. Como señala Martín (2005), el establecimiento de estos conceptos es previo a la definición de la identidad corporativa. Así, el mismo Martín (2005, pág. 56) apunta que para la materialización de la identidad se requiere “de la existencia previa de unas declaraciones corporativas, explícitas, conocidas y asumidas por toda la organización y comunicadas activamente a todos los públicos de la compañía, con las cuales debe ser consistente”.

Estos conceptos que definen la filosofía corporativa de la empresa y que deben ser definidos previamente al establecimiento de la identidad corporativa son según Capriotti (1999):

- **Misión corporativa.-** Es el qué es y qué hace la empresa. La misión define el negocio al que se dedica la organización. Es un enunciado que debe formularse en términos de satisfacción, beneficios o soluciones de necesidades de los públicos con los que la organización se relaciona. Este documento, que debe existir por escrito, se debe divulgar en

primera instancia a todos los miembros de la organización, y posteriormente, hacerlo extensivo a todos los grupos de interés de la compañía.

- **Valores corporativos.**- Representan el cómo hace la empresa sus negocios. Son el conjunto de pautas que definen la actuación de los miembros de la empresa, tanto en su desempeño cotidiano (*principios profesionales*) como en las relaciones internas o con el exterior (*principios de relación*). El conjunto de valores corporativos no debe confundirse con el concepto de cultura corporativa, el cual se estudiará en apartado posterior. Existen amplias diferencias entre ambos conceptos, siendo la más importante que los valores corporativos deben constar en documento escrito y ser parte del material de formación que se debe entregar a los nuevos miembros de la empresa (Martín, 2005).
- **Visión corporativa.**- Es la forma en la que organización señala a dónde quiere llegar. Es el objetivo final de la empresa definido en unos términos tales que marque la dirección a seguir por todos los miembros de la misma, estimulando el desempeño de todos ellos y dando coherencia a la organización.

Las declaraciones corporativas, expuestas por Capriotti y que se acaban de detallar, deben estar debidamente escritas y publicadas, dentro y fuera de la empresa, de modo que estén a disposición de todos los públicos de la misma. Estas declaraciones, en palabras de Martín (2005, pág. 58), “constituyen así mismo el punto de referencia sobre el que poder construir la identidad de la marca ya que ésta debe ser consistente en todo momento con el contenido de dichas declaraciones”. Este mismo autor subraya la importancia de su anterior afirmación cuando comenta los errores que se producen en muchos casos de la realidad cuando se intenta hacer que la identidad de la marca represente unos valores distintos o contrarios a los que verdaderamente existen en la organización.

Al hilo de lo expuesto en el último párrafo, es relevante la aportación de Cerviño (2002). Según este autor la identidad de marca es un mundo posible en el que se circunscriben los valores que forman su filosofía y los elementos que contribuyen a su existencia. Continúa Cerviño afirmando que para que este mundo virtual creado por la marca sea reconocido y aceptado por el público, la marca deberá tener tres cualidades esenciales:

- **Credibilidad.**- Una marca es creíble cuando el mundo que propone puede ser asociado con el producto o servicio que representa. La marca tendrá que ser coherente con el lenguaje empleado, con los sistemas de representación usados, con las expectativas generadas, etc. Y, además, el mundo que proponga deberá ser coherente de antemano con las expectativas y reticencias del público al que se dirige.
- **Legitimidad.**- Así como la credibilidad hace referencia a la coherencia, la legitimidad deviene de la continuidad a lo largo del tiempo, que es la variable que la otorga.
- **Afectividad.**- La marca puede incrementar sus posibilidades de ser elegida y preferida si logra establecer vínculos emocionales con el consumidor.

Estas tres propiedades se constituyen en base y sustento de la identidad de marca. El concepto de identidad de marca será tratado con más detalle en el estudio de los modelos de branding, con posterioridad.

2.2.2.2. Imagen de marca o imagen corporativa³⁴.

En el apartado anterior, por necesidad de la estructuración del discurso de esta investigación, ya se había señalado que Costa (2007a) se refiere a la imagen de marca como la percepción que tiene el público de la marca³⁵.

Así, según Bassat (1999), el conjunto de significados que la marca tiene para el consumidor constituye la imagen corporativa de la marca. Es la percepción de las empresas que tienen las audiencias. Según Bassat la imagen corporativa se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa, lo que también subraya la idea expuesta en el apartado de conceptualización del branding de que la gestión de marcas es un proceso permanente en el tiempo.

Otra aproximación al concepto de la imagen de marca viene de la mano de García Uceda (1997, pág. 74), que la define como

“un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza, y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su presentación, relación calidad-precio y de

³⁴ Al igual que se ha comentado en el apartado referente a la identidad, los diferentes autores estudiados se refieren indistintamente a imagen de marca o imagen corporativa.

³⁵ La imagen de marca es un concepto de recepción, pertenece al consumidor. Así, para conocer cuál es la imagen de marca siempre se deberá realizar algún tipo de investigación sobre el consumidor. Si bien la investigación sobre el consumidor queda fuera del ámbito de esta investigación, es relevante mencionar que es un error frecuente en la práctica que las empresas definan su imagen de marca sin haber realizado una investigación al respecto, con la metodología adecuada. Con este tipo de actuación la imagen de marca no dejará de ser más que un voluntarismo, con las distorsiones y sesgos que en mayor o menor medida introduzcan los definidores de dicha imagen. Como señala Biel (1993), el estudio de la imagen de marca es complejo debido a que incluye conceptos de calidad, valor y actitud, además de las asociaciones de marca y sensaciones, siendo así, un concepto más multidimensional que la calidad percibida y, por lo tanto, corresponde a un nivel de abstracción más elevado.

las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre y publicidad”³⁶.

Con un mayor alcance que la aproximación conceptual de García Uceda, se encuentra la de Cerviño (2002, pág. 65), para el cual la a imagen de marca es:

“la percepción de la marca por parte del consumidor y las asociaciones que éstos han desarrollado en relación con la marca. La imagen se centra en como el público objetivo imagina la marca, como percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y afectiva que el consumidor tiene sobre la marca, así como la percepción y el grado de importancia de sus distintos atributos”.

Una definición similar ofrecen Sánchez y Pintado (2009, pág. 18) cuando definen la imagen corporativa como

“una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cumulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”.

La aportación de Sánchez y Pintado es relevante en cuanto a que consideran que la imagen de marca es distinta para cada individuo.

El párrafo anterior concluye con una afirmación que es de capital importancia en la comprensión y gestión de la imagen de marca o imagen corporativa, y es

³⁶ El autor de esta investigación considera que esta definición es incompleta en cuanto a que es restrictiva en la enumeración de los elementos y variables que pueden incidir en la formación de la imagen de marca, la cual, podrá verse afectada por cualquier punto de contacto de la marca con el consumidor, tal y como se ha argumentado en apartado anterior.

el hecho de que esta, al ser un concepto que se forma en la mente del consumidor, es distinta para cada sujeto. Apoyando la anterior argumentación de Sánchez y Pintado, Ind (1992), también sostiene que la imagen corporativa es distinta para cada individuo al verse condicionada por la subjetividad y multiplicidad de dichos sujetos. Según este autor, el objetivo del branding será lograr una imagen corporativa en los consumidores que sea homogénea, superando el obstáculo de la subjetividad individual. Este hecho complica la gestión de la imagen corporativa y por tanto el propio proceso de branding. En palabras del propio Ind (1992, pág. 11), la imagen corporativa

“es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente”

La última afirmación de Ind también incluye un argumento que se viene repitiendo en esta investigación y es que la imagen corporativa que los consumidores tienen es resultado de la actuación global de la empresa. Como argumenta Costa (2007a), la imagen no sólo se forma de lo que el diseño y las formas gráficas transmiten. Según el autor, es sobre todo la conducta global de la empresa, su cultura, sus productos, sus servicios, su calidad, su capacidad de conectar con la gente, su capacidad de innovar, etc. Todas estas variables es lo que darán lugar a una determinada imagen de marca. Como reitera Costa en su discurso, sin los valores que la empresa debe cultivar, junto con su conducta ética, el diseño, la definición de los elementos formales, de poco servirá.

El argumento de Costa coincide con el discurso de Villafañe (1993), según el cual los procesos de formación de imagen corporativa no pueden reducirse al cambio o configuración de una determinada identidad visual, a la publicidad o a las relaciones públicas de la empresa, sino que deben ser extendidos a la

empresa en su totalidad. Como señalan Fernández y Labarta (2009), es por tanto, en gran medida, más un asunto de psicología social que de diseño.

El argumento expuesto en el párrafo anterior por Villafañe es relevante en la medida que expone que el proceso de formación de la imagen corporativa debe extenderse a toda la empresa. En esa línea, Pérez-Tomé y Smith (2006) conectan el argumento de Villafañe con el concepto de identidad corporativa, en la medida que consideran que es objetivo de la empresa transformar la identidad corporativa en imagen corporativa. Según los autores, es muy importante considerar que, si bien el objetivo de la empresa es transformar su identidad en imagen para los consumidores, no sólo la imagen se forma de la percepción de la identidad de la marca que tienen los consumidores, si no que hay otros factores que influyen en la misma, tal y como se acaba de exponer al detallar los factores parasitarios. Así, tal y como detallan Pérez-Tomé y Smith (2006, pág. 11):

“esta imagen de nuestra marca se construye, en parte, por la percepción que tienen de nuestra identidad; pero también se alimenta de rumores, informaciones sobre la empresa, referencias que llegan por amigos, conocidos o medios de comunicación, sensaciones, la política de pagos y cobros (...) en todo caso, un conjunto de subjetividades que conforman una imagen única para una única persona y que será diferente para cada una de las personas que conozcan la corporación”.

Así, para Pérez-Tomé y Smith, la imagen de marca obtenida debería coincidir con la identidad de marca que la empresa pretende transmitir y que considera que es la adecuada en su proceso de branding. Pero como señala Cerviño (2002) esto puede no ser así. Según el autor pueden ocurrir, y en la práctica es habitual, que las percepciones de los consumidores no reflejen la realidad objetiva de la marca, esto es, la verdadera identidad. Una situación así, de percepciones distorsionadas de los consumidores, podría derivarse de deficiencias del producto en el pasado, errores de comunicación, respuestas de

la competencia, etc. Estos factores, en sus palabras (Cerviño, 2002, pág. 65) son “ruidos, señales o *factores parasitarios* que distorsionan la verdadera identidad de la marca”. Es por ello fundamental en el proceso de branding, la investigación y análisis del consumidor, para comprobar la coherencia entre la identidad que se pretende transmitir y la imagen que realmente se obtiene. Entre los factores parasitarios, Cerviño (2002) alude tanto a factores internos, es decir, debidos a errores de gestión, como a factores externos:

- La imitación publicitaria de las otras marcas.
- El posicionamiento incorrecto de la marca.
- Intentar presentar la marca no como verdaderamente es, si no como le gustaría a la empresa que fuese.
- Problemas de producción u otros que afecten a la calidad del producto.
- Cambios culturales que afecten a los valores intrínsecos de la marca.
- Factores políticos que pueden perjudicar la imagen de las marcas en sus respectivos mercados.

Un concepto íntimamente relacionado con la imagen de marca y que, en algunos casos, es confundido con el mismo es el de *personalidad de marca*, que se estudia a continuación.

2.2.2.3. Personalidad de marca.

La personalidad de marca, según Moliné (2003, pág. 60) se refiere a “cómo el consumidor percibe la marca en unas dimensiones que típicamente sirven para captar la personalidad de una persona, aplicadas al terreno de las marcas “.

Según Aaker (2002), es una aplicación a una marca de las cualidades básicas de una persona. Así, la personalidad de marca incluye aspectos propios de la personalidad humana como la amabilidad, la implicación y el sentimentalismo. Una definición similar ofrece Lury (2001, pág. 45): “*a brand personality is all the human characteristics associated with a specific brand*”.

El mismo Moliné (2003) explica las diferencias entre dos conceptos que a veces se confunden: imagen de marca y personalidad de marca. La imagen de marca es un concepto más amplio, dentro del cual está, no sólo la personalidad de marca, sino también los atributos y beneficios, o las consecuencias que el consumidor asocia a la marca.

Según diferentes autores el concepto de personalidad de marca es muy útil debido a que es un concepto discriminador: la personalidad de una marca o de una persona es una pauta de trazos (Aaker D. A., 2002; Freling, Crosno, & Henard, 2011; Klabi & Debabi, 2011; Malär, Krohmer, Hoyer, & Nyffenegger, 2011; Moliné, 2003). Un trazo, según los autores se puede definir como una manera distintiva y relativamente permanente por la que un individuo difiere del resto. De ahí la utilidad del concepto, ya que permite establecer, a través de la personalidad, diferencias entre las distintas marcas. Además, permite que el consumidor asocie atributos a las marcas que, al ser atributos de la personalidad humana, son fácilmente entendibles y aplicables, como por ejemplo cuando se tilda a una marca de cercana, generosa, descuidada o arrogante. El argumento aportado por los autores anteriores se ve refrendado por las palabras de Lorente (1991, pág. 25), “no compramos marcas o empresas. Compramos porque aceptamos su personalidad”.

Una aportación muy valiosa en cuanto a cuáles pueden ser los atributos de la personalidad de marca la ofrece Jennifer Aaker (1997) al determinar el número y naturaleza de las dimensiones de la personalidad de marca. La autora

propone un marco para describir y para medir la personalidad de una marca. Es un modelo que describe el perfil de una marca usando la analogía con la personalidad del ser humano. Para ello define cinco dimensiones principales y sus facetas. Cada una de estas cinco dimensiones es dividida en facetas para proporcionar un contexto y un análisis descriptivo respecto a su naturaleza y estructura. Cada faceta sugiere opciones estratégicas, es decir, atributos que se pueden enfatizar para lograr una determinada personalidad de marca. Las diferentes facetas son medidas para cada marca, mediante un estudio, obteniéndose así una clasificación de las marcas en función de su personalidad. Las dimensiones y facetas que Jennifer Aaker (Aaker J. L., 1997) propone son las siguientes:

- Sinceridad, que se desagrega en las siguientes facetas:
 - Práctico.
 - Honesto.
 - Saludable.
 - Alegre.
- Excitación, que se desagrega en las siguientes facetas:
 - Intrépido.
 - Animoso.
 - Imaginativo.
 - Actual.
- Competencia, que se desagrega en las siguientes facetas:
 - Confiable.
 - Inteligente.
 - De éxito.
- Sofisticación, que se desagrega en las siguientes facetas:
 - Clase alta.

- Encantador.
- Rudeza, que se desagrega en la siguientes facetas:
 - Exterior.
 - Duro.

Una vez expuestas las distintas facetas de la personalidad de marca que propone Jennifer Aaker, se aborda cuál es la utilidad de la misma. Al respecto, Cheverton (2007), considera que la personalidad de una marca es un valioso pilar sobre el que descansar el desarrollo de la esencia de la marca, su atractivo y su presencia y, por tanto, es un potente elemento de branding. Según el autor, existen evidencias que muestran que cuando los consumidores eligen entre marcas competidoras ellos lo hacen de acuerdo al ajuste entre la personalidad de la marca y la personalidad que quieren proyectar. Tal y como afirma Lury (2001, pág. 48): “*we use brands and their personalities as one way in which we can express ourselves*”.

Como conclusión del estudio de la personalidad de marca, es pertinente matizar el párrafo anterior, en el sentido que señala Southgate (1995), para el que no se trata de que la personalidad de marca deba de ser un reflejo del consumidor, es decir, que la personalidad de marca sea exactamente como la del consumidor, sino una personalidad de marca con la que el consumidor se identifique y le resulte atractiva. Según Southgate, una personalidad de marca óptima no tiene necesariamente una que le guste al consumidor (aunque ello es útil), sino que a veces es más importante que el consumidor la respete o confíe en ella.

2.2.2.4. Asociaciones de la marca.

Según Martín (2005), las asociaciones de la marca son el conjunto de evocaciones que la presencia de la marca, en cualquiera de sus manifestaciones, es capaz de suscitar en el consumidor. Dichas evocaciones deben producir en su receptor un estado de ánimo favorable a la marca, mediante una percepción de la misma que suscite un sentimiento de aprobación o identificación con la misma.

Como se ha visto en los apartados anteriores, existe una diferencia clara entre la identidad de la marca, lo que la marca aspira a ser en el sentido de cómo pretende ser percibida, y la imagen de la marca, lo que marca es en el sentido de cómo es realmente percibida por los consumidores. En ambos casos, y según Aaker (2002) y Keller (2008) las asociaciones de la marca son el elemento fundamental, tanto de la identidad, ya que esta es un conjunto de asociaciones que se pretende conseguir, como en la imagen, que es el conjunto de asociaciones que realmente existe en la mente de los consumidores. Así, según Aaker (2002), las asociaciones forman la identidad de la marca, y según Davis (2002), las asociaciones, junto a la personalidad, forman la imagen de la marca.

Del párrafo anterior se desprende que las asociaciones de la marca, es decir, las asociaciones que ocurren en la mente del consumidor respecto a una marca, a qué atributos o valores asocia la marca, son el elemento fundamental de la identidad de la marca. Como se ha visto en la definición de identidad de marca de Aaker, ésta es un conjunto de asociaciones, que el estratega aspira a crear y mantener. Otros autores también definen la identidad de marca en función de las asociaciones. Así, De Toro (2009, pág. 53), define la identidad de marca como “aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier tipo de contacto con la marca y que, de forma global y

agregada, transmiten sus atributos y beneficios”. En el mismo sentido se manifiesta Keller (2008) para el que la identidad de la marca se compone de percepciones sobre la marca que son reflejo de las asociaciones que ocupan un lugar en la mente del consumidor.

Es por tanto conveniente estudiar cuáles son las asociaciones susceptibles de formar parte de la identidad de la marca. En este punto, es muy valiosa la aportación de Aaker (2002) que propone una descomposición de la identidad de marca en doce dimensiones agrupada alrededor de cuatro perspectivas. Estas dimensiones son fuentes de creación de asociaciones de la marca en la mente del consumidor:

- La marca como producto.
- La marca como organización.
- La marca como persona.
- La marca como símbolo.

Dada la importancia y la aceptación de este enfoque se va a proceder a estudiar con detalle cada una de las cuatro perspectivas y dimensiones asociadas. Tal y como indica Martín (2005) en su estudio del enfoque de Aaker, antes de proceder a desarrollar las perspectivas y dimensiones de Aaker, hay que advertir que la identidad de una marca no tiene que incluir necesariamente todas y cada una de las dimensiones. Ahora bien, en el proceso de construcción de la identidad de marca se deben considerar todas las dimensiones a priori, descartando posteriormente aquellas que no contribuyan a establecer el significado de la marca en la mente del consumidor. Siguiendo a Martín, queda claro que en una fase inicial se deberán tener en cuenta todas y cada una de las dimensiones de Aaker que a continuación se van a estudiar y, en una primera selección, se establecerá cuales de ellas formarán parte de la identidad de la marca.

A continuación se procede a estudiar las perspectivas y dimensiones que componen la identidad de la marca de Aaker (2002) y dicho estudio se verá enriquecido con las aportaciones que sobre el mismo realiza Martín (2005).

La marca como producto.

Las asociaciones relacionadas al producto, frecuentemente, constituyen una parte importante de la identidad de marca, al estar directamente vinculadas a las alternativas de decisión de la marca y la experiencia de uso.

Los componentes de la identidad de marca como producto son, en la mayor parte de casos, fácilmente imitables, por lo que la construcción de la identidad de marca basada en ellos implica la asunción de riesgos a corto plazo salvo que existan protecciones, como las patentes o diseños que proporcionen una ventaja competitiva aunque sea temporal.

La perspectiva de la marca como producto, siguiendo la mencionada aportación de Martín (2005) sobre el discurso de Aaker (2002), se descompone en las siguientes dimensiones:

- **Amplitud del producto.**- Asociaciones con la clase de productos. Es cuando la marca se asocia a una categoría de productos. Tal sería el ejemplo de la marca Danone, asociada a la categoría de yogures o Kleneex asociado a los pañuelos de papel.
- **Relación producto-atributos.**- Los atributos relacionados a la compra o uso del producto pueden suministrar beneficios funcionales y, en ocasiones emocionales al consumidor, generando una asociación en su mente entre el atributo o beneficio y la marca del producto. A modo de ejemplo, la marca

de pilas Duracell se asocia a la duración o la marca de automóviles Volvo que se asocia a la seguridad.

- **Relación calidad-valor.**- El valor está íntimamente ligado con la calidad. El concepto de calidad se enriquece al incorporar la dimensión precio. Una marca puede estar asociada a un determinado nivel de calidad para un determinado nivel de precio. Un ejemplo sería la marca Hacendado de la cadena de supermercados Mercadona, cuya marca está asociada a una elevada calidad para un nivel de precio razonable.
- **Ocasiones de uso.**- En este caso la marca es asociada a un momento de uso del producto. Un ejemplo sería el de la marca Gatorade asociada al momento de práctica de deporte.
- **Usuarios.**- La asociación de la marca se produce con los usuarios de la misma. Un ejemplo sería la marca Rolex que en su comunicación se asocia a los usuarios de la misma.
- **Vínculo al país o región.**- La asociación de la marca es con el país o región, el cual asocia a la marca unas connotaciones específicas que aportan determinadas asociaciones de valor. Se debe destacar el riesgo de basar únicamente la identidad de la marca en la procedencia, ya que ello no impide que otros competidores locales puedan proceder de modo similar. Ejemplos de marcas asociadas al lugar de origen serían las denominaciones de origen, que asocian los valores de una determinada área geográfica a las marcas de dicha procedencia, como por ejemplo los vinos de Rioja o el jamón de Jabugo. Otro ejemplo sería la marca de cerveza Coronita, asociada a México o la marca de automóviles Mercedes, asociada a Alemania.

La marca como organización.

La perspectiva de la marca como organización se centra en los atributos de la organización más que en aquellos de productos y servicio. El objetivo de esta perspectiva es construir la identidad de la marca a

través de los valores de la organización, del modo de actuar de la misma, más que a través de lo que hace, es decir, sus productos.

La perspectiva de la marca como organización se descompone en dos dimensiones:

- **Atributos organizativos.**- Los atributos organizativos son creados por los recursos humanos, cultura, valores y planes de una compañía. Los atributos organizativos son más duraderos y resistentes a las acciones de la competencia, en comparación con los atributos de producto, porque son inherentes a la propia organización. No obstante, adoptar esta estrategia no es sencillo ya que requiere, de un lado, que los atributos organizativos elegidos supongan un elemento real de diferenciación con respecto a la competencia y, de otro, que sean significativos y relevantes para los públicos de la marca. Asimismo, también deber ser demostrables y no limitarse a una mera declaración de intenciones.

Las asociaciones vinculadas a los atributos organizativos son:

- Orientación social y comunitaria.- Es la asociación mediante la cual una compañía se percibe como “buena ciudadana” y lo demuestra de diversos modos como su sensibilidad medioambiental, acciones de caridad, voluntariado, ayuda a la comunidad, el trato a sus propios trabajadores, etc. Las asociaciones organizativas son necesarias para desarrollar una orientación social y comunitaria y que se produzca una asociación en tal sentido con la marca³⁷.

³⁷ Este aspecto ha tenido, con posterioridad un amplio desarrollo en lo que se ha denominado Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La RSC queda fuera del objeto de esta investigación, si bien se considera pertinente realizar esta mención al respecto.

- Calidad percibida³⁸.- Cuando las asociaciones organizativas se emplean para enfatizar la calidad, el enfoque es en la compañía más que en el producto. De este modo, si se logra la asociación de la marca corporativa con el atributo calidad, esta asociación se extenderá a los diferentes productos de la empresa.
- Innovación.- Es una asociación organizativa clave para determinados tipos de industrias como la tecnológica. La reputación como empresa tecnológicamente innovadora es un vehículo de ventaja competitiva, especialmente útil en los lanzamientos de productos.
- Preocupación por los clientes.- Es cuando una compañía enfatiza su valor central en la visión de poner siempre a los clientes en primer lugar, comunicándolo de modo creíble.
- Presencia y éxito.- Es cuando la compañía logra asociar su marca corporativa a los atributos de tamaño, liderazgo y competencia. El éxito visible suministra a los clientes la seguridad de su elección.
- **Local versus global.**- Se trata de la disyuntiva de una marca corporativa a la hora de ser asociada por parte del consumidor como una marca local o una marca global, con la carga de significados de cada una de las alternativas.

La marca como persona.

Cuando se asocian los atributos de una marca a atributos propios de las personas, se habla de personalidad de marca. El concepto de personalidad de marca se ha desarrollado con amplitud con anterioridad, si bien en este apartado, para continuar el hilo argumental de la exposición, se procede a comentar las dimensiones en que se

³⁸ Se entiende como calidad percibida la percepción de calidad que el destinatario del producto o servicio otorga al mismo. Es un concepto subjetivo, distinto de otras acepciones de la calidad referidas parámetros objetivos.

descompone la perspectiva de la marca como persona, según Aaker (2002). Dichas dimensiones serían:

- **Personalidad.**-Se trata de que se asocien a la marca determinados rasgos de la personalidad humana para que el consumidor utilice dicha marca como un vehículo de *auto-expresión*, que reafirme su propia identidad. Con el objetivo de ser eficaz, una personalidad de marca necesita ser deseada y suficientemente importante para la persona que la utiliza. Así pues, las asociaciones de la marca como modelo de auto-expresión, funcionarán mejor en marcas de productos y servicios cuya implicación emocional por parte del consumidor sea alta, como ropa y vehículos, a modo de ejemplo.
- **Relaciones marca/cliente.**- Esta dimensión se basa en que puede existir una analogía entre la relación de una marca y un cliente y la relación entre dos personas. Este modelo de asociación de marca a una personalidad puede ser complementario al anterior debido a que un consumidor puede no esperar tener nunca algún rasgo determinado de personalidad de una marca, pero puede serle útil tener relación con una marca que sí tenga dicho rasgo. A modo de ejemplo, una persona puede no querer tener en su personalidad el rasgo de agresivo, pero sí esperarlo en un bufete de abogados que necesite contratar.

La marca como símbolo.

Un símbolo fuerte puede ser empleado para aportar cohesión y estructura a la identidad de la marca. Se logra, de este modo, mayor facilidad en la obtención de reconocimiento y recordación. Se busca en este tipo de asociación, que el consumidor asocie la marca a un determinado símbolo. Continuando con la explicación de Aaker que se ha seguido como hilo argumental de este apartado, se distinguen dos tipos de símbolos:

- **Imaginería visual.**- Una imagen visual fuerte captura la mayor parte de la identidad de marca. Esto es porque se produce una conexión entre los elementos de la identidad que se construye en el tiempo y el símbolo. Los símbolos, además poseen mayor significado cuando incluyen una metáfora.
- **Herencia de la marca.**- Una herencia viva, que aporte un determinado significado, puede ser un elemento de la identidad de una marca que genere unas asociaciones determinadas y beneficiosas en el consumidor.

Una vez ha sido detallado el enfoque de asociaciones siguiendo el modelo de Aaker (2002) y los comentarios al mismo de Martín (2005), se hace necesario en este punto del discurso de esta investigación y dada la estructuración del mismo, retomar el concepto de identidad de marca y establecer su relación con las asociaciones de marca. Las asociaciones, como se ha comentado con anterioridad, constituyen la identidad de la marca. Ahora bien, según Aaker (2002) no todas las asociaciones que configuran la identidad de una marca tienen la misma importancia y significados para el consumidor. Por ello, Aaker (2002) distingue entre identidad central e identidad extendida.

La identidad central de la marca, según el mismo autor, es la esencia tanto para el significado como para el éxito de la marca. La identidad central contiene asociaciones que deberán permanecer inalteradas en el tiempo y también a medida que la marca se traslade a otros mercados o a otros productos. En una marca poderosa la identidad central resulta más resistente a los cambios que la identidad extendida. La identidad central de la marca está ligada a la filosofía corporativa de la empresa y debe incluir elementos que hagan que la marca sea tanto única como valorada.

La identidad extendida de la marca, en palabras de Aaker (2002, pág. 91), “incluye elementos que suministran textura y la completan. Llenan la película, incorporando detalles que ayudan a comprender la razón de ser de la marca”. Por tanto y según el autor, su razón de ser es que la identidad central, en muchas ocasiones, no posee el suficiente nivel de detalle para poder desarrollar la totalidad de las funciones de la identidad de la marca.

Con la valiosa aportación de Aaker que establece la conexión entre las asociaciones y la identidad se concluye el estudio de las asociaciones de la marca. No obstante, se debe mencionar la importancia del planteamiento de la identidad de la marca que desarrolla Kapferer (2008) y que, por conveniencia de la estructuración del discurso de esta fundamentación, se recoge en el Apartado 2.3.5.

2.2.2.1. Proposición de valor.

Una primera aproximación al concepto de proposición de valor viene de la mano de Aaker (2002, pág. 98), para el cual

“es la manifestación de beneficios funcionales, emotivos y de auto-expresión suministrados y que otorgan valor al cliente. Una proposición de valor efectiva debería liderar a la marca, relaciones con el cliente y conducir a decisión de compra”.

Martín (2005), reafirmando la aseveración de Aaker indica que, cuando se elabora la proposición de valor de la marca, se evidencian aquellos aspectos que de un modo u otro, pueden representar algún tipo de beneficio en el mercado, desde el punto de vista en primer lugar del cliente, y en segundo lugar de otros públicos de la empresa. Según el discurso de este autor, los beneficios que forman parte de la proposición de valor de la marca se deben

corresponder con las asociaciones de la marca que se han expuesto con anterioridad, siendo éste el nexo de unión entre la proposición de valor y la identidad de la marca, que se constituye por dichas asociaciones. Se trata pues de una concreción de las asociaciones que constituyen la identidad de la marca. Esta concreción tiene como objetivo trasladar la identidad de la marca al consumidor. Tal y como afirma Martín (2005, pág. 77) “deberán considerarse como formulaciones precisas que puedan ser presentadas a los públicos de la compañía”.

Los beneficios que pueden formar parte de la proposición de valor son, según se ha visto en la primera aproximación al concepto de Aaker (2002) y siguiendo el discurso del mismo autor:

- **Beneficios funcionales.**- Son los basados en los atributos del producto que suministran utilidad funcional. Se vinculan directamente a las funciones que el producto o servicio desarrolla para el cliente. Son los más visibles y comunes. Los beneficios funcionales tienen vínculos directos con las decisiones y experiencias de uso de los clientes, de ahí su importancia. Como defiende el mismo Aaker (2002, pág. 99), “si una marca puede dominar un beneficio funcional, podrá dominar la categoría”. Siguiendo el discurso del mismo autor, se tiene que la limitación de los beneficios funcionales deriva de su mayor facilidad de imitación, provocando una escasa diferenciación entre productos similares. Otra limitación de los beneficios funcionales, no combinados con otros de diferente índole, es que presuponen que el comportamiento de compra del individuo se basa en un proceso racional de selección, lo cual no ocurre en numerosas ocasiones, sino que se ve afectado por factores de carácter emocional.
- **Beneficios emocionales.**- Ocurren cuando la compra o el uso de una determinada marca generan un sentimiento positivo al cliente de la misma. Los beneficios emocionales aportan riqueza y profundidad a la experiencia de propiedad y uso de la marca.

Los beneficios emocionales pueden ser presentados a un número mayor de consumidores potenciales, según Martín (2005), y ello es porque están referidos a una serie de evocaciones que pueden ser fácilmente compartidas por un gran número de personas.

- **Beneficios de auto-expresión.**- Se refieren al beneficio que obtiene el consumidor de una marca en tanto que considera que la misma le suministra formas para comunicar su auto imagen. Como aporta Belk (1988), la marca se convierte en un símbolo del auto concepto de la persona.

Los beneficios de auto-expresión aportan muchas posibilidades a las marcas debido a que una misma persona tiene múltiples roles en su vida y, por tanto, diferentes auto conceptos asociados a esos roles que necesita expresar. Una de las vías de auto-expresión será la compra de determinadas marcas. Cuando una marca aporta a un usuario un beneficio de auto-expresión se genera un vínculo fuerte entre ambos (Aaker D. A., 2002).

Respecto a la formalidad en la propuesta de valor, cabe destacar la aportación de Davis (2002, pág. 75) al respecto, que propone el concepto de *contrato de marca*, al que define como “una lista de todas las promesas que una marca hace a sus clientes”. El contrato de marca, así definido, se define internamente en la empresa, pero se define y valida externamente en el mercado. El contrato de marca, según el autor, no es una propuesta estática e inamovible, sino que puede y debe ser cambiado en el tiempo.

Un aspecto importante que subraya Davis (2002) en su proposición del contrato de marca es que éste tiene que responder a la realidad de mercado. Concretamente, debe reflejar lo que los clientes piensan realmente y lo que la compañía realmente está dispuesta a hacer. Y en el mismo sentido se manifiesta Martín (2005) afirmando que la empresa debe contemplar la

situación precisa del mercado y del sector, de modo que las promesas que se formulen sean coherentes con dicha situación.

El mismo Martín (2005) señala otro aspecto esencial en la formulación de la propuesta de valor es que esta debe ser claramente comprendida por el cliente. Los beneficios deben ser relevantes para el cliente, ya que en caso contrario la oferta carecerá de significado y de valor para el cliente, con lo que no le movilizará a la compra de la marca. Además, los gestores de la marca deberán asegurarse de la validez de la propuesta en el tiempo. Como señala Martín (2005, pág. 79):

“el conjunto de beneficios prometidos, puede cambiar con el tiempo conforme los gustos, necesidades y hábitos de compra del consumidor evolucionen e, incluso, podrá darse la circunstancia de tener que adaptarlos con leves matices para distintos grupos de consumidores“.

Por tanto, se han expuesto dos condiciones básicas para la selección de las promesas que formaran parte de la propuesta de valor, una es que dichas promesas deber ser interesantes, es decir, relevantes para los clientes y la otra condición es que sean verosímiles. Ambas condiciones son refrendadas por Harrison (1991).

El mismo autor, Harrison (1991), detalla algunas de las fuentes de respaldo de la propuesta de valor. Estas fuentes serán utilizables en la medida que aporten elementos claros de diferenciación frente a las propuestas de competidores. Harrison cita las siguientes fuentes de respaldo:

- El propio producto o servicio.
- El proceso de producción.
- El envase.

- Las condiciones de distribución y venta.
- La imagen del usuario típico.
- Usos específicos de elevada dificultad o precisión.

Las fuentes de respaldo que Harrison (1991) propone están estrechamente relacionadas con el producto, esto es, más que con los beneficios funcionales, lo cual no contradice la afirmación de Martín de que estos, los beneficios funcionales son los primeros a considerar en la proposición de valor, para posteriormente, desarrollar los beneficios emociones y de auto-expresión. Así, las fuentes de respaldo de Harrison son una base excelente para la primera definición de los beneficios funcionales de Martín.

Como resumen del apartado señalar la importancia de la formulación de una adecuada proposición de valor, la cual será presentada a los diferentes públicos de la empresa, tanto internos como externos. Dicha propuesta se deberá formular con posterioridad a la definición de la identidad de la marca y la imagen de la marca que se pretende obtener. La proposición de valor será el paso previo a la definición del posicionamiento (Aaker D. A., 2002; Davis S., 2002; Martín, 2005), que se estudia seguidamente, si bien, dependiendo del autor y del modelo de branding, se hará más o menos hincapié en la importancia de la formulación de la proposición de valor, como se verá en el estudio de los diferentes modelos de branding.

2.2.2.2. Posicionamiento.

El concepto de posicionamiento es uno de los pilares de la estrategia de branding. Este concepto ha cobrado una extraordinaria importancia, tanto en el

plano académico, como muestran las alusiones al mismo en la mayoría de los autores, como en la práctica empresarial, por su utilidad y aplicabilidad.

La primera vez que se habla de posicionamiento de marca fue en un artículo de Ries y Trout publicado en 1969 en la revista *Industrial Marketing* bajo el título “*El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del yo-también*”. Dichos autores ampliaron el concepto en sucesivos artículos publicados en la revista *Advertising Age*, así como en diferentes libros de los que cabe destacar su obra “*Posicionamiento*”, en la que los autores definen el concepto como la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor, una posición que tiene en consideración no sólo las fortalezas y debilidades de la propia marca, sino también la de los competidores. Según los autores las marcas deben adoptar una posición relativa en relación a las otras marcas y en función de sus características, imagen, público objetivo, uso u ocasión a la que se destina específicamente el producto, etc. Así, la mente clasifica, compara y ubica la marca según la categoría que se plantee, en relación a otros estímulos o marcas competidoras (Ries & Trout, 2000).

El concepto de posicionamiento es muy relevante porque introduce a la marca en un marco competitivo (Davis S. , 2002; Kapferer, 2008; Keller, 2008; Kotler & Keller, 2006), es decir, la marca alcanza su significado para el consumidor en función de la posición que el consumidor le otorga frente a marcas competidoras.

Tal y como exponen Merino y Sánchez (2009), es importante no incurrir en una confusión conceptual que, a menudo, ocurre en la práctica: la confusión entre imagen y posicionamiento. Ambos son conceptos próximos pero diferenciados por un matiz importante: mientras la imagen de una marca es una representación mental que conforma cada individuo, tal y como se ha detallado

anteriormente, el posicionamiento es la imagen de la marca comparada con las imágenes de las marcas competidoras. Por tanto, y siguiendo a estos autores,

“es más apropiado referirse al estudio de las marcas a través del posicionamiento, en vez de hacerlo a través de las imágenes individuales, ya que el consumidor, cuando evalúa las alternativas, lo hace de forma conjunta e inevitablemente, comparando con el resto de alternativas” (Merino & Sánchez, 2009, pág. 220).

Así según las aportaciones anteriores, el concepto de posicionamiento supone un avance en cuanto que sitúa a la marca en un contexto competitivo más allá de su propia esencia, identidad y personalidad. Expresado de un modo sencillo, el posicionamiento es la imagen de marca comparada con las imágenes de marca competidoras (Merino & Sánchez, 2009). En palabras de Lury (2001, pág. 63):

“If a brand’s values and personality are a summation and a reflection of its psychological attributes then brand positioning is how a brand is located in its marketplace and placed relative to its competitors. It is what a brand offers the target consumer and what differentiates that offer from the competition”.

Así, y siguiendo a este autor, existirán cuatro elementos clave en cualquier posicionamiento de marca, los cuales se reflejarán en los modelos de posicionamiento de diferentes autores:

- **El público objetivo.**- Al igual que para Lury, para Keller (2008) el público objetivo es el primer elemento a tener en consideración en un modelo de posicionamiento. Según este autor es importante una correcta identificación del consumidor objetivo ya que múltiples clientes pueden tener distintas percepciones derivadas de diferentes estructuras de conocimiento de marca. Por tanto, y siguiendo al autor, será

necesario aplicar las adecuadas técnicas de segmentación³⁹ para llegar a los segmentos objetivos.

- **El mercado en el cual la marca compite⁴⁰.**- Ya se ha comentado que el concepto de posicionamiento es muy importante, fundamentalmente, porque introduce a la marca en un marco competitivo. Así pues, y siguiendo a Lehmann y Winer (2005), para la definición del posicionamiento será imprescindible un correcto análisis de la naturaleza de la competencia a la que se enfrenta la marca que vendrá determinada, además de por el segmento objetivo elegido, por otros aspectos como los canales de distribución.
- **La oferta que hace la marca.**- Aquí es, según Lury, cuando el posicionamiento conecta con la identidad de la marca, la cual se definió con anterioridad como el conjunto de asociaciones que el estratega de la marca desea mantener con el cliente. De este marco de asociaciones, se obtiene la proposición de valor, que es la concreción de los beneficios que se van a presentar al cliente y de los cuales se obtendrá el posicionamiento de la marca.
- **Los elementos que hacen única a esa oferta.**- El análisis anterior se deberá contrastar con las identidades y proposiciones de valor de las marcas competidoras para desvelar en qué beneficios la marca se

³⁹ La segmentación de mercados queda fuera del alcance de este trabajo de investigación. No obstante, no se dejan de comentar los criterios de segmentación propuestos en 1972 por Frank, Massey y Wind (1972):

- Facilidad de identificación.
- Tamaño.
- Accesibilidad.
- Capacidad de respuesta a los estímulos de marketing

⁴⁰En referencia al marco competitivo, es importante que su definición no se realice de un modo muy estricto, sin el reconocimiento de las amenazas y oportunidades que puedan afectar a la marca. Sin ser el ámbito de este trabajo de investigación el análisis de la competencia, no quiere este autor dejar de citar el clásico artículo de Theodore Levitt (1960) "Marketing myopia" que ilustra de un modo ejemplar los riesgos y consecuencias derivados de un incorrecto y estrecho análisis de la competencia.

diferencia de la competencia y la hacen única, los cuales pueden constituir una fuente de posicionamiento.

Los elementos clave citados por Lury (2001) constituyen un proceso de determinación del posicionamiento. Existen diferentes modelos de determinación del posicionamiento de una marca. Dado que el objeto de estudio de este trabajo de investigación son los modelos de branding, se estudiarán los modelos de posicionamiento que sean parte de un modelo de branding. Dicho estudio, por coherencia del discurso, se realizará con posterioridad en los apartados dedicados al estudio de los distintos modelos de branding.

Siguiendo con las aportaciones al concepto de posicionamiento, Keller (2008), considera que el posicionamiento que define la promesa de marca debe ser único, diferenciado, claro, relevante, creíble y sostenible ya que la diferenciación del resto de competidores a través de la marca ha de generar valor. Así, es el mismo Keller (2008, pág. 98) quien reafirma este argumento cuando expone que

“un buen posicionamiento de marca sirve de guía para la estrategia de marketing, ya que aclara de qué se trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas, y por qué los clientes deberían comprarla y usarla”.

Como se ha referido en las distintas aproximaciones conceptuales, el posicionamiento es un concepto subjetivo, al referirse al espacio que ocupa una marca en la mente del consumidor. Esta subjetividad inherente al concepto de posicionamiento, siguiendo el discurso de Koch (1995), podrá estar basada tanto en beneficios y argumentos funcionales, como el producto o criterios comprobables, como por beneficios y argumentos emocionales. No obstante, como expone Aaker (1991), aunque los beneficios que se comuniquen en el

posicionamiento sean emocionales, la construcción de mismo se apoyará en elementos y acciones tangibles. Así según el mismo Aaker, las características y los beneficios del producto, junto con el envase y el canal de distribución, son elementos básicos en el proceso de creación de una determinada imagen de marca. Pero son el nombre de la marca, el símbolo y el eslogan las herramientas de posicionamiento más importantes.

En el párrafo anterior se ha incidido en la presencia de los beneficios funcionales y los emocionales en el posicionamiento. Al respecto, es importante tener en cuenta el argumento que defiende Martín (2005), para el cual la valoración que el consumidor hace de los espacios mentales que asigna a las distintas marcas, es decir, los distintos posicionamientos, serán preferidos por el consumidor en tanto que vayan más allá de estar sustentados en beneficios funcionales y descansen en beneficios emocionales. En sus palabras (Martín, 2005, pág. 96):

“el sustento de esta actitud favorable a priori, trasciende de los atributos funcionales del producto o servicio que se quiere posicionar y alcanza su mejor resultado cuando se establece sobre una relación emocional de forma que, una marca o un determinado establecimiento puede ocupar la posición de preferencia de un consumidor debido a la evocación de sentimientos (...) en el estatus que presuntamente confiere su uso o en la sensación de pertenencia a un determinado grupo de usuarios”.

Una vez concretadas distintas aproximaciones al concepto de posicionamiento y estudiados los beneficios que pueden formar parte del mismo, se procede a tratar un aspecto relevante del mismo, que es su relación con el concepto de identidad.

El concepto de posicionamiento, si bien es distinto del de imagen como se ha tratado al inicio de este apartado, sí conecta con otro de los conceptos básicos

de branding que se han definido con anterioridad: la identidad. Esta conexión se puede encontrar en la definición de posicionamiento de Aaker (2002, pág. 189), según el cual “el posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras”.

Por tanto, ambos conceptos están conectados, como sostienen Aaker (2002), Kapferer (2008) y Lury (2001), si bien y según dichos autores, el concepto de identidad es más amplio que el de posicionamiento, siendo este una parte del primero. Como argumenta Cerviño (2002), el concepto de posicionamiento limita el significado de la marca, el cual se desarrolla en toda su amplitud en la identidad de marca, ya que esta nos permite explorar en profundidad la singularidad de cada marca. Según el autor, a través de la definición de la identidad de marca es como se obtiene la estructura necesaria para la gestión de la propia marca. Así, mediante la identidad se pueden establecer los límites del posicionamiento, regular sus señales de expresión y lograr su singularidad e individualidad. Asimismo y para concluir la aportación de Cerviño al respecto, el autor sostiene que la identidad de marca prohíbe, tanto como posibilita, un determinado posicionamiento.

No obstante, según Ellwood (2009), que el posicionamiento sea una parte de la identidad de marca no menoscaba su importancia. Como señala el mismo Ellwood (2009, pág. 92) “un posicionamiento potente es la razón por la que un cliente elige una marca sobre otras”. La misma importancia que Ellwood otorga al concepto de posicionamiento es defendida por Keller (2008), para el que el posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing, ya que es el proceso de diseño de la oferta y la imagen de la compañía de modo que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo.

En la misma línea que el razonamiento recogido en el párrafo anterior, la importancia de la identidad de marca y su concreción en un posicionamiento es defendida también por Aaker (2002), para el que una identidad y un posicionamiento bien concebidos e implementados se constituyen en un valioso activo para la empresa, que de un modo sostenible ayuda a gestionar la marca. En concreto, Aaker señala las contribuciones que una identidad y un posicionamiento pueden hacer:

- **Guía y aumento de la estrategia de la marca.**- El estrategia de marca que esté familiarizado con la identidad y el posicionamiento puede elegir de un modo rápido y eficiente qué acciones son las más apropiadas en cada momento, así como coordinar a todos los agentes, internos y externos, cuya actuación puede influir en la imagen de la marca. Por ello es necesario una identidad y posicionamiento definido con claridad y fortaleza, de modo que se obtenga una consistencia en todo tipo de mensaje o interacción de la marca con el consumidor.
- **Proporciona opciones para una extensión.**- El enriquecimiento de la identidad de marca con asociaciones relacionadas a la identidad actual puede dar lugar a opciones para una *extensión*⁴¹.
- **Mejora la memorabilidad de la marca.**- Una marca con una identidad y un posicionamiento fuerte y coherente será más fácil de recordar. Asimismo, si el conjunto de asociaciones que forma la identidad es un conjunto coherente, se facilitará la recordación de la marca ya que esta puede acudir a la memoria del consumidor por diferentes asociaciones.
- **Proporciona significado y enfoque a la organización.**- Una identidad y posicionamiento fuertes contribuyen a que los empleados de la organización tengan un patrón para contrastar su actuación con la

⁴¹De las extensiones de marca se hablará con más detalle cuando se estudie la arquitectura de marca.

estrategia central. Identidad y posicionamiento son una fuente de motivación para los empleados de una compañía⁴².

- **Proporciona una ventaja competitiva.**- Este es el beneficio clave de una identidad y posicionamiento fuertes, coherentes y correctamente concebidos. La riqueza de la identidad y del posicionamiento dificultan la copia por parte de la competencia, porque no se tratará para atacar la posición de una marca de copiar su producto, sino de copiar todas las asociaciones que de su marca existen en la mente del consumidor, lo cual es mucho más difícil.

Una vez tratado el asunto de la relación del concepto de posicionamiento con el de identidad, para concluir el estudio del posicionamiento se trata un aspecto relevante del mismo, que es su gestión en el tiempo. Así, según Belil (2007), el posicionamiento no es un concepto estático, sino que debe ser gestionado en el tiempo. Según este autor, la innovación constante que exige el mercado actual provoca el continuo análisis de la adecuación del posicionamiento de la marca, de sus permisos para extenderse a otras categorías y para crecer en el futuro⁴³. Así, como propone Martín (2005), la gestión del posicionamiento de la marca debe combinar la solidez de su formulación con la flexibilidad oportuna para su adecuación a las cambiantes condiciones del mercado. El mismo autor propone unos principios para la gestión del posicionamiento en el tiempo:

- El posicionamiento, al estar estrechamente vinculado a la estrategia general de marca, deberá ser actualizado periódicamente, con el objetivo de que se mantenga estable la adecuación entre posicionamiento y la estrategia general. Estas revisiones no deben dar lugar a una serie frecuente de cambios en el posicionamiento que generen confusión en el consumidor, creando una situación de posicionamiento confuso o dudoso.

⁴²Este aspecto se estudiará con posterioridad en el apartado de branding interno.

⁴³Es por ello que en ocasiones las marcas deben realizar un ejercicio de revisión de su posicionamiento, lo que en la práctica se conoce como *reposicionamiento*.

- El posicionamiento, al ser una expresión de una proposición de valor diferenciada, lleva implícito que dicha diferencia sea extendida a todas las manifestaciones relacionadas con la marca, tanto en el ámbito interno como en el externo.
- La alta dirección debe jugar un papel principal en el proceso de construcción del posicionamiento

El estudio del concepto de posicionamiento que se ha abordado en este apartado, será completado y enriquecido con las aportaciones al mismo que realizan los autores de los modelos de branding que serán estudiados con posterioridad.

2.2.2.3. Definición de elementos formales.

En el capítulo dedicado al estudio marca se abordaron con detalle cuales eran los elementos que podrían conformar la identidad formal de la marca, los cuales se agrupaban en dos categorías: la identidad visual y la identidad verbal. En este apartado, se tratará de la gestión de los mismos y su papel en el proceso de branding.

Como señala De Toro (2009), la identidad formal de la marca, es decir, la definición y creación de sus elementos formales y tangibles, es uno de los aspectos cruciales del branding. Su existencia es consustancial al concepto de marca, no puede haber marca sin su concurrencia. De este modo, y siguiendo al mismo autor, pueden ser una fuente de creación de ventaja diferencial, además de ser una fuente interna de valor de la marca. Un aspecto relevante que argumenta De Toro es que, independientemente del tamaño de la compañía o de los recursos que dicha compañía pueda dedicar al branding, siempre tendrá que definir y crear la identidad formal de sus marcas.

La importancia de la identidad formal es afirmada por diversos autores (Allen & Simmons, 2009; Brujó, 2008; Cervera, 2004; Costa, 1987; Gutiérrez & Cuesta, 2009; Montaña-Moll, 2003; Villafañe, 1993). Así, Villafañe (1993, pág. 115) afirma acerca de la identidad visual que es “un instrumento de configuración de la personalidad pública (...) es aquella en la que más se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable”.

Así pues, el desarrollo de la identidad formal es uno de los aspectos cruciales del branding. Ahora cabe preguntar en qué momento de la estrategia de branding se debe acometer dicho desarrollo. La respuesta es que la definición de la identidad formal sólo debe llevarse a cabo tras el proceso de determinación del posicionamiento deseado y la proposición de valor que la futura marca deberá encarnar en sus destinatarios (Aaker D. A., 2002; Keller, 2008). Como señala Martín (2005, pág. 114) refiriéndose a las expresiones formales de las marcas:

“deben necesariamente ser consistentes con sus identidades, convenientemente filtradas a través del posicionamiento elegido de forma que (...) no sean contradictorios o incoherentes con ellas o no evidencien debidamente su posicionamiento”.

Por tanto, sólo tras haberse procedido a la determinación del posicionamiento, se podrá acometer con garantías de éxito la elaboración o revisión en su caso de la identidad formal. Así, según Chaves y Bellucia (2003), todas las marcas deben ser consistentes con sus identidades, convenientemente filtradas por el posicionamiento escogido, de modo que no sean contradictorias con el mismo. De este modo y según los autores, se minimizará el riesgo de la existencia de elementos de la identidad formal que sean erróneos o confusos, lo cual puede perjudicar sin duda a la marca y, cuando menos, ocasionar inversiones en tiempo y recursos económicos para su subsanación.

2.2.2.3.1. Aspectos básicos en la identidad formal. El proceso de diseño.

Para abordar los aspectos básicos a tener en cuenta en la definición de la identidad formal es necesario tener en cuenta la distinción entre identidad visual y verbal que se introdujo en el capítulo dedicado a la marca. La importancia de ambas en el proceso de branding es argumentada por Llorens (2003, pág. 13) cuando afirma que:

“con el tiempo, el nombre y la identidad visual de una marca, si están bien concebidos, pueden llegar a convertirse en poderosos símbolos que despierten con su sola presencia los atributos y emociones asociados a la marca. Esta fuerte asociación que se produce entre significante y significado hace que los nombres e identidades, con el tiempo, se carguen de un contenido significativo y simbólico que va mucho más allá de lo que su origen semántico o gráfico connota”.

Asímismo y en la misma línea, Cerviño (2002, pág. 62) afirma que “la apariencia exterior de la marca debe ser la expresión de la profunda identidad de la misma”.

Siguiendo la distinción mencionada entre identidad verbal e identidad visual, se procede en primer lugar a abordar el estudio de la primera, para posteriormente abordar el de la segunda.

La identidad verbal, como se detalló con anterioridad en el estudio de la marca, se constituye, principalmente, por el nombre o fonotipo de la marca. El *namimg*⁴⁴, según Llorens (1999), es una tarea compleja que requiere enfoque estratégico. En la misma línea, otorgando una importancia capital al nombre se

⁴⁴ Como se indicó en el estudio de la marca, este anglicismo se refiere al proceso de creación del nombre de una marca.

encuentran Gutiérrez y Cuesta (2009, pág. 200) cuando afirman que “el *naming* es la base, la raíz de cualquier empresa, es el nombre de la marca, es aquella palabra que concreta todo lo que se quiere ser para la empresa o entidad, su personalidad, sus valores, sueños”.

Otros autores, (Aaker D. A., 1991; Gunastasi & Ross, 2010; Samu & Krishnan, 2009) también inciden en la importancia capital del *naming* en el proceso de creación de la marca. Así, según Aaker (1991), el nombre es la esencia básica de la marca, la base tanto para los esfuerzos de conocimiento como para los de comunicación y, por ello, se puede considerar realmente la esencia del concepto de la marca. En la misma línea de otorgar una importancia capital al nombre de la marca se encuentran Ries y Ries (2005, pág. 19) cuando afirman que “los nombre sí importan. Dependiendo de la categoría, el nombre por sí sólo puede representar la principal razón de éxito de la marca”.

Una vez establecida la importancia del nombre en el proceso de creación de marca, se abordan las aportaciones de diversos autortes en cuanto a cuáles deben ser los principios a aplicar en el proceso de *naming*. Así, según Gutiérrez y Cuesta (2009), un nombre de marca debe cumplir que sea:

- Original.
- Significativo.
- Simple.
- Recordativo.
- Estético.
- Directo.
- Instantáneo.

Según De Toro (2009), se deben tener en cuenta los siguientes criterios a la hora de elegir el nombre:

- Familiar y fácil de recordar.
- De fácil globalización.
- Sencillo y fácil de pronunciar.
- Diferente, distintivo y poco común.

Otra aportación acerca de qué requisitos debe tener un nombre de marca para que sea el correcto, es la que aportan Ries y Ries (2002), cuando establecen las siguientes pautas:

- El nombre debe ser corto.
- El nombre debe ser simple.
- El nombre debe sugerir la categoría.
- El nombre debe ser único.
- El nombre debe ser aliterativo.
- El nombre debe ser fácilmente pronunciable.
- El nombre debe ser impactante.
- El nombre debe ser personalizado.

Para concluir el estudio del *naming*, se recoge la aportación de Kotler y Keller (2006) referente a que en el proceso de creación de marca es fundamental definir correctamente qué estrategia se utilizará a la hora de seleccionar el nombre o denominación de marca a utilizar, ya que las diferentes opciones de *naming* tendrán importantes consecuencias en la gestión de marketing de la

empresa y en el presupuesto de la misma. Así, según los autores, será importante la decisión en cuanto a:

- Nombres individuales.
- Misma denominación para todos los productos.
- Nombre independiente por línea de producto (marca de línea).
- Nombre de la empresa combinado con nombres de producto individuales. Estrategia de submarca.

Estas implicaciones, aportadas por Kotler y Keller, que devienen de la configuración del *namning* influyen también en otro de los elementos básicos del proceso de creación de marca: la arquitectura de marcas, cuyo estudio se abordará con posterioridad.

Una vez estudiada la importancia de la identidad verbal o *namning*, para completar el análisis de la identidad formal, queda el estudio de la identidad visual. Según Villafañe (1993), la identidad visual permite la normalización y regularización de la presentación de las empresas en sus diferentes soportes de identificación, proporcionándoles una expresión externa visual que permite diferenciarlas de forma inequívoca de las demás empresas. La marca se constituirá, dada su identidad verbal, en su aspecto formal por variaciones y combinaciones de los elementos de identidad visual, referidos en el apartado anterior, combinados de diferente modo y con mayor o menor presencia.

La elección y combinación de diferentes elementos formales, verbales y visuales es inherente al proceso de creación de marca. No existen unas reglas fijas en cuanto a la configuración formal de la marca, si bien diversos autores (Kotler & Keller, 2006; Bassat, 1999), señalan los siguientes criterios para la elección de cada elemento de la marca:

- Memorable: facilidad para ser recordado.
- Significativo: representativo de la categoría de producto o servicio, indicador de ventajas, ingredientes, etc.
- Agradable: atractivo para el consumidor.
- Transferible: susceptible de ser aplicado a otros productos de la empresa, a otros mercados geográficos, etc.
- Adaptable: capacidad de ser adaptado en el tiempo a nuevos gustos, criterios estéticos, etc.
- Protegible: capacidad de ser protegido legalmente.

En relación a los criterios a aplicar, según Cervera (2004), una buena marca debe:

- Ser breve y simple, pero impactante.
- Ser fácil de deletrear.
- Ser fácil de leer y escribir.
- Poder ser retenida con facilidad.
- Ser fácil de pronunciar.
- Tener únicamente una forma de pronunciación.
- No envejecer o pasar de moda.
- Ser evocadora.
- No ser susceptible de interpretaciones de mal gusto o de carácter negativo.
- Ser registrable, no presentar inconvenientes para su protección legal.
- Poder pronunciarse en todas las lenguas, es decir, globalizable.

Gutiérrez y Cuesta (2009), introducen una aportación valiosa en cuanto a que formulan unos principios básicos, a modo de orientaciones generales, no cerradas, que deben orientar los desarrollos de la identidad formal. Dichos principios serían:

- Principio de representación.- Los signos tiene la función de representar, mediante indicación, parecido o convención. En definitiva los signos deben ser representativos, entendiendo la representación como un proceso de significación, esto es, de sustitución, ordenador de una imagen que en su globalidad, y en todas sus partes, representa la entidad de que se trate.
- Principio de formalización.- La significación de una imagen es precisamente lo que representa para el público. Así es necesario que los signos seleccionados atiendan a elementos como la rápida percepción, fácil retención y eficacia en contextos saturados. Por tanto, la repetición de constantes visuales, no sólo de la marca, puede ayudar a crear la formalización.
- Principio de integración o consistencia.- Si los acontecimientos comunicativos transmiten un mismo código que los califica y los hace coherentes, se logra que todos los componentes y soportes desarrollen la imagen consiguiendo una imagen global.
- Principio de universalidad.- La idea es no dejar fuera ninguna situación perceptiva y lograr así una imagen globalizadora. Este principio se desagrega en tres perspectivas:
 - Universalidad cultural.
 - Universalidad temporal.
 - Universalidad de destinatarios.
- Principio de estandarización.- La posibilidad de una reproductividad ilimitada de la marca en los medios de comunicación hace necesaria la búsqueda de una normalización en la identidad formal.

- Principio de diferenciación.- El objetivo final de la identidad formal es la identificación, pero logrando a la vez la diferenciación de otras entidades que exhiben sus identidades en el panorama visual.

Otros autores, como Olins (2003), centran la importancia de la identidad formal en la definición del signo, de modo que si se acierta con él, el símbolo es capaz de resumir mágicamente la idea de todo el grupo empresarial.

A la vista de las diferentes formulaciones de criterios y principios expuestas, se puede concluir que no hay reglas básicas y consensuadas en cuanto a la elección y combinación de los diferentes elementos de la marca, si bien diferentes autores muestran sus ideas al respecto como se ha reflejado en estudio. Una vez hecho este apunte se procede a abordar la cuestión del diseño.

Según Swystun (2008), la elección y combinación de elementos formales, verbales y visuales de la marca es el proceso de diseño de la misma. El mismo autor sostiene que el diseño es un método poderoso y un componente de la creación de marcas que puede diferenciar, comunicar con más eficacia y posicionar una marca dentro de su entorno competitivo.

Como aporta Montaña-Moll (2003), la gestión del diseño es clave para la gestión de las marcas. El valor de la marca dependerá, además de factores relacionados con el marketing y con la gestión general de la empresa, con factores relacionados con el diseño. Según este autor, instrumentos relacionados con el diseño que son usados en la gestión de las marcas son.

- Un nombre distintivo: el nombre de la marca.

- Un símbolo, logotipo y sus aplicaciones (en la papelería, medios de transporte, uniformes etc.), diseño de la identidad corporativa.
- El diseño del producto.
- El diseño del packaging del producto.
- La protección legal.
- La comunicación.
- Edificios, fábricas.
- Interiores, oficinas, puntos de venta propios, etc.
- Stands, arquitectura efímera.
- Eventos, manifestaciones, patrocinios etc.

Todas estas funciones deben ser coordinadas para obtener sinergias, como indica Costa (2007a). Para este autor, se requiere de una gestión del diseño coordinada que interactúe con todas las áreas de la organización. Así, el diseñador debe compenetrarse con la empresa, que son sus clientes, conocer su plan estratégico de futuro y comprender su misión, sus valores y su cultura. Debe entender el sentido institucional de la organización y también su personalidad corporativa.

Siguiendo la argumentación de Costa, Martín (2005), sostiene que además de esta compenetración con el enfoque estratégico de la empresa, el proceso de diseño debe estar sujeto a unas exigencias mínimas de desarrollo que permitan obrar con un mínimo de garantía: identificar a la institución, producto o servicio, ser consistente con el posicionamiento adoptado, estar normalizado para distintos soportes y situaciones y, por último, diferenciar de la competencia.

Además de las exigencias detalladas por Martín, hay que añadir lo que Chaves y Belluccia (2003) denominan condicionantes del diseño. Esos condicionantes, según los autores, serían el perfil y posicionamiento estratégico de la marca, los paradigmas estilísticos pertinentes, los requisitos técnicos de comunicación de la marca, los condicionantes verbales de los identificadores, los tipos de signos pertinentes y los valores extragráficos de la gráfica actual si ésta existiese.

Una vez estudiado el proceso de diseño, se aborda el estudio de la concreción del mismo en un documento formal: el manual corporativo.

2.2.2.3.2. La aplicación de la identidad formal de la marca. El manual corporativo.

El proceso de diseño, mediante la combinación de elementos formales dará lugar a la creación de marcas y su proceso de construcción será continuo en el tiempo mediante su aplicación a diferentes áreas de la organización, Como señala Cervera (2004), los elementos formales de la marca serán aplicados en diferentes áreas de la organización.

Por su utilidad práctica, conveniencia y difusión en la realidad empresarial, destacamos la aportación de varios autores (Costa, 1987; Cervera, 2004; Gutiérrez & Cuesta, 2009; Villafañe, 2008) que concluyen que el proceso de diseño debe materializarse en un manual que documente todas las aplicaciones de la marca. Según estos autores, el manual constituye una guía básica de aplicación de los signos representativos de la empresa y se constituye en un documento de trabajo y consulta fundamental para todas las personas que intervengan en el diseño y realización de cualquier elemento de comunicación corporativo.

Según Cervera (2004), el manual corporativo cumple la función de código de comunicación porque crea y define los elementos del código y establece el uso y las relaciones de estos elementos, así como las normas en las que se basará la creación y uso de los nuevos que vayan necesitándose. Según Villafañe (2008, pág. 138), es “el auténtico instrumento de control de toda la identidad visual”.

El estudio de los contenidos que deben incluirse en un manual corporativo queda fuera del ámbito de este trabajo de investigación. No obstante, para concluir este apartado se expone la argumentación de Gutiérrez y Cuesta (2009), autores para los que en la práctica existen dos tipos de contenidos:

- Contenidos fijos.- Son comunes a todos los manuales o a la mayoría. Son imprescindibles para cumplir la función reguladora del manual. En concreto:
 - Presentación.
 - Índice.
 - Logotipo.
 - Símbolo gráfico.
 - Marca.
 - Colores corporativos.
 - Tipografías corporativas.
 - Versiones de la marca.
 - Relaciones proporcionales.
 - Espacio de respeto.
 - Tamaño mínimo.
 - Versiones cromáticas.
 - Versiones monocromáticas.

- Variaciones cromáticas en la impresión.
 - Textura corporativa.
 - Usos incorrectos.
 - Originales digitales.
 - Papelería.
-
- Contenidos variables.- Son aquellos cuya presencia o ausencia en el manual viene determinada más directamente por las particularidades de la empresa, la marca o el destinatario en cuestión
 - Modo de uso.
 - Terminología básica.
 - Historia y valores de la marca.
 - Esquema de trazado.
 - Pruebas sobre fondos.
 - Colores secundarios.
 - Fraccionamiento del símbolo.
 - Publicaciones.
 - Publicidad.
 - Elementos promocionales.
 - Elementos del punto de venta.
 - Señalética.
 - Parque móvil.
 - Uniformes.
 - Usos web.
 - Muestras de color.

2.2.2.4. Arquitectura de marca.

Muchas compañías tienen más de un producto o actividad, que se plasman a través de marcas, por lo que existe la necesidad de un cierto orden y método que se traduce en lo se denomina arquitectura de marcas.

Según Brujó (2008), la arquitectura de marca es una parte fundamental de la estrategia de branding de una empresa. Como señala el autor, de un modo estructurado, especifica el número, relación y propósito de las marcas dentro del portafolio de negocio.

Aaker (2005b), en su discurso al respecto, ofrece una aproximación al concepto de arquitectura de marcas según la cual, la estrategia de la arquitectura de marca, detalla la estructura de la cartera de marcas, su profundidad, roles e interrelaciones entre las marcas. Así, el objetivo es crear sinergias, apalancamientos, claridad en la cartera, relevancia, energía y diferenciación en las marcas. Según el autor, la necesidad de disponer de una arquitectura de marca deviene de la situación actual de los mercados, donde se dan multiplicidad de contextos de consumidores, los cuales necesitan variaciones de la identidad básica y de partida de una marca. Esta situación tiene como consecuencia que muchas empresas se enfrentan al reto de tener que gestionar múltiples marcas, dirigidas a consumidores de hábitos cambiantes, que se desarrollan en diferentes situaciones de mercado y con posiciones competitivas dispares. De ahí que, según Aaker, surja la necesidad de implantar un cierto orden y método, que es lo que pretende la arquitectura de marca.

La importancia de la arquitectura de marca dentro de la estrategia global de branding, en palabras de De Toro (2009, pág. 195),

“se ve justificada desde el momento en el que hoy en día es cada vez más infrecuente encontrar marcas fuertes que estén compuestas por una única identidad. La gran mayoría, para alcanzar la fortaleza de la que gozan, se ha apoyado en la creación de estrategias de arquitectura de marcas”.

Dichas estrategias se basan en la combinación o diferenciación de asociaciones de diferentes enseñas que permite optimizar y dirigir la percepción de los consumidores sobre las mismas (Batra, Lenk, & Wedel, 2010).

El párrafo anterior introduce una variable importante de la arquitectura de marcas: las interrelaciones entre las distintas marcas de una compañía. Así, la arquitectura de marca, según Brujó (2008, pág. 219), debe ser coherente y permitir “fortalecer la estrategia de marca, clarificarla, crear valor y sinergias, permitiendo la transferencia óptima de los valores de la marca corporativa al resto de submarcas”. Según este autor una buena arquitectura de marca debe cumplir:

- Clarificar la estructura de productos y marcas a los clientes, estrechando las relaciones con los mismos.
- Permitir apalancar las fortalezas de la marca corporativa, reforzando la reputación y visibilidad de la compañía.
- Estar alineada con la estrategia de negocio y el posicionamiento de marca.
- Tener aplicabilidad en diferentes regiones y países.
- Ser capaz de adaptarse a los cambios del sector, industria o categoría en la que opera.
- Estar enfocada en valores de marca que promuevan el crecimiento.

- Optimizar el impacto de marketing y reducir los costes de gestión de las marcas.
- Atraer al máximo número de clientes potenciales.
- Ser diferencial respecto a la competencia.

Una vez se ha comentado la importancia de la arquitectura de marca dentro de la estrategia de branding es interesante ver la relación de aplicaciones prácticas de la misma que enumera Aaker (2005b):

- Incorporar, anular o priorizar marcas y submarcas.
- Extender la marca a otras categorías de productos con un descriptor o submarca como respaldo.
- Extender la marca en un espacio súper primado o de valor.
- Usar la marca corporativa en la oferta o expandir su uso como respaldadora.
- Desarrollar alianzas de marcas.
- Definir o asociarse con una nueva categoría de producto o subcategoría.
- Crear un diferenciador de marca, atributo, ingrediente o tecnología, servicio o programa que singularice.

Otras causas de que muchas compañías decidan lanzar múltiples marcas en la misma categoría de productos son expuestas por Barwise y Robertson (1992). Según estos autores, algunas de las razones para introducir múltiples marcas en una categoría son:

- Incrementar la presencia en los lineales y disminuir la dependencia del minorista.

- Atraer clientes que buscan variedad y que de otra manera cambiarían a otra marca.
- Incrementar la competencia interna dentro de la empresa.
- Producir economías de escala en publicidad, ventas, comercialización y distribución física.

Una vez se han detallado las causas que dan lugar al desarrollo de una arquitectura de marcas y qué objetivo persigue, se hace necesario ver qué principios deben informar a la arquitectura de marcas y qué modelos de arquitectura son los más comunes en la práctica.

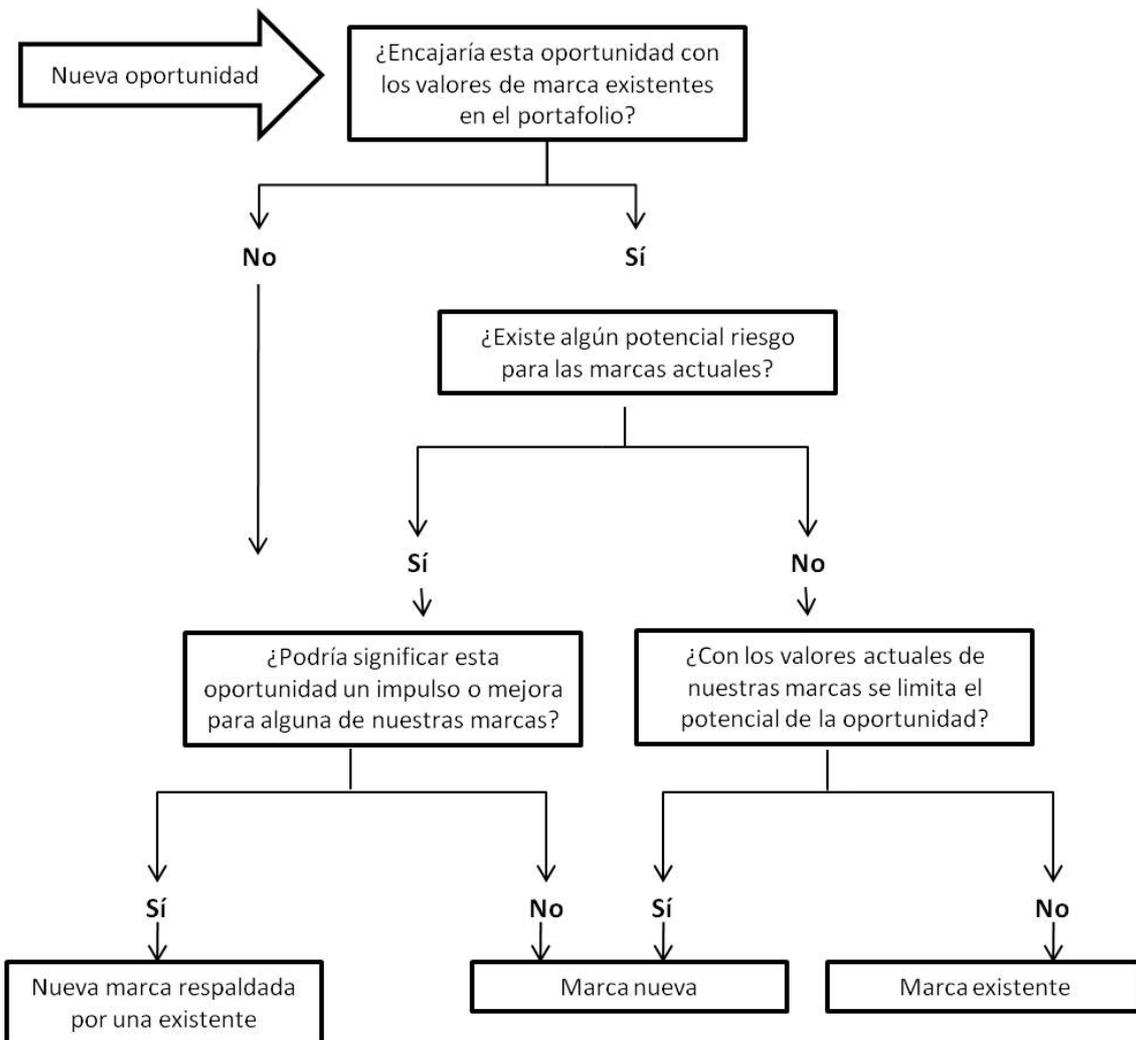
Como sostiene Keller (2008), en el diseño de un sistema de arquitectura de marcas, los estrategas de marketing deben encontrar un equilibrio entre la cobertura del mercado, considerando todas las causas anteriormente detalladas, por un lado, y los costes y la rentabilidad, por el otro. Así, como ampliación de la aportación de Keller, Mason y Milne (1994) indican que un portafolio de marcas es demasiado grande si se puede incrementar la utilidad y valor del mismo mediante la eliminación de marcas; y no es demasiado grande si el valor del portafolio de marcas se puede incrementar al añadir nuevas marcas. Según los autores, se trata de buscar un equilibrio óptimo en el que se maximice el valor de la cartera y se minimice la canibalización⁴⁵.

Al respecto del asunto, introducido en el párrafo anterior, de cuándo deben introducirse nuevas marcas, es interesante la aportación de Petromilli, Morrison

⁴⁵ Esta expresión es recurrentemente utilizada en el ámbito del marketing y se refiere al fenómeno que se produce cuando una empresa lanza un nuevo producto o servicio, y las ventas de éste tienen como consecuencia una caída en las ventas de otros productos o servicios de la misma empresa, es decir, se produce una sustitución del producto o servicios anterior por el nuevo.

y Million (2002), que plantean las cuestiones que deben hacerse a la hora de incorporar nuevas marcas a la cartera de marcas:

Figura 9. Cuestiones a formular ante la incorporación de nuevas marcas.



Fuente: De Toro (2009, pág. 211).

Según los mismos Petromilli et al. (2002), el principio básico para construir un portafolio de marcas será maximizar la cobertura de mercado, es decir, que queden cubiertos todos los segmentos objetivos de la empresa, pero minimizando los solapamientos entre marcas, de modo que estas no compitan entre sí y se eviten las canibalizaciones. Como aportan Trout y Rivkin (2001), la

situación óptima será aquella en la que cada marca tenga un mercado objetivo y posicionamiento distintos.

De las aportaciones anteriores se desprende que la arquitectura de marca obliga a reflexionar acerca de cómo se están distribuyendo en la actualidad, o cómo se quieren distribuir en el futuro, los recursos humanos y económicos, con el objetivo de maximizar el rendimiento de cada marca mediante la mejora de su posicionamiento y su interrelación con las demás marcas. Esta conclusión es, también, apoyada por De Toro (2009).

Así, a la hora de iniciar el proceso de construcción de la arquitectura de marca, según Petromilli et al. (2002), se debe realizar un análisis exhaustivo sobre los diferentes aspectos que influirán en el resultado final y, por tanto, en la capacidad del sistema propuesto para alcanzar los objetivos. En este análisis hay que tomar en consideración tres factores fundamentales, cada uno de los cuales abarca un amplio espectro de problemas (Petromilli et al., 2002):

- **Análisis del entorno de la empresa.**- Los problemas a analizar en este ámbito son:
 - Adecuación de la estrategia. ¿Ayudará la arquitectura de marca propuesta a alcanzar y apoyar las prioridades estratégicas de la compañía? ¿Contribuirá este enfoque a fortalecer y apalancar los negocios esenciales de la empresa?
 - Flexibilidad. ¿Permitirá esta arquitectura que la compañía tenga la capacidad de reaccionar ante cambios en el mercado?
 - Implementación. ¿Tendrá la compañía la capacidad de implementar la arquitectura de la marca con éxito?
 - Gestión financiera. ¿Se disponen de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la arquitectura y minimizando los riesgos?
- **Análisis del entorno de la marca.**- Las cuestiones a analizar son las siguientes:

- Valor de marca. ¿Se adecúa la nueva arquitectura al valor de marca actual? ¿Crearé nuevos valores?
- Posicionamiento y asociaciones. ¿Responde la arquitectura de marca propuesta al tipo de posicionamiento y asociaciones que se quieren transmitir con las marcas actuales?
- Sinergias de la marca. ¿Encaja la arquitectura en el conjunto del portafolio de marcas creando sinergias positivas?
- **Análisis del entorno de mercado.**- Se debe responder a las siguientes cuestiones:
 - Confusión del consumidor. ¿La nueva arquitectura ayudará a maximizar la claridad y minimizar la confusión de clientes actuales y potenciales? ¿Es un enfoque válido para llegar a múltiples segmentos?
 - Expectativas del consumidor. ¿Coinciden las expectativas del cliente para la marca con la categoría o segmento dados los valores y marcas existentes?
 - Aplicabilidad al mercado. ¿Será posible con la nueva arquitectura de marca abarcar diferentes mercados o segmentos?

Mediante este ejercicio de análisis y reflexión se puede validar o matizar un proceso de construcción de arquitectura de marca, así como evaluar las consecuencias de la nueva arquitectura en los tres entornos analizados.

Una vez se han estudiado las cuestiones y análisis previos al desarrollo de un proceso de construcción de arquitectura de marcas, se procede a abordar el estudio de los tipos de modelos de arquitectura de marca se dan en la práctica. Por su capacidad de sintetizar las aportaciones de diferentes autores se va a comentar el esquema organizativo que propone Aaker (2005b), que será enriquecido con la visión de otros autores. Aaker define los distintos tipos de marcas que pueden componer el portafolio de marcas de una compañía:

- **Marca base.**- Son las que engloban a la unidad de negocio principal. La marca base se puede desarrollar como:
 - Casa de marcas.- En este tipo de marcas se responde al patrón de una marca global que aglutina diferentes unidades de negocio, con sus respectivas enseñas y con una alta independencia entre los diferentes integrantes del portafolio de marcas. El objetivo es optimizar cada marca aprovechando las sinergias de tener una gestión común con la marca base. La marcas de la *casa de marcas* pueden presentarse de dos modos:
 - Sin conectar: La relación entre las distintas marcas del portafolio no es percibida por el consumidor. Cada marca es percibida como independiente en el mercado. Cada marca opera independientemente, pudiendo ser en mercados independientes y pudiendo tener su propia arquitectura de marca, pese a que exista un respaldo común.

Esta arquitectura tiene ventajas e inconvenientes. En palabras de Brujó (2008, pág. 222):

“es la más cara en términos de inversión en comunicación pero puede ser aconsejable cuando se quiere copar un determinado mercado con distintas marcas de la misma compañía, cuando se quiere proteger el posicionamiento de productos innovadores o cuando es necesario diferenciar físicamente dos productos muy similares”.

- Conexión en la sombra.- Las diferentes marcas que componen la cartera mantienen una sutil relación, que es conocida por parte del público, pero no comunicada activamente por la compañía.
- Casa con marca.- En este tipo de marcas siempre existe una única identidad principal de la marca que se transmite al resto de enseñas de la cartera de forma nítida y totalmente vinculante,

generándose intensas interrelaciones entre las marcas del portafolio, las cuales compartirán fuertes valores comunes. En esta modalidad pueden desarrollarse tres estrategias:

- **Identidad única.-** Sólo se mantiene una única identidad para todos los clientes, que no se ha diversificado a nuevos mercados ni extendido a nuevos productos. Según De Toro (2009), no es habitual encontrar esta configuración en la práctica y suele ser propia de mercados de bienes de equipo o industriales.
 - **Diferente identidad.-** Este tipo de marca se utiliza cuando se pretende llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado manteniendo unas asociaciones comunes.
 - **Misma identidad.-** La misma marca es vinculada de forma directa a diferentes mercados y unidades de negocio. En este modelo, pueden darse pequeñas variaciones en el nombre u otros elementos identificativos de la marca, de modo que el mercado percibe una clara conexión e igual identidad entre todas ellas.
- **Marca secundaria.-** Es la que existe en el entorno y en función de una marca base. Existen dos tipos:
 - **Marca patrocinadora.-** En esta estrategia una marca base fuerte sustenta de alguna forma a aquellas enseñas de su cartera, para las que supone un beneficio o impulso. Hay tres modalidades de marca patrocinadora en función de la intensidad con que se comunique el apoyo de la marca base:
 - **Apoyo simbólico.-** La marca secundaria funciona de modo independiente pero se hace mención a la marca base de modo que esta transmite sus atributos en sentido descendente.
 - **Nombre conectado.-** Se produce una conexión entre el nombre de la marca base con los nombres de las marcas secundarias.

- Apoyo fuerte.- La marca principal se relaciona con la marca secundaria y la respalda en todo momento. Estas asociaciones vinculadas transmitirán atributos de la marca base a la marca secundaria, haciendo que esta sea más fiable y reconocible.
- Submarca.- La submarca es una marca que acompaña a la marca base y que hace referencia a una categoría de productos o producto concreto. En concreto se dan dos casos:
 - Marca copiloto.- Se trata de submarcas que acompañan a la marca base para distinguir sus distintas áreas de negocio y diferenciarlas de la competencia mediante la asociación de ambas.
 - Marca conductora.- Las marcas conductoras dirigen a la marca secundaria de forma intrínseca en su nombre, con el objetivo de poner el énfasis en la relación entre la unidad de negocio y la marca principal haciendo de ambas una única marca con dos componentes.

Con el estudio de la arquitectura de la marca se concluye el estudio de las variables y conceptos que comprenden los procesos de creación de la marca. Tal y como se ha indicado con anterioridad, el branding es un proceso continuo en el tiempo, por ello, además de la creación de la marca, se debe estudiar la gestión de la misma en el tiempo. A ello se dedican los siguientes apartados.

2.2.3. Branding: gestión y desarrollo de marca.

En los apartados anteriores se han estudiado diferentes aspectos y decisiones de la estrategia de branding que se han encuadrado en la creación de marca. En el presente apartado se van a estudiar una serie de variables del branding englobadas bajo la gestión y desarrollo de la marca.

Kotler y Keller (2006, pág. 287), en su definición de branding, señalan que la clave del mismo serán las diferencias que el consumidor perciba entre las distintas marcas: “para que las estrategias tengan éxito y se genere valor de marca, los consumidores deben estar convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una categoría de productos o servicios”. Así según dichos autores el branding es un proceso continuo de creación de diferencias perceptibles por parte del cliente. Este proceso no se limita en el tiempo a la fase de creación de la marca, sino que debe tener una continuidad. La definición de Kotler y Keller centra el ámbito de actuación del branding más allá de la creación de marcas y centrándose también en la gestión y desarrollo de las mismas con el objetivo de crear diferencias valorables por el consumidor. Concretamente este autor propone cuatro fases para el proceso de gestión estratégica de marca:

1. Identificar y determinar el posicionamiento de la marca.
2. Planificar y aplicar el marketing de la marca.
3. Medir e interpretar el rendimiento de la marca.
4. Incrementar y mantener el valor de la marca.

En cuanto a la primera fase, el posicionamiento, se ha profundizado en el apartado anterior. La segunda fase, el plan de marketing, excede el ámbito de este estudio, si bien en sucesivos apartados se procederá a estudiar qué áreas del plan marketing tienen una implicación directa en el proceso de branding, es decir, que áreas del plan de marketing afectan a la marca y cómo lo hacen. La tercera fase, la métrica de la marca, al igual que la valoración económica de la marca, tampoco son objeto de este trabajo como se ha expuesto en el apartado que detalla el ámbito de este trabajo de investigación.

Al contrario, sí que es objeto de este estudio, la fase cuarta, la creación de valor de marca en el tiempo, es decir, la gestión y desarrollo de la marca, como parte esencial del proceso de branding.

Un asunto que se debe tratar es cuál es el ámbito que debe abarcar el branding en el contexto de la actividad global de la empresa. Al respecto y como señala Llorens (2003), la gestión de la marca es uno de los ejes esenciales de la estrategia de la empresa, debido a su importante aportación en la creación de valor de empresa. Según Llorens, para tener presencia activa en los mercados, las empresas necesitan gestionar su marca activamente y esta gestión es multidisciplinar y afecta a diferentes ámbitos de la empresa.

Estos diferentes ámbitos trascienden al de la comunicación, como sostiene Turpin (2005). Según este autor, se da en la práctica que muchas empresas invierten un alto presupuesto en publicidad para dar a conocer o reforzar el conocimiento ya existente de la empresa, los valores que representa y las ventajas de sus productos y servicio con el objetivo de desmarcarse de la competencia. El mismo autor, señala que construir marca es mucho más que simplemente publicitarla y de ello se ocupa la estrategia de branding, que es mucho más amplia que la propia actividad publicitaria y abarca múltiples ámbitos de la actividad de la empresa. Esta aportación de Turpin es relevante porque en la práctica ha ocurrido en muchas ocasiones una asociación de la creación de valor de marca excesivamente centrada en la comunicación y, concretamente, en la publicidad⁴⁶.

⁴⁶Como se verá en el apartado posterior dedicado al asunto, la publicidad y la comunicación son palancas muy importantes en los procesos de creación de valor de marca, pero en ningún caso imprescindibles y tampoco de modo único, lo que no es óbice para que existan numerosos ejemplos de marcas poderosas que se han apoyado en la publicidad o en la comunicación como palancas claves de creación de valor de marca.

Así, como apoya Martí (2008) el proceso de gestión de la marca, traspasa la comunicación y abarca todos los puntos de contacto de los consumidores con la empresa, más allá del ámbito de la comunicación o de los propios productos y servicios.

Los últimos párrafos han subrayado la idea de que la gestión de la marca es multidisciplinar y abarca muchos ámbitos de la empresa, más allá, del tradicionalmente propio de la marca: el marketing. Como aporta Belil (2007), la marca es sin duda uno de los activos estratégicos más importantes de una empresa y, por ello, debe ser gestionada por toda la organización como uno de sus principales elementos de creación de valor en el tiempo. De este modo, según el discurso de Llorens (2004), se hará necesario formular un plan de gestión que garantice que la acción, comportamiento y comunicación desde todas las áreas de la empresa son coherentes y están correctamente enfocadas desde la visión de marca. Por tanto, y siguiendo a este autor, el ámbito de la gestión de la marca abarca más allá de los tradicionales departamentos de marketing, afectando a toda la empresa, si bien en muchos casos serán estos departamentos quienes lideren el proceso de branding.

Por tanto, recapitulando las aportaciones recogidas en los párrafos anteriores, el proceso de branding en cuanto a la gestión de la marca, requiere de una estrategia que afecta a toda la empresa. Esta estrategia, se desarrollará en la planificación de marketing⁴⁷, y también tendrá una especial incidencia en el

⁴⁷ La planificación de marketing se materializa, siguiendo el discurso de Kotler y Keller (2006), en el desarrollo de las llamadas 4 pes. Las cuatro pes, conocidas con el anglicismo *marketing mix*, fueron introducidas por Mc Carthy (1960), que clasificó las actividades de marketing en cuatro grupos: producto, precio, distribución (*place*, en inglés) y comunicación (*promotion*, en inglés). Si bien el plan de marketing queda fuera del objeto de esta investigación, este autor considera oportuno subrayar que va a seguir el modelo de las 4 pes, dada su profusión y alto grado de aplicación en la práctica, como esquema para el estudio del desarrollo de gestión de branding. De ahí que estudien, en la gestión del branding las 4 pes, como posibles palancas de creación de valor de marca.

factor humano de la empresa⁴⁸, que será una fuente de creación de valor de marca, tanto como generadores de experiencia de marca para los consumidores, como destinatarios en sí de la marca. De este modo, los ámbitos que se van a estudiar en la gestión del branding son:

- El producto o servicio.
- La comunicación.
- El precio.
- El canal de distribución.
- El marketing digital⁴⁹.
- El branding interno.

2.2.3.1. El producto o servicio y la creación de marca.

Como se ha señalado con anterioridad, el proceso de gestión de la marca abarca todos los puntos de contacto de la marca con el consumidor. El principal punto de contacto, en la mayoría de las ocasiones, es la compra y consumo de los productos y servicios de las empresas, y por tanto serán factores de

⁴⁸ Aspecto que se estudiará con detalle en el apartado posterior dedicado al branding interno. Se ha considerado oportuno dedicar un apartado al estudio del branding interno debido a que, como se ha expuesto en el presente apartado, en la gestión de la marca influyen todos los puntos de contacto de la marca con el cliente, siendo las personas que conforman la empresa el principal punto de contacto.

⁴⁹ Se ha considerado oportuno destinar un apartado individual para el marketing digital por una doble razón. En primer lugar, por el importante auge que internet ha tenido y continúa teniendo los últimos años, con el consiguiente impacto en el marketing y en la gestión de la marca. Este auge se mencionará en el apartado 2.2.3.5. El segundo motivo, es que este autor pretende estudiar el impacto de internet en la marca en toda su amplitud, esto es, considerando a internet como medio de comunicación y como canal de distribución. Por ello, no se ha considerado oportuno incluir el estudio de internet dentro del estudio de la comunicación. De este modo, en el apartado de comunicación (siguiendo el modelo de las 4 pes) no se desarrollará el estudio de internet en su relación con la marca, el cual se realizará en el apartado 2.2.3.5.

creación de valor de marca. Como se desprende del discurso de diferentes autores (Brujón, 2008; Cerviño, 2002; Davis S. , 2002; De Toro, 2009; Kapferer, 2008; Keller, 2008; Knowles, 2001; LeBoeuf & Simmons, 2010; Morgan & Hunt, 1994; Soulié, 1991; Trout & Rivkin, 2001), el producto o el servicio es primordial en la estrategia de branding, en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o sector, ya que todas ofertan productos o servicios al mercado y esto supone una interacción con el cliente, en muchos casos la única y en la mayoría de casos la más importante.

Por tanto, y como señala Knowles (2001), cualquier compañía que emprenda una estrategia de branding deberá realizar una reflexión acerca de sus productos o servicios y de cómo estos afectan y se ven afectados por la marca. Este estudio es necesario por su crucial importancia, hecho que señala Knowles (2001, pág. 59) cuando afirma lo siguiente: “*the product and communications dimensions are overwhelmingly the most important for product brands*”. También Kotler y Keller (2006, pág. 387) señalan esta importancia: “detrás de toda gran marca hay un gran producto. El producto es el elemento clave de la oferta de marketing. Las empresas líderes de mercado suelen ofrecer productos y servicios de la mejor calidad”.

Otro autor que enfatiza la importancia del producto en la creación de valor de marca es Kapferer (1991, pág. 15), para el que el

“verdadero valor añadido de la marca se encuentra en el producto y en su revisión constante para mejorar su calidad, sus prestaciones, su valor de utilización, su adecuación a la evolución de los gustos y necesidades de los consumidores”.

Según Kapferer (1991), la marca sólo se mantiene si aporta un verdadero valor añadido. Así, una marca está sometida a constantes pruebas por parte del consumidor, por lo que la misma no tiene otra opción para sobrevivir que la de

emprender renovaciones constantes en el producto. Como sostiene el autor, el valor añadido en el producto no se consigue de una vez y para siempre. Ello es debido, a que por una parte la competencia trata de alcanzar a la marca y por otra cada progreso en las prestaciones del producto eleva el nivel de exigencias de los compradores y suscita nuevas.

Es relevante conceptualizar lo que es el producto para entender su importancia en la estrategia de branding. Así, según de Toro (2009), el producto es una suma de cualidades tangibles (el producto físico) e intangibles (la percepción que del mismo tiene el destinatario). Para el autor, las cualidades intangibles del producto se encarnan en la marca y, de este modo, el producto es el vínculo físico de la marca.

Una vez hecha la anterior aportación de De Toro que establece una conexión entre los conceptos de producto y marca, siguiendo al mismo autor, se introduce un nuevo concepto que viene asociado con el concepto de producto y que tiene que ver con la marca y la creación de valor de marca: la calidad. Según De Toro (2009), cuando se habla de calidad de un producto, se suele asociar con conceptos como superioridad o excelencia, y en este sentido, un producto de calidad equivaldría a un producto superior o un producto excelente. No obstante y siguiendo al mismo De Toro, la superioridad es en muchos casos y en entornos tan competitivos muy difícil de establecer en términos objetivos. Por ello, el concepto que se ha impuesto en la literatura de marketing, según se recoge en el discurso de Keller (2008), es el de *calidad percibida*, que hace referencia a la evaluación total o general que del producto hace el consumidor. En palabras del propio Keller (2008, pág. 195) “es la percepción que se forman los clientes de la calidad general o superioridad de un producto o servicio en comparación con las alternativas existentes y su propósito”.

Es, por tanto, y siguiendo la argumentación anterior, la calidad percibida la que puede constituir una fuente de creación de valor de marca. No obstante, como sostiene Sherman (1992), no es una tarea sencilla ya que a medida que las mejoras generales de los productos se han producido con los años, se ha generado un incremento de las expectativas del consumidor, con lo que se ha complicado lograr un nivel satisfactorio de calidad percibida.

En este último sentido, diferentes investigaciones han intentado comprender como los clientes se forman las opiniones acerca de la calidad. Según la aportación de Garvin (1984), se dan las siguientes dimensiones al respecto:

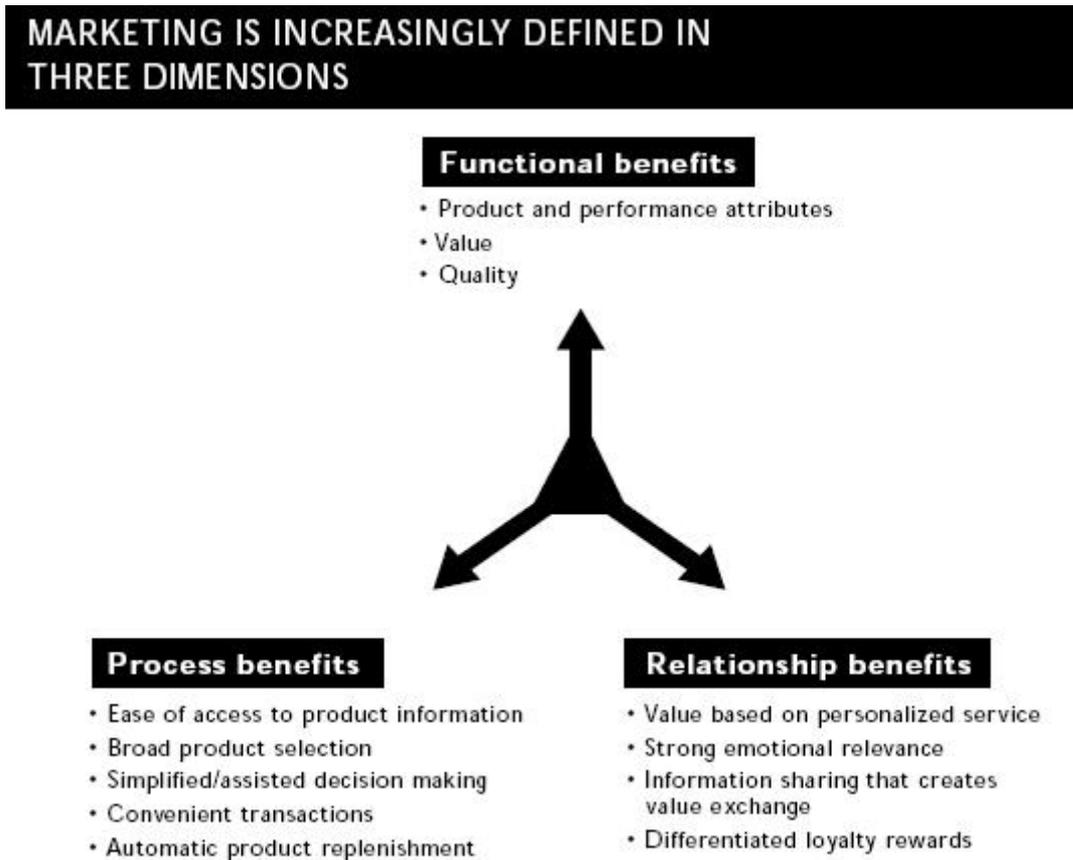
- **Desempeño.**- Niveles en los cuales operan las características primarias del producto (bajo, medio, alto o muy alto).
- **Características.**- Elementos secundarios de un producto que complementan las características primarias.
- **Calidad de conformidad.**- Grado en el cual los productos cumplen las especificaciones y carecen de defectos.
- **Confiabilidad.**- Consistencia del desempeño con el paso del tiempo y de compra en compra.
- **Durabilidad.**- Expectativa de la vida económica del producto,
- **Servicio.**- Facilidad para dar mantenimiento al producto.
- **Estilo y diseño.**- Apariencia o sensación de calidad.

Las dimensiones anteriores, en tanto que forman la percepción de calidad percibida en el consumidor, son fuentes de creación de valor de marca. Por tanto, deberán ser consideradas como parte de la estrategia de branding (Garvin, 1984).

Una aportación interesante en cuanto a la relación entre calidad y marca viene de la mano de Soulié (1991). Este autor establece una relación entre ambos conceptos, a través de un tercero que los une: la información. Así, según Soulié, calidad e información deben ir indiscutiblemente unidas debido a que el éxito de una política de calidad descansa, en primera instancia, en el conocimiento por parte de la clientela de las características que presentan los diferentes productos. Es decir, la calidad tiene sentido si es percibida como tal por parte de los clientes. La marca, según el autor, en tanto que es un signo distintivo que sintetiza experiencias, participa en el proceso de mejora de la información disponible. Por tanto, la marca está relacionada con la política de calidad, al ser a la vez uno de los componentes y uno de los símbolos.

Más allá de la calidad percibida del producto existen otros factores intangibles referentes al producto que deben tenerse en cuenta por parte los estrategias de branding, debido a que son fuentes de creación de capital de marca. Así, Court, French, Mc Guire y Partington (1999), proponen un enfoque que han denominado *Marketing 3D* y que enfatiza tres dimensiones de beneficio del producto o servicio que pueden ser fuentes de creación de valor de marca. Los diferentes ejes del modelo Marketing 3D se pueden ver en el siguiente gráfico:

Figura 10. Enfoque Marketing 3D.



Fuente: Court et al. (1999).

Según se observa en el gráfico, las tres dimensiones son:

- **Beneficios funcionales.**- Comprenderían:
 - Atributos del producto y desempeño.
 - Valor.
 - Calidad.
- **Beneficios de proceso.**- Comprenderían:
 - Facilidad de acceso a la información del producto.
 - Selección amplia.
 - Toma de decisión simplificada y/o asistida.
 - Transacciones convenientes.
 - Reabastecimiento automático del producto.

- **Beneficios de relación.**- Comprendería:
 - Valor basado en el servicio personalizado.
 - Fuerte relevancia emocional.
 - Información compartida que crea intercambio de valor.
 - Recompensas diferenciadas a la lealtad.

Los autores argumentan que, más allá de la diferenciación vía la dimensión de los beneficios funcionales, se deben desarrollar tácticas de marketing experienciales y diferenciar los productos o servicios mediante la comunicación de los beneficios de las otras dos dimensiones. Por tanto, en los procesos y en las relaciones asociados al producto existen fuentes de creación de capital de marca.

Otro aspecto relacionado con el producto en cuanto a su poder como creador de valor de marca es la lealtad que el mismo puede generar en el consumidor. Así, según Morgan y Hunt (1994), la lealtad o fidelidad a una marca es un concepto de valor estratégico para las empresas, dado que los clientes actuales son la clave para el éxito a largo plazo de la marca. Este éxito será resultado de los beneficios que proporciona la lealtad de marca, según Reichheld (1996):

- Adquirir nuevos clientes puede costar hasta cinco veces más que satisfacer y conservar a los actuales.
- La compañía promedio pierde el 10% de sus clientes cada año.
- Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede incrementar la rentabilidad del 25 al 85%, dependiendo de la industria o sector.
- La tasa de rentabilidad del cliente tiende a aumentar a través de la vida de ese cliente.

Otra aportación, al respecto de la relación del producto y la lealtad a la marca viene de la mano de Keller (2008) Se ha comentando al principio de este apartado que el producto es la influencia primaria de la marca. Para Keller (2008, pág. 194):

“diseñar y entregar un producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos del cliente es un prerrequisito para un marketing exitoso, sin importar si es producto es un bien tangible, servicio u organización. Para que exista lealtad a la marca, las experiencias de los consumidores con el producto deben al menos satisfacer, si no es que exceder, sus expectativas”.

Así, en su aseveración anterior Keller deja establecida la relación entre el producto y la lealtad a la marca.

Davis (2002), también considera el producto o servicio como motivador de lealtad de los clientes hacia la marca. Según el autor, se deben cumplir unos condicionantes para que se produzca dicha lealtad:

- En primer lugar, la calidad ofrecida y que el producto o servicio cumpla con las expectativas del consumidor.
- En segundo lugar, en orden decreciente, el conocimiento de la marca, la relación positiva entre precio y valor, la capacidad de resolver eficientemente un problema y la percepción del cliente que se adapta a su personalidad .
- Por último, de forma marginal, el ofrecimiento de un beneficio único, el respaldo de un buen servicio al cliente y el respeto con el medio ambiente.

En sentido contrario a la lealtad, el mismo Davis (2002) considera factores que determinan que un consumidor cambie de marca:

- El que la marca no satisfaga los beneficios prometidos.
- Que no esté disponible en el momento de la compra.
- Que deje de satisfacer las necesidades para las que estaba propuesta.
- La recomendación por parte de terceros de marcas alternativas.

Las aportaciones de Davis son valiosas en cuanto que, cómo se señaló en con anterioridad, la lealtad es un elemento generador de valor de marca para el consumidor y, como argumenta Martín (2005), para las empresas propietarias de marcas, el objetivo principal de su gestión radica en mantener la fidelidad de sus consumidores y evitar que sean atraídos por las marcas de sus competidores. En la misma línea de pensamiento se encuentra Delano (2002), para el que las empresas deben lograr que su marca sea considerada como la que debe comprarse y más valiosa para el consumidor que el producto original que se ha marcado, es decir, el producto básico sin marca.

Una vez abordado el asunto del producto como generador de lealtad de marca, para concluir este apartado se procede al estudio de uno de los elementos de la política de producto que más influencia tienen sobre la marca y, por tanto, merece ser comentado, y que es el envase o *packaging*⁵⁰. Como afirma De Toro (2009, pág. 112): “el envase debe identificar la marca, transmitir información descriptiva y persuasiva (...) incluso una vez comprado un producto, hasta la apertura del envase influye en la experiencia de marca”. Así,

⁵⁰ Anglismo utilizado comúnmente para designar al envase.

el envase influye en el branding, de un lado, en la función identificadora de la marca y, de otro, en la experiencia⁵¹ de uso o consumo del producto.

La importancia del envase como elemento diferenciador es puesta en relieve por diferentes autores. Así en palabras de Brujón (2008, pág. 66), “es el aspecto más tangible de la marca de la compañía, ya que va a ser en última instancia el que comunique visualmente el posicionamiento de la marca”. Este mismo autor señala que el envase representa a la marca y su diseño es una parte esencial de la personalidad corporativa, de modo que debe ser un aspecto esencial de las estrategias de branding.

Al igual que Brujón, Cerviño (2002, pág. 89), incide en el aspecto estratégico del envase en el branding, introduciendo la importancia del mismo en la gestión de marcas, al ser “una decisión muy importante para la diferenciación comercial y protección legal de la marca ... en algunos mercados la decisión del envase es nuclear”.

La importancia del envase como motor de branding en la Pyme es puesta de manifiesto por De Toro (2009) que indica la importancia del diseño del envase en marcas con poca inversión publicitaria.

Así pues y como conclusión del apartado, de las aportaciones anteriores se tiene que los productos y servicios son una de las principales fuentes creadoras

⁵¹ Durante los últimos años ha tenido lugar en diferentes ámbitos del marketing, no sólo en el branding, un creciente interés y estudio de la gestión de la experiencia del cliente como fuente de creación de valor. Incluso se habla de *marketing experiencial*. Al respecto Keller (2008, pág. 188) señala que “el marketing experiencial promueve un producto no sólo al comunicar sus características y beneficios sino también al vincularlo con experiencias únicas e interesantes” y autores como Temporal y Lee (2003, pág. 47) afirman que “sin importar como se crea una marca o cómo se establece la comunicación con la gente a la que está dirigida, el éxito o fracaso de una marca depende de la experiencia que el consumidor obtenga de ella”.

de valor de marca, la principal en muchos casos. La marca se hace consustancial al producto y representará para el consumidor los beneficios emocionales del producto, los intangibles, más allá de los beneficios funcionales, que como se ha visto tienden a ser similares entre competidores. Por tanto, la fuente de diferenciación y lealtad vendrá dada por la marca, pero para que exista esa diferenciación y lealtad, la marca se debe apoyar en un producto cuya excelencia lo permita.

2.2.3.2. Comunicación.

Como se ha estudiado en las exposiciones anteriores sobre la historia de las marcas y del branding, un hecho fundamental en la evolución de las marcas se produce con la aparición de la publicidad y su utilización en la promoción de productos y servicios. Como se expuso, la publicidad juega un papel muy importante en la historia y evolución de las marcas aumentando la notoriedad de las mismas y su importancia en el mercado y será a principios del siglo XX cuando se empiece a realizar la promoción de las marcas unida a la de los productos. Así, el desarrollo de la publicidad y la expansión y evolución de las marcas se ha producido de forma paralela.

Como señala Healey (2008), este binomio marca-promoción publicitaria, ha dado lugar a que las marcas no sólo difundan productos, sino que apoyen la creación de necesidades para estimular el consumo de los propios productos que anuncian. La actividad publicitaria ha sido uno de los pilares más importantes en el proceso de construcción y gestión de marcas durante la mayor parte del siglo XX, siendo en muchos casos la publicidad “todo el branding de una marca” (Healey, 2008, pág. 114)

Como sostienen diferentes autores (Aaker D. A., 2005b; Brujó, 2008; Cerviño, 2002; Cheverton, 2007; Davis S., 2002; Kapferer, 2008; Keller, 2008; Lury, 2001; Martin, Stewart, & Matta, 2005; Moliné, 2003; Ollé & Riu, 2009; Peterson & Jeong, 2010), esta situación que se acaba de exponer en la que la comunicación, y muy concretamente la publicidad, ha sido considerado como, prácticamente, el único medio para crear capital de marca o, cuando menos, el más importante, ya se ha superado. Tal y como se está exponiendo en los distintos apartados del estudio de la marca y del branding, son muchos los factores que entran en juego en el proceso de creación de valor de marca y la comunicación y la publicidad, siendo importantes, son un factor más. En unos casos, y siguiendo los discursos de los diferentes autores arriba citados, su importancia será capital para construir el valor de determinada marca y en otros su aportación será mínima o incluso inexistente. De este modo, actualmente la creación y gestión de la marca ya no se consideran tareas limitadas al ámbito publicitario sino que en este proceso participan todos los ámbitos de la empresa, para así dar vida desde dentro de la empresa a la marca, como activo intangible y herramienta estratégica fundamental. Así, la creación y gestión de marcas pasa de ser una estrategia publicitaria a ser una estrategia de empresa, la estrategia corporativa que se ha estudiado en apartado anterior. En dicha estrategia, la publicidad será una palanca más de creación de valor de marca, más o menos importante en función de las circunstancias particulares de cada caso.

Después de la importante puntualización que se acaba de exponer en cuanto al rol de la comunicación en el proceso de branding se pasa a su estudio.

Como se ha expuesto, publicidad y marca han ido de la mano durante muchos años. La publicidad y la comunicación en general han sido, en un gran número de casos, una de las principales palancas de creación de capital de marca como se desprende de las palabras de Keller (2008, pág. 230) cuando afirma: “aunque la publicidad y otras opciones de comunicación pueden desempeñar

diferentes funciones en el programa de marketing, uno de sus fines más importantes es contribuir al valor capital de la marca”. Esta importancia de la publicidad y la comunicación en general en el proceso de branding es apoyada por otros autores. Así Landa (2004, pág. 59), al definir la publicidad, lo hace en primera instancia en referencia a la marca:

“la publicidad diferencia marcas y causas, en última instancia vende marcas y llama a la gente a la acción. Un anuncio es un mensaje determinado creado para informar, persuadir, promover o motivar a las personas en nombre de una marca o causa social”.

En la misma línea, Ocaña (2006) señala que la esencia del trabajo publicitario es la construcción de marcas. Un matiz a la aseveración de Ocaña, se encuentra en el discurso de Cerviño (2002, pág. 173), cuando afirma que:

“el objetivo de la publicidad, más que intentar incrementar las ventas, es crear activos intangibles (...) esta categoría de activos creados por la publicidad incluye la reputación de la empresa, la identidad e imagen de marca, la imagen corporativa y la influencia sobre el canal de distribución”.

La publicidad es, según se desprende de las aportaciones recogidas en el párrafo anterior, una potente palanca creadora de valor de marca. Es interesante la aportación de Kirmani y Zeithaml (1993) que desarrollaron un modelo que permite analizar la relación entre publicidad y calidad percibida de la marca. En su modelo y para explicar los efectos de la publicidad en la imagen de marca determinaron cuales eran las bases o antecedentes sobre los que se forma la calidad percibida. Para ello definen dos conceptos: las señales intrínsecas y extrínsecas. Las primeras se relacionan con las características y propiedades físicas del producto y su modificación supondría la modificación del producto. Las segundas, las señales extrínsecas, son aquellas relacionadas con el producto pero que no forman parte de su físico y, por tanto, su

modificación no varía las características físicas del producto. Entre las señales extrínsecas está la marca. La propia Zeithaml (1998), señala como señales extrínsecas el precio, la marca, el tipo y nivel de publicidad, garantías y crédito ofrecido, política de devoluciones, etc. Según la autora, dentro de las señales extrínsecas, la marca es la más utilizada frecuentemente para determinar la calidad del producto, y esto es porque la marca provee al consumidor una información sobre un conjunto global de atributos, reduciendo los costes de transacción y facilitando la información en el momento de la decisión de compra.

Según Kirmani y Zeithaml (1993), las señales intrínsecas y extrínsecas son las que determinan la calidad percibida por el consumidor. De este modo establecen seis proposiciones principales que reflejan los efectos de la publicidad en la imagen final de la marca, en función de las señales intrínsecas y extrínsecas y otras dimensiones abstractas de la calidad:

- Si existe consistencia entre las señales intrínsecas y extrínsecas empleadas en la publicidad, esta será más efectiva.
- Cuanta mayor familiaridad tenga el consumidor con la categoría de productos, más efectiva será la publicidad basada en atributos específicos del mismo (señales intrínsecas y extrínsecas). Si la familiaridad es baja, será más efectiva una comunicación basada en aspectos más abstractos.
- Cuanta mayor sea la implicación del consumidor con el producto, más efectiva será la comunicación atendiendo a atributos específicos.
- Para comunicar mejor los conceptos funcionales de las marcas, la publicidad debe incidir y resaltar los atributos intrínsecos que comuniquen las dimensiones específicas que se desea comunicar.
- Para comunicar mejor los conceptos simbólicos de la marca, la publicidad debería enfatizar los atributos extrínsecos que comuniquen dimensiones abstractas.

- Para comunicar mejor los conceptos experimentales de la marca, la publicidad debería conseguir un nivel de abstracción por encima del concepto de calidad percibida.

Las anteriores proposiciones son útiles en cuanto a planificar una publicidad que construya valor de marca vía el incremento de calidad percibida.

Otro de los efectos importantes de la publicidad, según Cruz (1990) es el impacto que tiene en las actitudes. Así, para Cruz, las actitudes son importantes dado que son sentimientos que predisponen a la acción y, por tanto, pueden predecir comportamientos de mercado, de modo que cuanto mejor sea la actitud de un consumidor hacia la marca, mayor será la probabilidad de que compre el producto. En palabras de Cerviño (2002, pág. 175), “en el proceso de compra, las actitudes se sitúan en el nivel afectivo, que influirán en el comportamiento de compra o rechazo de la marca”.

Relacionado con la actitud hacia a la marca está la estructura de memoria del consumidor, de modo que la actitud hacia la marca afecta directamente a ésta, como sostienen Edell y Moore (1993). Esta relación que introducen Edell y Moore es completada por Cerviño (2002, pág. 175), según el cual:

“los sentimientos experimentados por los consumidores cuando observan un anuncio pueden tener efectos muy importantes en cómo éstos responden a dicho anuncio, en su actitud hacia a la marca y en el grado de memorización de las asociaciones relativas a dicha marca. Los sentimientos y emociones creadas por la publicidad a lo largo del tiempo, produciendo asociaciones positivas en la memoria de los consumidores, son una de las bases más importantes de la identidad de marca”

No obstante la importancia de la publicidad, esta no deja de ser una herramienta más dentro del diverso abanico de medios y herramientas que puede comprender la comunicación de una empresa, como argumentan diferentes autores (Alonso, 2008; Lenderman, 2008; Martí & Muñoz, 2008; Schultz & Barnes, 1999). En palabras de Keller (2008, pág. 230), “las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar, directa o indirectamente, a los consumidores acerca de las marcas que venden”.

Existe, por tanto, un abanico de diferentes medios y herramientas de comunicación, los cuales, según Martín (2005) deben de integrarse en una misma estrategia coordinada. Según el autor, las empresas necesitan estrategias globales de comunicación que estén basadas en la coherencia de todas las acciones de comunicación en torno a la estrategia corporativa y la visión de la marca. Así, deben ejecutar la estrategia global en toda la organización generando participación interna, capacitación y sistemas de medida para determinar el éxito obtenido en las acciones de comunicación. En este enfoque integrador que propone Martín hay un aspecto crucial: se supedita la estrategia global de comunicación a la estrategia corporativa y la visión de marca. Por tanto, cada acción de comunicación de la empresa debe ser un ladrillo en el proceso de construcción del edificio de la marca.

La idea de que cada acción de comunicación influye en el proceso de construcción de marcas es relevante. Feldwick (2009), en la cuestión de cómo crean las marcas las comunicaciones introduce una doble respuesta, en cuanto a que la comunicación de marca estimula las ventas y además crea valor a la propia marca. Como afirma el mismo Feldwick (2009, pág. 155), “los propietarios de marcas deberían asegurarse de que sus comunicaciones no sólo estimulan las ventas, sino que reafirman el valor de su marca”. Este mismo autor, plantea como la comunicación de marca crea modelos mentales en el

consumidor, es decir, como la comunicación de marca influye en el comportamiento de las personas:

- Comunicando información.
- Creando conciencia, fama, familiaridad o prominencia.
- Creando compromiso.
- Creando asociaciones que influyen en el comportamiento.

Así pues, a tenor de las argumentaciones anteriores, se debe seguir una estrategia de comunicaciones de marketing integradas. Surge entonces el concepto anglosajón de *Integrated Marketing Communications* en adelante IMC, propuesto por Schultz (1992) y que según el autor, es el proceso de gestionar todas las fuentes de información al cual un cliente o prospecto está expuesto de modo que se influya en su comportamiento de compra y lealtad hacia a la marca. El concepto de IMC, por su carácter integrador es adecuado para el enfoque de la estrategia de comunicación dentro del proceso de branding.

En este sentido afirma Kotler (2003, pág. 14) que

“según este concepto las compañías deben orquestar un conjunto de comunicaciones coherentes por parte de su personal, instalaciones y cualquier otra acción, ya que a través de ellas se transmite a las diversas audiencias, el significado de la marca de la compañía y sus promesas”.

Como señalan Schmitt y Simonson (1998), todas las actividades de comunicación afectan a la imagen pública de una marca y de su reputación, y en consecuencia a la imagen de la empresa y su valor para los accionistas. De

ahí, según ellos, la necesidad de integrarlas y optimizarlas en un proceso de planificación de la comunicación como el que propone el modelo IMC.

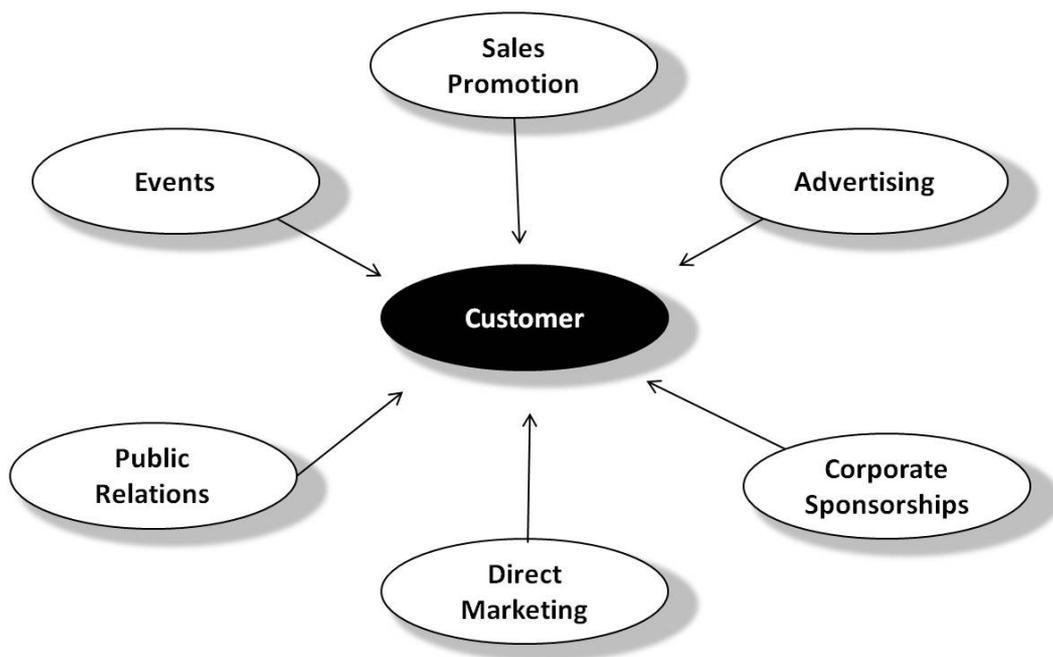
El concepto de IMC, cobra además mayor importancia los últimos años por su aplicabilidad en el contexto de la irrupción de internet y las nuevas tecnologías de la información, fenómenos que han ido en paralelo a la fragmentación y multiplicación de los medios de comunicación tradicionales. En palabras de Schultz y Barnes (1999, pág. 1), “*there have been massive and rapid changes in how and where and in what ways people communicate, not just on a one-to-one level, but in the comercial world as well*”. Estos autores, llevan el concepto de IMC en su aplicación al branding un paso más, hablando de *Integrated Brand Communications*, en adelante IBC.

En su explicación de su modelo IBC, Schultz y Barnes (1999), realizan una crítica a los programas tradicionales de comunicación de marca. Estos programas, según los autores, han sido desarrollados e implementados por especialistas funcionales: expertos en publicidad, expertos en relaciones públicas, expertos en ventas y promoción y expertos en marketing directo. La consecuencia, en muchas ocasiones, es que no ha habido una verdadera integración de los mensajes de marca, debido a que se ha permitido o incluso animado a cada experto de cada disciplina a ser autónomo en su área de modo que la optimizase, pero no desde un planteamiento conjunto. Esto ha podido originar en la práctica que el consumidor viese un mensaje en publicidad, un incentivo en promociones que no tuviese relación, un programa de marketing directo sin conexión, etc. Sí que ha habido, según Schultz y Barnes, en muchos casos, una serie de líneas comunes a aplicar por los especialistas funcionales, como un mismo concepto de campaña o un estilo visual a compartir, pero los especialistas funcionales han podido desarrollar su propia ejecución y entrega del mensaje.

El enfoque IBC que proponen dichos autores, supone respecto al modelo anterior una visión mucho más integradora. Su intención es unificar todos los elementos de la comunicación mediante el enfoque en el consumidor y alinear a la compañía en este foco. En sus palabras: *“we attempt to bring all the elements together by focusing on the consumer first and always. We then align and integrate the entire organization to focus on the end user”* (1999, pág. 63). En el siguiente gráfico se ilustra en modelo IBC como el foco de las comunicaciones es el consumidor:

Figura 11. Modelo IBC.

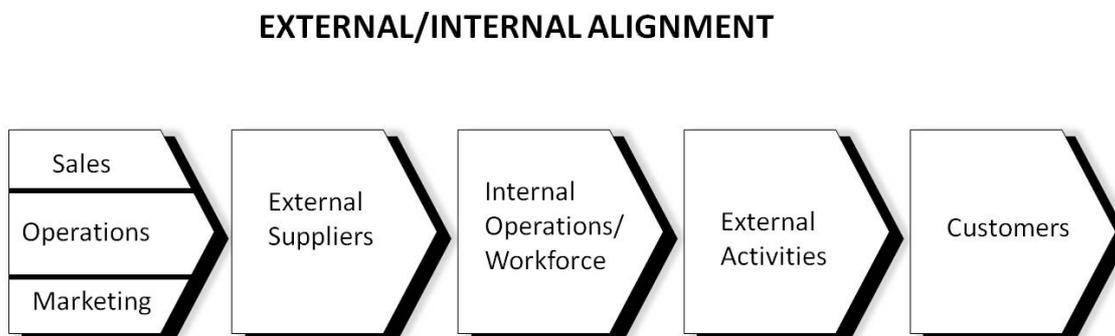
HOW ORGANIZATIONS DELIVER BRAND COMMUNICATION



Fuente: Schultz y Barnes (1999, pág. 45).

El alineamiento de la compañía en el foco al cliente es el otro elemento esencial del modelo IBC. En el siguiente gráfico se puede ver:

Figura 12. Alineamiento de la compañía en el foco al cliente.



Integrating the System, Not the Pieces and Parts

Fuente: Schultz y Barnes (1999, pág. 46).

Como muestra el gráfico, el primer paso es conseguir una organización interna focalizada y dirigida. Entonces, los proveedores externos deben entender qué significa la marca, cómo se relaciona con los consumidores y su rol como proveedores en entregar valor de marca. El siguiente paso es alinear e integrar la organización interna, lo cual significa asegurar que los empleados, las operaciones, el servicio al cliente, la logística y otras áreas conozcan y apoyen a la marca tal y como ésta ha sido planeada. Este punto es importante en extremo, y hace referencia al *branding interno*, concepto que se estudia en apartado posterior. Siguiendo con el modelo, el siguiente paso será diseñar el plan de comunicaciones externas.

La diferencia del modelo IBC con otros programas de comunicación de marca es que antes de lanzar el plan de comunicación externa se ha producido un proceso de alineamiento de la organización, a nivel interno y externo, con la estrategia de marca. Como señalan los autores, *“in our view, the entire organization must be aligned and integrated for communication to add value to the brand”* (Schultz & Barnes, 1999, pág. 63). El enfoque IBC aporta un

verdadero proceso de planificación de comunicación de marca, evitando que existan grupos de elementos funcionales no alineados o no coordinados.

Para concluir con la exposición de las estrategias IMC, es necesario realizar una serie de apuntes acerca de cómo se debe desarrollar la puesta en marcha de una estrategia IMC que sea creadora de capital de marca. Una estrategia IMC, como argumenta Keller (2008), se basa en elegir las mejores opciones de comunicación⁵² y en saber combinarlas para crear valor de marca. Se trata, según Naik, Raman y Winer (2005) de elegir una variedad de opciones de comunicación diversas que compartan un significado y contenido comunes, pero que también aporten diferentes ventajas complementarias, de modo que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Así pues, bajo un enfoque IMC se pueden llegar a trabajar un amplio número de comunicaciones de diferente índole, con diferentes medios y en diferentes contextos. No obstante, según Keller (2008), hay una serie de criterios relevantes para crear un programa IMC que sea lo más eficaz y eficiente posible:

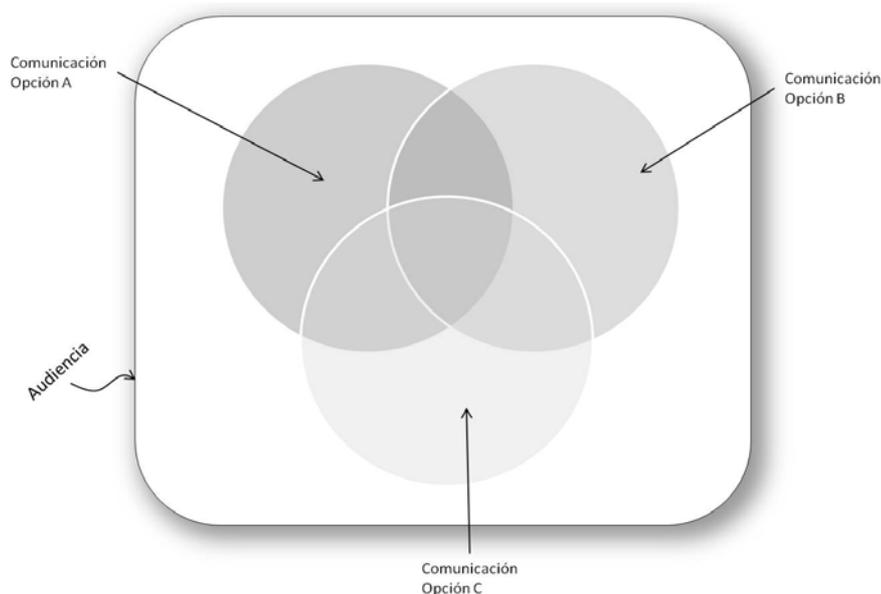
⁵² No es objetivo de este trabajo de investigación detallar los distintos medios de comunicación, estrategias y modos de comunicar de una empresa que pueden incluirse en una estrategia IMC. No obstante se cita la aproximación de Martín (2005) que señala que los medios a través de los cuales se van a materializar las estrategias de comunicación pertenecerán a uno de los ejes de esta clasificación:

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promociones comerciales y al consumidor
- Marketing directo
- Comunicación interna.

Se añade a esta clasificación como eje de comunicación el marketing interactivo, cuya evolución está cambiando el panorama actual de medios de comunicación. El marketing interactivo, por la importancia y protagonismo que ha cobrado en los últimos años, será tratado con posterioridad en su correspondiente apartado.

- **Cobertura.**- Es la proporción de la audiencia a la que llega cada opción de comunicación, así como la cantidad de solapamientos que se dan entre las distintas opciones de comunicación. Los solapamientos se pueden ver en el siguiente gráfico:

Figura 13. Solapamiento de las opciones de comunicación en los programas IMC.



Fuente: Keller (2008, pág. 268).

En la figura se observa de un lado, los aspectos únicos de la cobertura que tienen que ver con los principales efectos directos de cualquier comunicación y, de otro lado, los aspectos comunes que tienen que ver con la interacción o los efectos multiplicadores de dos opciones de comunicación que operan conjuntamente.

El aspecto único de la cobertura es la capacidad de comunicación inherente a una determinada opción de comunicación. Este concepto tiene que ver con el de *contribución* que se explicará seguidamente.

Cuando existen solapamientos, según el autor, se debe decidir en el diseño del programa de comunicación cómo reflejar el hecho de que los consumidores ya pueden haber sido impactados por una de las opciones de comunicación del solape. Así, una opción de comunicación puede

reforzar las asociaciones que son el eje de otra de las opciones de comunicación o puede abordar otras asociaciones, como se verá al estudiar los conceptos de concordancia y complementariedad.

- **Contribución.**- Según Keller, es la capacidad inherente de una opción de comunicación para generar la respuesta y efectos en los consumidores que se desean en ausencia de exposición a cualquier otra opción de comunicación. Al existir solapamiento, además de la contribución se deben tener en cuenta los criterios que seguidamente se exponen.
- **Concordancia.**- Independientemente de las opciones de comunicación que se haya decidido que integren el programa IMC, para Keller, se hace necesaria la coordinación de todo el programa para que se genere una imagen de marca cohesionada y consistente en la cual las asociaciones de marca compartan el contenido y significado. La concordancia es el grado en que la información común que se transmite a través de las diferentes opciones de comunicación comparte un mismo significado con las demás opciones de comunicación. También la concordancia se refiere a la consistencia en la ejecución de todas las opciones de comunicación, es decir, en la plasmación en cualquier soporte de las opciones de comunicación. Edell y el mismo Keller, argumentan que cuanto más coordinada sea la información de ejecución, más probable será que esta información sirva como una pista de recuperación en otros efectos de comunicación (Edell & Keller, 1989).
- **Complementariedad.**- Hace referencia al grado en que se enfatizan las diferentes asociaciones y vínculos en todas las opciones de comunicación, las cuales, suelen ser más eficaces cuando se usan combinadas.
- **Versatilidad.**- La versatilidad se refiere al grado en que una opción de comunicación es firme y eficaz para diferentes tipos de clientes.
- **Coste.**- Todas las opciones de comunicación de un programa IMC, como argumenta Keller, deben ser valoradas económicamente y ser analizada su rentabilidad.

Para concluir este apartado referente a la comunicación es conveniente comentar un aspecto importante en la práctica que es la dimensión temporal en la relación entre comunicación y creación de valor de marca. En este sentido es valiosa la aportación de Cerviño (2002), que si bien está referida a la publicidad, se considera que es extensible a la comunicación en general, entendida también bajo el modelo IMC. Según Cerviño (2002, pág. 183), “desde el punto de vista publicitario, el proceso de creación de valor en la marca necesita de tiempo”. Como mantienen Alba y Hutchinson (1987) La publicidad es un proceso constante, regular que requiere del tiempo para obtener retornos. Es un proceso acumulativo donde la constancia es una de las claves. Según los autores, la publicidad es una inversión de futuro, su rentabilidad debe medirse a medio y largo plazo. El efecto acumulativo de la comunicación en la creación de valor de marca es también afirmado por Alba y Hutchinson (1987), que consideran que la familiaridad de marca depende del número de exposiciones y experiencias relacionadas con la marca que el consumidor acumula.

Se concluye de este apartado que la estrategia de comunicación de la empresa ha venido siendo, es y será fundamental en el proceso de branding, si bien no es única y excluyente, ya que el branding es un proceso que engloba todas las áreas de la empresa y habrán otros elementos con gran potencia de creación de valor de marca, cómo los productos y servicios de la empresa y sus recursos humanos. No obstante, la estrategia de comunicación tiene una importancia capital. Esta estrategia por las presiones del mercado se va fragmentando en más medios y modos de comunicar, con lo cual se dificulta el acceso al cliente. Por ello, en el proceso de branding, es necesario que la estrategia de comunicación sea integrada, bajo el concepto IMC y coherente con la estrategia corporativa de la empresa, de modo que cada acción de comunicación suponga un peldaño más en la escalera hacia el máximo valor de marca.

2.2.3.3. El precio.

El precio, según Valls (2009), es una variable fundamental en el proceso de negocio. Este autor sostiene que es la culminación de los esfuerzos que la compañía realiza para construir una propuesta de valor para sus clientes, la cual se materializa en un precio que pagarán por ella. Como argumenta, cuanto mayor sea el valor que el cliente considera que le aporta dicha propuesta, mayor precio estará dispuesto a pagar. Así, concluye, si la marca no tiene una propuesta de valor consistente, sino más bien poco definida, se verá abocada a reducciones continuas de precios con las consiguientes caídas de beneficios y problemas asociados en la organización.

Keller (2008) también incide en la relación de la marca con el precio. Según el autor, la marca puede ser una de las fuentes de creación de valor para el cliente y, por tanto, si se ha logrado construir un valor de capital de marca fuerte, se podrá cobrar un sobreprecio. Este sobreprecio, según Keller (2008, pág. 200), “figura entre los beneficios más importantes derivados de las construcción de valor capital de una marca fuerte”.

Así pues, de los párrafos anteriores se desprende que el precio está íntimamente relacionado con la marca y con su construcción de valor. Así, como argumentan Blattberg y Wisnieswki (1989), los consumidores suelen calificar las marcas de acuerdo con los niveles de precio en una categoría y el poder cobrar un sobreprecio será un indicador de que los esfuerzos de construcción de capital de marca están siendo adecuados. Según ambos autores, la fijación de precios debe ser una consecuencia de todo un trabajo de estrategia de branding y de marketing. Al respecto, Davis (2002, pág. 199), afirma que el precio se debe fijar en último lugar

“porque para obtener plenamente los beneficios en precios y márgenes que su marca le permitirá obtener, tiene que saber qué posicionamiento adoptará para su marca y también decidir las estrategias de innovación,

comunicación y canales que planee ejecutar como parte de su estrategia global de administración de activos de marca”.

En el párrafo anterior se ha introducido la idea de que el precio deber ser una culminación del proceso estratégico de branding. Ahora bien, en el sentido contrario, el precio también influye en el posicionamiento del producto, tanto como el diseño o la comunicación (Healey, 2008). Esta nueva idea que aporta Healey, reafirma el carácter del branding como proceso dinámico y continuo en el tiempo. La idea del precio, siguiendo su discurso, como culminación del proceso de branding, se aplica en la práctica cuando bajo una marca existente se lanza un nuevo producto o servicio, los cuales podrán tener un sobreprecio en función de lo poderosa que sea su marca. El mismo Healey argumenta que la idea de que el precio es una variable que influye en el posicionamiento se aplica en la práctica en el lanzamiento de un producto o servicio con una marca nueva, inexistente hasta el momento. En este último caso el precio será un elemento que ayude a construir el posicionamiento y la imagen de marca del nuevo producto o servicio.

Una de las aspiraciones comunes a cualquier compañía es poder cobrar un sobreprecio (también llamado *precio primado* o *premium price* en inglés). Según Biel (1993), un precio primado es el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparado con el mismo producto en una versión sin marca. El precio primado es, como añaden Edell y Moore (1993), el valor añadido con el cual la marca dota al producto. Como sostienen los autores, para poder alcanzar un precio primado las empresas deben detentar marcas poderosas. De este modo y, en palabras de Martín (2005, pág. 167), “un producto indiferenciado, con los mismos servicios añadidos, puede rendir a la compañía un beneficio extraordinario basado en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar”.

Una marca que permita cobrar precio primado permite obtener mayores márgenes y una serie de beneficios (Davis S. , 2002):

- Se pueden fijar sobrepuestos por la marca en relación a la competencia.
- Se pueden lanzar nuevos productos con menor coste que la competencia.
- Se pueden recuperar los costes de desarrollo y lanzamiento en menos tiempo.
- Se pueden reducir los costes de adquisición de nuevos clientes, hecho que afecta directamente a la rentabilidad.
- Los clientes leales siguen pagando precios más elevados por la marca, con lo cual aumenta la rentabilidad por cliente.
- Se puede ejercer un mayor control sobre el canal.

Se han comentado los beneficios que la marca tiene en la fijación del precio y también como el precio incide sobre la marca. En adelante se va a estudiar cómo se deben fijar los precios para construir valor de marca.

Una estrategia de fijación de precios implica según Keller (2008):

- Un método que establezca los precios actuales.
- Una política que defina la profundidad y duración de las promociones y descuentos.

El enfoque de fijación de precios más adecuado para construir valor de marca, es, según Nagle y Holden (2002), la fijación de precios basada en el valor. Como mantiene Keller (2008), la fijación de precios basada en el valor tiene por objetivo determinar la correcta combinación de calidad, costos y precios del

producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos de los consumidores y, al mismo tiempo, los objetivos de la empresa.

Munnukka (2006) enumera cuatro aspectos clásicos que se deben tener en cuenta al analizar la componente precio:

- El valor monetario.
- La comparación con los competidores.
- La relación coste-beneficio.
- La experiencia que obtiene el consumidor a cambio.

Estos aspectos son muy relevantes y se deberán estudiar bajo el prisma de la generación de valor para el cliente, generándose así fuentes de creación de valor, especialmente en los dos últimos apartados: el beneficio y las experiencias obtenidas. Respecto al valor, sostiene Zeithaml (1998) que el valor percibido corresponde a la evaluación global que el consumidor hace de los beneficios y experiencias recibidas, además otros valores que pueda recibir, como el valor de reventa. De ahí, la importancia de gestionar la propuesta de valor de la marca y la experiencia de la marca, de modo que permitan fijar una mayor valoración en los clientes y poder así la empresa alcanzar un precio primado para la marca.

Al desagregar el valor, es relevante la aportación de Kantamni y Coulson (1996) para los que hay que considerar que la marca está concebida para una función principal, la cual contiene los beneficios fundamentales, pero que junto a este valor principal tienen lugar otros muchos beneficios complementarios que también son fuente de creación de valor para el cliente. Estos beneficios complementarios, potenciales fuentes de creación de valor, son (Kantamni & Coulson, 1996):

- **Materiales y funcionales.**- Durabilidad, diseño, comodidad, utilidad y usabilidad.
- **Representación social.**- Prestigio, identificación y sentimiento de pertenencia a una tribu.
- **Aspiracionales.**- Autenticidad. exclusivismo y experiencia.
- **Asociados a la compra.**- Información, trato, atención, posventa y garantías.

Todos ellos, según los autores, de un modo individual o combinado son fuentes de creación de valor para el consumidor que una vez percibido puede permitir una ventaja en precios a la compañía. El precio debe, en este enfoque, perseguir el valor que la marca está aportando en cada uno de los beneficios.

Para concluir el estudio del precio y su relación con el valor, es interesante referir la aportación de Nagle y Holden (2002) que establecen los siguientes pasos a seguir en un enfoque de fijación de precios basado en el valor:

- Comprender cuál es el valor sostenible que el producto o servicio aporta al cliente.
- Crear el valor.
- Comunicar el valor creado, mediante elementos tangibles e intangibles.
- Convencer a los clientes de lo que vale el valor ofrecido y de lo que debe pagar.
- Medir el valor y traducirlo a precio.

Con la aportación de Nagle y Holden se concluye el estudio de la fijación del precio basado en el valor, fuente de creación de valor de marca como se ha referido.

2.2.3.4. El canal de distribución.

La estrategia de distribución de una marca puede constituir uno de los medios más adecuadas para la correcta expansión de la marca (El-Amir & Burt, 2010; Hughes & Ahearne, 2010; Ries & Ries, 2002). El modo en que se vende un producto o es distribuido tiene un profundo impacto e influencia en el valor de su marca y en el éxito de las ventas (Keller, 2008). Así, Keller, distingue entre distintos tipos y disposiciones de canal, los cuales tendrán sus implicaciones concretas en el proceso de branding. Una primera distinción que establece es entre canales directos e indirectos:

- **Canales directos.**- Son los que implican la venta a través de contactos personales de la empresa a prospectos de clientes, a través de diferentes medios como la venta personal, correo, teléfono o medios electrónicos. Como señalan Rangan, Menezas y Maier (1992), los canales directos son preferibles cuando se dan las siguientes condiciones:
 - La necesidad del producto es elevada.
 - La personalización del producto es alta.
 - La garantía de calidad del producto es importante.
 - El tamaño de lote de compra es relevante.
 - La logística es importante.
- **Canales indirectos.**- Son, según Keller, los que venden por medios de intermediarios, como agentes, mayoristas, minoristas, etc. Otra vez, Rangan et al. (1992), sugieren cuando son preferibles los canales indirectos, esto es, cuando:
 - El surtido es esencial.

- La disponibilidad es crítica.
- El servicio posventa es importante.

Esta clasificación, según Moriarty y Moran (2004), no es excluyente. En la práctica, y según estos autores, es raro que una empresa utilice un solo tipo de canal, lo más común es que su diseño de distribución involucre diferentes tipos de canal.

Independientemente de los canales con los que la marca opere, se deben de tener en consideración dos principios básicos en la gestión de los canales, como argumenta Martín (2005):

- Se debe considerar en la selección de canales aquellos que puedan apoyar la imagen de marca y su posicionamiento.
- Se deben establecer con precisión todos los elementos que configuran el canal, determinando las relaciones de poder entre los distintos miembros que forman el canal y evaluando el impacto que sus acciones, tanto a favor como en contra, puedan tener sobre la marca.

Uno de los factores clave para el éxito en la gestión de canales, como sostiene Davis (2002, pág. 181) es lograr una posición de fuerza con la marca:

“apalancar de manera efectiva su marca como un impulsor de canal puede ser la manera más segura e inteligente de controlar su destino (...) entre más fuerte y valorada sea su marca, más leales serán sus partidarios y es más probable que usted pueda ejercer control sobre el proceso de hacer llegar los productos a los clientes “.

Este mismo autor reflexiona sobre tres preguntas fundamentales que permiten determinar el poder que tiene una marca en el canal (Davis S. , 2002):

- **¿Dónde está el poder en el proceso de ventas?**- Cuanto más directo sea el canal, mayor control puede ejercer la marca sobre el resultado final. Al contrario, cuanto más indirecto y con más intermediario, el control puede ser más difícil de obtener. Así, según el autor, el primer paso en el proceso de branding en cuanto al canal es identificar a todos los miembros del canal y su impacto y relación con la marca. Si la marca no tiene poder de ejercer el control en el canal deberá como primera medida involucrar a los miembros del canal en el proceso de construcción de imagen de marca y posicionamiento. El objetivo es construir una relación con los miembros del canal y transmitirles el deseo de hacerles participar en el éxito de la marca.
- **¿Cómo puede la marca ayudar a maximizar el poder en el canal?**- Para controlar su canal la marca necesita comprender las necesidades de los miembros del canal. Estas necesidades, son agrupadas por Davis en cinco categorías:
 - Un producto o servicio de alta calidad.
 - Educación y capacitación.
 - Una marca que sea una tarjeta de presentación.
 - Una estrategia de precios razonable.
 - Financiación para ayudar a promover la marca.
- **¿Cómo puede la marca ayudar a su propietario a mantener el poder en el canal?**- El mantenimiento del poder en el canal vendrá de la mano de la lealtad que se genere en los clientes finales de la marca. Para incrementar la rentabilidad, uno de los aspectos más importantes es el control del proceso de compra. Se trata de controlar toda la experiencia de compra de la marca de modo que los clientes obliguen al canal a satisfacerlos, y no al revés. Así, una compañía, para controlar el proceso de compra deberá tener en cuenta los tres aspectos del proceso de compra:
 - La preventa, donde se prepara el escenario para la compra.
 - El momento de compra, momento en que se materializa la promesa de marca.
 - La postventa, donde se genera una relación de la marca con el cliente.

Una vez estudiada la conexión entre marca y canal de distribución, antes de concluir este apartado, se aborda el estudio de uno de los elementos que pueden formar parte de un canal de distribución cuya influencia en la estrategia de branding puede ser muy alta: el punto de venta, como señala Brujó (2008). En palabras del autor, en muchos casos el punto de venta “es la oportunidad que tienen las marcas para materializarse, para hacerse tangibles, y es una forma de comunicar la marca y estrategia de negocio visualmente” (Brujó, 2008, pág. 155).

Entre los beneficios que el punto de venta aporta a las marcas destacan los siguientes (Brujó, 2008):

- Incremento de las ventas.
- Transmisión de una experiencia de marca.
- Gestión de la lealtad del consumidor hacia la marca.

La importancia del punto de venta en el branding ha sido creciente los últimos años. Tanto es así que se han llegado a acuñar términos como *channel branding* para definir el rol del punto de venta como palanca de branding. Así el *channel branding* se ocupa, según Winters, Winters y Paul (2005) del servicio, de la exposición de productos, del *merchandising*,⁵³ del ahorro de tiempos y de la gestión de la experiencia de compra

Con los párrafos anteriores en los que se ha destacado la importancia del punto de venta en el branding, se concluye el estudio de los canales de distribución, del que se desprende que es una variable de influencia relevante en la gestión de branding.

⁵³ Anglicismo que denomina el conjunto de técnicas y herramientas cuyo objetivo es incrementar la rentabilidad en el punto de venta (Díez de Castro & Landa, 1996).

2.2.3.5. La marca en el mundo digital.

Las marcas y su gestión se han visto fuertemente impactadas y afectadas por el fenómeno de internet. Como afirma Macpherson (2001, pág. 137), “*the new economy will have a material impact on traditional brands, the strategies used to develop them, and the way they are protected and enforced*” Este nuevo medio implica, según Cerviño (2002) modos distintos de crear y gestionar marca, de ganar la confianza de los clientes, de organizar los negocios y de competir.

Al respecto de cómo internet está cambiando los modelos de marketing y en relación al modelo tradicional de las cuatro pes⁵⁴, autores como Alonso (2008) proponen una reformulación de las mismas. Este autor define las nuevas cuatros pes: *personalisation*, *participation*, *peer-to-peer* y *predictive modelling* (personalización, participación, par-a-par y predicciones modelizadas). Las claves que definen cada una de las nuevas cuatro pes serían, según Alonso:

- **Personalización.**- Hace referencia a diseñar productos o servicios a medida de los clientes de modo que estos queden expresamente satisfechos. En concreto implica:
 - Escuchar a los consumidores.
 - Darles posibilidad a elegir.
 - Darle relevancia a su participación.
- **Participación.**- Hace referencia a la involucración de los clientes en el marketing mix. En concreto implica:
 - Desarrollar entornos adecuados.
 - Crear comunidades.
 - Premiar la participación.

⁵⁴ Las cuatro pes, conocidas con el anglicismo *marketing mix*, fueron introducidas por Mc Carthy (1960) que clasificó las actividades de marketing en cuatro grupos: producto, precio, distribución (*place*, en inglés) y comunicación (*promotion*, en inglés).

- **Par-a-par.**- Hace referencia a la incorporación de las recomendaciones de amigos u otros consumidores como variable clave en los procesos de toma de decisión. En concreto implica:
 - Socializar los mensajes de marketing.
 - Generar confianza.
 - Facilitar el compartir de la información.
- **Predicciones modelizadas.**- Hace referencia al uso de las posibilidades tecnológicas online para analizar el comportamiento de los clientes actuales y potenciales. Se trata de procesar todo el caudal de información para poder desarrollar un marketing que sea relevante para el comportamiento del cliente. En concreto implica:
 - El marketing debe ser capaz de aprender.
 - El marketing debe aceptar las preferencias del consumidor.
 - El marketing de respetar la privacidad del consumidor.

Al analizar las *pes* que propone Alonso (2008) y sus claves de consecución, se observa que son objetivos que, en la mayor parte del los casos, ha perseguido el marketing “pre-internet”. La diferencia estriba, y de ahí el valor de la aportación de Alonso, en los cambios que han venido de la mano de la evolución de los entornos digitales y en cómo está cambiando el marketing por ellos. Internet con sus posibilidades de transmisión de información, en cantidad y velocidad y de interconexión entre las personas, posibilita y pone en valor las claves señaladas por Alonso.

Por tanto, como sostiene Hobsbawm (2009) ha habido un cambio de escenario a causa de las transformaciones que ha causado el entorno digital, concretamente la información digital y su intensa interconexión. Según el autor, las marcas y su administración estratégica, el branding, deberán adaptarse a este nuevo entorno. En sus propias palabras: “esta conexión digital está creando un mundo totalmente nuevo que necesitará un nuevo tipo de marca” (Hobsbawm, 2009, pág. 233).

Este nuevo entorno implica, como se ha señalado, cambios en el branding. Al respecto es muy valiosa la aportación de Temporal y Lee (2003). Estos autores reflexionan sobre el branding en la era digital y lo hacen preguntándose, y contestando, qué es lo que no ha cambiado en el mundo branding y qué es lo que ha cambiado en el mundo branding en la era digital. Así, según estos autores:

- **¿Qué no ha cambiado en el mundo del branding?.-** Como respuesta proponen las siguientes afirmaciones, las cuales se enumeran al haber sido estudiadas en diversos apartados de este trabajo de investigación:
 - Los consumidores prefieren las marcas.
 - Todo es susceptible de convertirse en una marca.
 - Los principios de construcción de marca no han cambiado. Esta afirmación es muy importante en cuanto a que valida conceptos básicos y aceptados por los principales autores, como son los de identidad, promesa y posicionamiento.
 - Las marcas evitan la trampa de los artículos básicos y ofrecen diferenciación.
 - El posicionamiento determina del éxito de la marca.
 - La emoción es un ingrediente clave.
 - La experiencia de marca es crítica.
 - El branding corporativo marca el camino.
 - La administración de marca es esencial.
- **¿Qué ha cambiado en el mundo del branding?.-** Como respuesta enumeran las siguientes afirmaciones, las cuales se van analizar con más detalle en cuanto que son los cambios que devienen del surgimiento y consolidación de la era digital:
 - El éxito de la marca puede ser rápido.- Tradicionalmente el proceso de creación de marca ha sido largo en el tiempo. Desde la generalización de internet son numerosos los casos de marcas que han adquirido una enorme fuerza en cortos períodos de tiempo. Por tanto, empujados por la presión del entorno digital, se han acortado los tiempos de creación de marcas. Asimismo y derivado de ello, la diferenciación resulta primordial.

- La cadena de valor de la marca se acorta en algunas ocasiones.- El fenómeno del comercio electrónico favorece la desintermediación.
- La segmentación varía.- En internet muchos de los modelos de segmentación tradicional tienen poco valor como, por ejemplo, los demográficos. La naturaleza de red genera hipersegmentación de los consumidores.
- La producción en masa adaptada a las necesidades de los consumidores es una realidad en las marcas.- La capacidad de establecer un diálogo con los clientes ha permitido modelos de adaptación de las ofertas a las necesidades particulares de cada cliente.
- La naturaleza de la experiencia del consumidor ha cambiado.- Internet pasa a tener un papel protagonista en la experiencia de marca al permitir una total interacción con el cliente.
- El rol de la publicidad, la promoción y las relaciones públicas ha cambiado.- Al variar los patrones de consumo de medios de las audiencias, mediante la penetración masiva de internet, varían las posibilidades de transmitir los mensajes que tiene una marca. Las marcas deben incorporar las diferentes opciones que el mundo digital ofrece dentro de sus estrategias de comunicación y comercialización.
- La lealtad a la marca es más difícil de obtener y de conservar.- Internet permite mayor interacción con el cliente, lo cual debe incrementar las posibilidades de generación de lealtad de la marca, pero en la realidad lo que ocurre es que en la red se multiplican las diferentes propuestas y ofertas de marcas. Este incremento de oferta, o de visibilidad de la misma dificulta la captación y la fidelización de clientes.
- El tamaño ha dejado de ser importante.- Tradicionalmente, para crear una marca global, el tamaño de la compañía era el factor más determinante. El marketing masivo significaba distribución masiva. Con internet en muchos casos deja de ser necesario.

Una empresa puede tener una presencia global en la red sin contar con presencia física. Hay una disminución radical de los costes de marketing que posibilita el acceso a la expansión geográfica, nacional e internacional, de compañías de todo tipo de tamaño. También los costes de comunicación en internet son mucho más reducidos que en la comunicación tradicional en medios masivos, con lo que empresas con poco presupuesto pueden acceder a unas audiencias hasta el momento inalcanzables.

El último factor aportado por Temporal y Lee (2003) es muy importante en el contexto de este trabajo de investigación en cuanto que valida la presencia en el entorno digital como uno de los pilares de una estrategia de branding adaptada a la Pyme.

Como se ha dicho, internet es una oportunidad inexcusable para las empresas, las cuales, cuando menos, deberán reflexionar acerca de su presencia, ámbito y posibilidades en el entorno digital. Una vez tomada dicha decisión existen diferentes posibilidades para su desarrollo de branding. Como se ha referido con anterioridad por Cerviño (2002), internet implica una nueva forma y gestión de la marca. Según este autor “la clave será gestionar la convergencia y coexistencia entre los instrumentos tradicionales de la gestión de la marca con las nuevas capacidades de relación y comunicación que permite internet” (Cerviño, 2002, pág. 198). Esta afirmación de Cerviño lleva al concepto de *blended marketing* que propone Alonso (Alonso, 2008) y que consiste en la fusión de las técnicas de marketing tradicionales con las nuevas posibilidades que viene de la mano del marketing digital. Según este autor, son ideas claves del *blended marketing* las siguientes:

- “No existe un marketing 2.0: se trata del mismo marketing pero con nuevas herramientas que hemos de mezclar con las tradicionales” (Alonso, 2008, pág. 14).

- El plan de marketing digital no debe concebirse separadamente del plan general de marketing de la empresa, sino de modo conjunto.
- El marketing digital supone el uso de nuevas herramientas para conseguir viejos objetivos.
- El marketing digital va más allá de la publicidad en internet, impregnando todas las áreas del marketing.

Para Martí y Muñoz (2008), este nuevo enfoque de marketing, y por tanto de gestión de marca, que debe tener en cuenta como parte esencial el entorno digital, ha de tomar en consideración dos hechos de capital importancia que caracterizan la creación de valor en los entornos digitales:

- **El cambio del rol del consumidor en la comunicación.-** Este factor, según los autores, es de capital importancia porque ha cambiado el modelo de comunicación tradicional, donde la comunicación era unidireccional, de la marca hacia el consumidor, siendo la marca la generadora de los contenidos y la que gobernaba el contenido del mensaje. Con internet ha cambiado el paradigma, al cambiar de su mano los hábitos comunicativos de los consumidores. Como comenta Gil (2009, pág. 123), “en los últimos años, la red se ha convertido en un espacio de participación y colaboración en el que los usuarios han tomado el relevo a las empresas en la generación de contenidos”. Este fenómeno se ha multiplicado en los últimos años con el auge de la denominada *web 2.0*. Esta, según Ros (Ros, 2008, pág. 22)

“se compone de servicios que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios (...) es una actitud, una plataforma de participación y cooperación, donde la difusión de ideas debe ser concisa, clara y cooperativa, donde el usuario es el centro”.

El argumento de Ros también es aportado por otros autores (Adjei, Noble, & Noble, 2010; Schau, Muñiz, & Arnould, 2009).

La web 2.0, según los argumentos anteriores, ha posibilitado pues el protagonismo y cambio del rol del consumidor en el proceso de comunicación comercial. Surge la figura del *prosumer*. Este término es acuñado por primera vez por Töffler (1980), autor que vaticinaba una fusión progresiva entre rol de los productores y de los consumidores. A partir del concepto de Töffler, Martí y Muñoz, referencian al *prosumer* como una consecuencia del consumidor y del marketing postmoderno. En sus palabras (Martí & Muñoz, 2008, pág. 146):

“el marketing postmoderno no considera al consumidor como un punto final del proceso, sino más bien como una etapa de este proceso. El comercio electrónico hace posible esta participación del consumidor en el proceso de desarrollo de productos personalizados (...) y da paso al *prosumer*”.

Como señala Lenderman (2008), las marcas deben tener en cuenta en su proceso de comunicación este nuevo paradigma en el que la comunicación deja de ser unidireccional para cambiar a bidireccional (diálogo entre marca y consumidor) y multidireccional (diálogos entre consumidores). Este cambio en el paradigma de comunicación es reflejado por Lenderman (2008, pág. 176) cuando manifiesta que “los profesionales del marketing no intentarán llegar a los *prosumidores* con publicidad, sino que basarán sus campañas y mensajes en sus recomendaciones, reacciones y creatividad”

- **La gestión de la experiencia.**- Uno de los principales factores diferenciales de internet respecto a otros medios y herramientas de comunicación es la interactividad que permite, como señalan Ries y Ries (2000). De hecho, dichos autores consideran que internet es el medio de comunicación más importante porque permite interactividad. Así, en el contexto del branding, una de los aspectos más valiosos intrínsecos del entorno virtual ha sido el desarrollo de la interactividad entre consumidor y marca, que ha posibilitado al receptor interactuar con el mensaje de la marca. Por tanto, como argumentan Martí y Muñoz (2008), se ha abierto con internet un amplio abanico de acción para el desarrollo de la

experiencia de marca. Según los autores, se ha producido una virtualización de la experiencia publicitaria y este hecho está íntimamente relacionado con la figura que se ha estudiado del *prosumer*.

Así, al igual que se debe gestionar toda la experiencia del cliente con la marca en cualquier entorno, por ejemplo, la experiencia de marca en el punto de venta, se debe gestionar la experiencia de marca del cliente en internet. Esta afirmación la subraya Ros (2008, pág. 88) cuando afirma que “el factor esencial en la construcción de marca es la satisfacción del usuario. Una óptima arquitectura de información y una usabilidad gestionada adecuadamente implican lograr experiencias de flujo adecuadas para todo usuario y, por tanto, mayor satisfacción”.

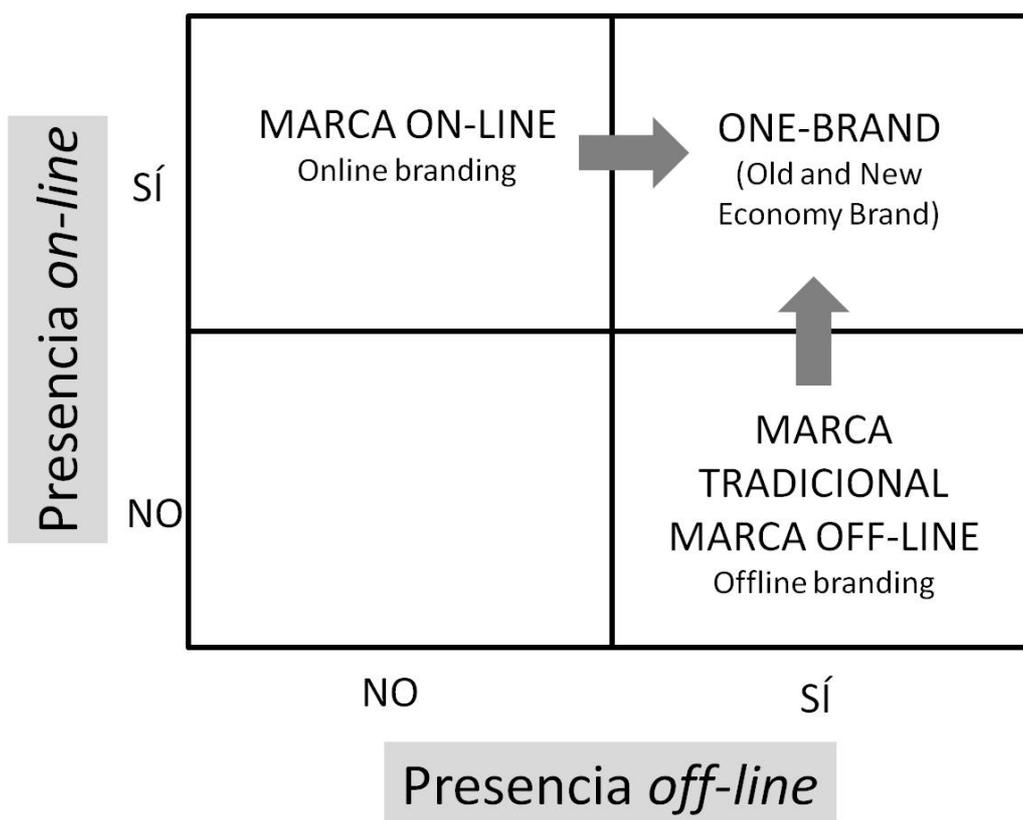
La importancia de la gestión de la experiencia del cliente con la marca en internet queda reflejada en la definición que propone Weinberg (2009, pág. 61) de lo que denomina *gestión de la experiencia web* y que según el autor: “hace referencia a la gestión de la experiencia que los usuarios finales, socios y empleados de una organización disfrutan en su website, proporcionando un foro que facilite el compromiso, fidelidad e interacción entre los miembros”. Esta misma autora señala como beneficios de aplicar una gestión de la experiencia web una mejora del rendimiento y la eficiencia del negocio, reforzando la imagen de marca, la fidelidad de los clientes y los niveles de ventas on-line.

El antes citado Ros, subraya la importancia de la gestión de la experiencia. Este autor, que desarrolla mediante el concepto de *e-Branding* todas las posibilidades de construcción en el mundo digital, al referirse a dicho concepto afirma que “el *e-Branding* no debe consistir únicamente en adaptar la identidad (...) sino que también debe generar una experiencia de usuario que cree vínculos emocionales hacia tu marca” (Ros, 2008, pág. 99)

Otro aspecto importante que las marcas deben de tener en cuenta en su incursión en el mundo virtual es el referente a la estrategia de nombre en

internet. Esto es porque, según Cerviño (2002, pág. 198), “internet está generando un nuevo tipo de marcas, una simbiosis entre el concepto de marca de la economía tradicional y la marca on-line”. Esto implica que se debe buscar una convergencia entre los procesos tradicionales de gestión de la marca con las nuevas posibilidades que ofrece internet. Dicha convergencia hacia una nueva marca la concreta Cerviño (2002, pág. 198) haciendo referencia a la consultora Boston Consulting Group: “el Boston Consulting Group⁵⁵ define esta nueva marca como *ONE-BRAND (Old and New Economy Brand)* “. Cerviño presenta el siguiente gráfico del modelo que propone la prestigiosa firma de consultoría:

Figura 14. Matriz ONE BRAND.



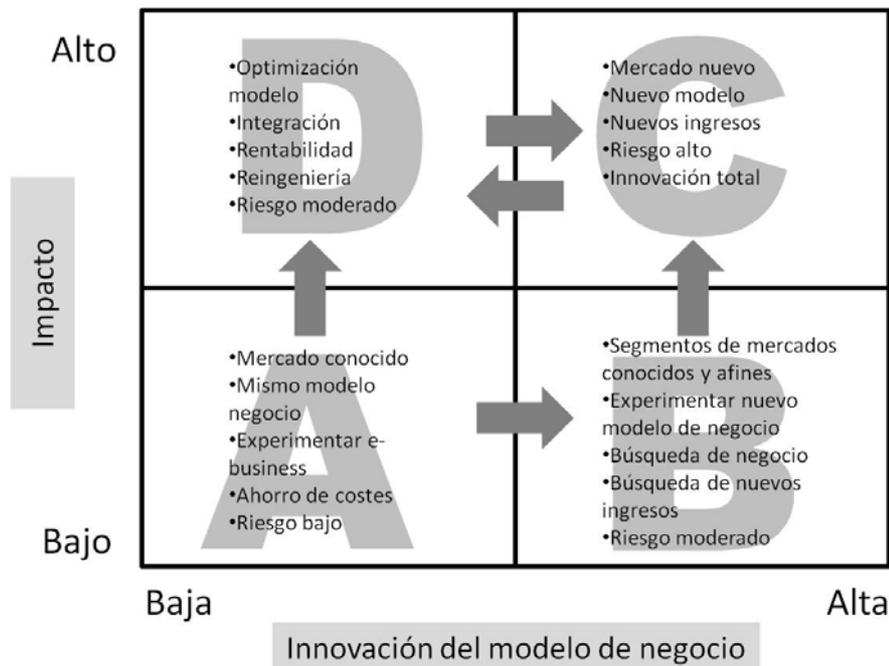
Fuente: Cerviño (2002, pág. 198).

⁵⁵ El Boston Consulting Group o BCG, es una firma de consultoría global, con oficinas en 41 países. Es reconocida como una de las firmas consultoras más prestigiosas de gestión en el mundo.

La situación ideal, según Cerviño, que propone el modelo es la de una única marca para ambos ámbitos, el tradicional y la nueva economía. Ahora bien, como señala el autor, para llegar a este estado se pueden iniciar diferentes vías dependiendo de si el concepto de empresa y marca es totalmente nuevo y orientado al mercado o mundo virtual o, en el caso contrario, se trata de una empresa y marcas ya establecidas en el mercado tradicional.

El mismo Cerviño aporta un valioso análisis de ambos caminos, el de una marca que es sólo on-line y el de una marca tradicional. Para ello se apoya en primera instancia en la matriz propuesta por Hartman, Sifonis y Kador (2000) que ilustra las diferentes opciones escenarios estratégicos de las compañías al relacionar la innovación que supone entrar a operar en internet y el impacto que tendría en organización y resultados. La matriz, recogida por Cerviño (2002, pág. 199), es la siguiente:

Figura 15. Escenarios estratégicos que supone operar en internet.



Fuente: Cerviño (Cerviño, 2002, pág. 199).

Siguiendo los comentarios de Cerviño (2002) sobre la matriz, encontramos en el cuadrante A aquellas empresas que deciden introducirse, probar y experimentar el entorno digital y el negocio electrónico. Realizan dicha incursión mediante actividades limitadas y de poco riesgo (web o inicio de comercio electrónico). Este modelo es propio de mercados tradicionales donde la empresa y la marca ya existen y están implantados. El coste de estas iniciativas no es alto pero su impacto en el negocio tampoco lo es.

En el cuadrante B se encuentran aquellas empresas que han superado la fase de experimentación referida en el cuadrante A o han comenzado una actividad propia on-line en mercados similares a sus mercados tradicionales, pero con productos que tienen una capacidad específica adecuada al comercio electrónico. Supone un inicio real de nuevo negocio y, por tanto, implica mayores costes y riesgos. El impacto global sobre el negocio es moderado ya que se busca cubrir en la red los segmentos que no se cubren en el mercado tradicional.

El cuadrante D corresponde a empresas que utilizan las herramientas del entorno digital para optimizar y asentar sus negocios tradicionales, optimizando procesos de creación de valor, fidelización y captación de clientes. No varía el concepto de negocio pero sí el impacto en la rentabilidad. El riesgo es moderado pero hay una alta probabilidad de incrementos de rentabilidad.

El cuadrante C incluye empresas que desarrollan nuevos modelos de negocio dirigidos a nuevos clientes. El riesgo es alto pero la rentabilidad también puede serlo. Este modelo corresponde a muchas empresas que han nacido en internet.

La matriz, asimismo, muestra las direcciones en que pueden evolucionar los modelos de negocio. Los flujos muestran, fundamentalmente, el camino a recorrer por la marca que parte del negocio off-line, el tradicional, y quiere iniciar un desarrollo en internet. También muestra el escenario de las marcas situadas en el cuadrante C, aquellas que son on-line puras. Ambos casos extremos deben definir su estrategia de branding para el camino que van a acometer. Esta estrategia debe tener el objetivo de llegar a convertirse en una *ONE BRAND*, como se ha explicado con anterioridad. Este proceso tiene una serie de consideraciones a tener en cuenta (Cerviño, 2002):

- **Marcas sólo on-line.-** Son empresas que no tienen implantación en el mercado tradicional. Han optado por marcas nuevas con su propia identidad buscando su espacio dentro de la red. Estas marcas deben superar la desconfianza y falta de conocimiento, creando la notoriedad, emoción y confianza que toda marca necesita. Para ello suelen utilizar instrumentos del branding propios de las marcas tradicionales u off-line, como por ejemplo la publicidad.

En muchos casos el uso de los instrumentos de branding tradicionales, particularmente la publicidad, con inversiones masivas ocurre en estas marcas debido a que se encuentran en un mercado en crecimiento y buscan ganar cuota y posición de mercado, así como ser la primera marca para nueva categoría que aparece en la red. Los últimos años, con la generalización de las plataformas antes mencionadas que conforman la web 2.0, se ha producido un trasvase de los medios tradicionales a dichas plataformas como herramientas para el posicionamiento de nuevas marcas en la red.

Otra de las vías, según el autor, que están utilizando las marcas on-line en sus procesos de branding, en algunos casos y tratándose de marcas poderosas, es la incursión e implantación física en la economía real. En muchos casos este fenómeno se materializa en la apertura de puntos de venta o espacios físicos por parte de estas marcas.

- **Marca on-line a partir de la marca off-line.-** Es el caso contrario al anteriormente descrito y muy común en la práctica: aquellas marcas de la economía tradicional que empiezan a operar en la nueva economía.

La primera decisión estratégica, según el autor, a la que se enfrentan es operar con la misma marca o crear una nueva marca para el entorno virtual. El lanzamiento de una nueva marca tiene ventajas e inconvenientes. El proceso es similar al lanzamiento de una nueva marca para un nuevo canal o un nuevo segmento. Una creación de marca requiere de inversión financiera, tiempo y esfuerzos de la compañía. Es además una inversión de riesgo al no existir garantías de éxito. Por ello, en muchos casos, para disminuir riesgos se opta por una estrategia consistente en acompañar durante un tiempo a la marca nueva de la marca tradicional, la cual opera como marca paraguas.

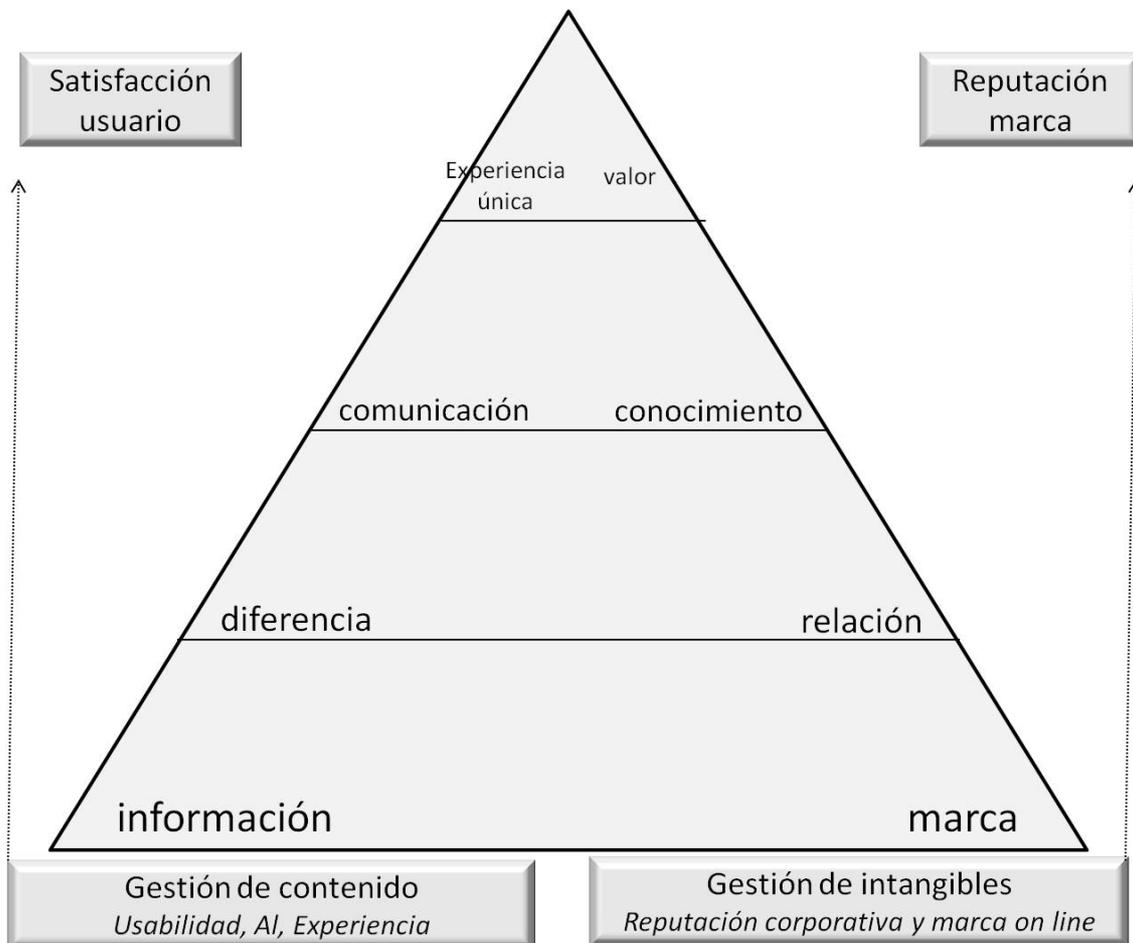
Un aspecto muy importante a tener en cuenta en el caso de la marca on-line son los conflictos que puede generar en los canales off-line. Como el mismo Cerviño (2002, pág. 203) señala, “si la marca on-line se dirige al mismo segmento de mercado, el conflicto con el canal está asegurado y además será importante”. Así pues, las marcas off-line que prevén su incursión en el mundo off-line, bien con la misma marca, bien con una nueva, deberán anticipar el impacto sobre los diferentes aspectos de su negocio tradicional, anticipando las medidas correctoras adecuadas.

Para concluir este apartado se introduce la valiosa aportación de Ros (2008) que desarrolla un modelo de creación de capital de marca on-line. Ros, como base para elaborar el suyo, parte de los más reputados modelos creación de capital de marca, los cuales han sido explicados en apartado anterior de este trabajo de investigación, a saber:

- Brand Asset Valuator.
- Modelo de Aaker.
- Resonancia de marca.
- Brandz.

El modelo de Ros pretende describir cómo se crea capital de marca en Internet. Para ello propone el siguiente gráfico que se comenta seguidamente:

Figura 16. Modelo de Ros.



Fuente: Ros (2008, pág. 121).

El modelo de Ros toma como elementos base de construcción de la marca:

- La satisfacción de los clientes con el producto.
- La credibilidad y reputación de la compañía.

A partir de estos dos elementos define una pirámide en cuya base están ellos mismos. Asimismo, la pirámide se divide en dos partes, la gestión de contenido y la gestión de intangibles, que corresponden cada una a los dos elementos base, respectivamente. Ambas partes convergen en el vértice de la pirámide que es donde, según Ros (2008, pág. 120), “la satisfacción del usuario aporta valor para la marca on-line”.

Ros analiza ambos lados de la pirámide:

- **Gestión de satisfacción del usuario on-line.-** Desarrolla las variables más racionales del proceso de branding on-line: la gestión del contenido y la satisfacción de experiencias del usuario. El autor describe un proceso por fases:
 - Gestión de la información.- Es el primero objetivo y pretende que el usuario encuentre la información de forma efectiva. En esta variable se recogen propiedades como la accesibilidad, funcionalidad, calidad de uso, adaptación de información al público y flexibilidad.
 - Gestión de la diferencia.- Se pretende una diferenciación de la página web, que puede provenir de diferentes fuentes: diseño, estructura, contenidos, servicio, experiencia, dinamismo, innovación, personalización etc.
 - Gestión de la comunicación.- Pretende lograr el mayor grado de interacción con el usuario, en dos sentidos:
 - Permitiendo respuesta y retroalimentación del usuario. Se fomenta la relación.
 - Fomentando su participación y convirtiéndole en un generador de contenidos. Se fomenta la participación.
 - Gestión de la experiencia única.- Es el grado superior del modelo y supone la máxima interacción con el usuario, que puede comunicarse e intercambiar valores de navegación. En palabras de Ros (2008, pág. 122), “debe lograrse una máxima personalización y una aportación de servicios de valor añadido

para los diversos públicos de la web que supongan una experiencia única en la navegación”. Este nivel permitirá que el usuario se identifique con la marca.

- **Gestión de reputación de marca.**- Se refiere a como se gestionan los elementos intangibles de la marca on-line. Esta gestión incluye las siguientes variables:
 - Gestión de la imagen de marca.- En esta fase se produce una satisfacción del usuario con la navegación, obteniendo además de servicios, vínculos emocionales entre la marca y el usuario,
 - Gestión de la relación.- Que implica el análisis de la experiencia y el desarrollo de actividades relacionadas con el incremento de lealtad y satisfacción del usuario.
 - Gestión del conocimiento.- En palabras de Ros (2008, pág. 124), “implica lograr que la información dentro de una organización llegue a todo aquel que la necesita, procesada de forma tal que sea posible llevarla a la práctica”. Esta variable tiene las siguientes propiedades:
 - Interacción.
 - Bien común.
 - Cooperación.
 - Transparencia.
 - Gestión del valor.- Es el grado superior y el objetivo es que se creen elementos diferenciales que generen determinadas actitudes deseadas del consumidor en la marca. Para ello debe existir personalización y confianza en la marca. Ambas generan identificación con la marca, que es el paso previo para la participación.

El modelo de Ros es muy útil en cuanto que desdobra la creación de capital de marca en dos aspectos muy concretos y aplicables, la gestión de las relaciones con el cliente y la gestión de los intangibles, pudiendo ser el primero el generador del segundo.

Con el modelo de Ros se concluye el estudio de las implicaciones de internet y el marketing digital.

2.2.3.6. Branding Interno.

Una vez apuntada con anterioridad la importancia del branding interno, se aborda su estudio en el presente apartado. Según Maklan y Knox (2000), el branding interno o estrategias internas de marca comprenden el conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados en su relación con la marca. La identificación con la marca de los empleados y recursos internos de una empresa es fundamental, según se desprende del discurso de diferentes autores (Aaker D. A., 2002; Brujó, 2008; Capriotti, 1999; Davis S. , 2002; Healey, 2008; Homburg, Wieseke, Lukas, & Mikolon, 2010; Keller, 2008; Michavila, 2007; Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009; Turpin, 2005; Villafañe, 1993; Wolfinbarger & Gilly, 2010).

Así, como señala Aaker (2002), el branding interno es importante en el propio proceso de formación de la identidad y en su transmisión a los públicos de la empresa para lograr la imagen de marca deseada. Argumento similar se encuentra en el discurso de Kotler y Keller (2006, pág. 298):

“la vinculación emocional con la marca tiene lugar cuando los consumidores sienten que la empresa está cumpliendo sus promesas de marca. Para ello, todos los contactos entre los clientes y los empleados o las comunicaciones de la empresa deben ser positivos. Las promesas de marca no se cumplirán a menos que todos los miembros de la empresa vivan la marca. Uno de los factores que más influencia ejerce sobre la percepción de marca son las experiencias de los clientes con el personal de la empresa”.

Como señala Michavila (2007), alinear una compañía con su promesa de marca puede afectar a procesos, tecnología, aspectos de recursos humanos, comportamientos y actitudes, comunicación interna e incluso suponer cambios de organigrama. Por todo esto, para la autora, para que un programa de branding interno tenga éxito se requiere un compromiso tanto por parte de presidencia, como de la alta dirección, mandos intermedios y trabajadores.

Para el logro del compromiso que propone Michavila, Mitchell (2002) señala que las políticas de branding interno deben pasar por transmitir a los empleados la imagen de marca que la compañía desea proyectar en función de sus objetivos y valores. De este modo, los gestores de la marca deben adoptar una perspectiva interna y decidir que actuaciones garantizan que, los empleados y demás colaboradores en el proceso de marketing, aprecien y comprendan las nociones básicas de gestión de la marca y que sean conscientes de como con su actuación puede reforzar o dañar el capital de marca.

Como se desprende de los párrafos anteriores, la importancia de los recursos humanos de una empresa en el proceso de construcción de sus marcas es crucial y así lo afirma Davis (2002, pág. 177) cuando expone que “a menos que cada empleado sepa lo que usted está tratando de lograr con la marca y su comunicación, estará en riesgo el éxito global de la marca”.

La aseveración anterior de Davis, se reafirma con la argumentación de Turpin (2005) referente a la interacción de los consumidores con los empleados de la empresa. Para este autor, la gestión de marcas es mucho más que comunicaciones externas, es comprender la forma en que los consumidores perciben cada aspecto de lo que la organización hace. La gestión de marca supone transmitir los valores de la empresa a los propios trabajadores y asegurarse de que los empleados entienden estos valores, que los llevan a ser

los mejores embajadores de la empresa y de sus productos. Sólo entonces, según Turpin, se puede esperar que la empresa se diferencie de manera importante de la competencia. Esta conclusión, que es importante cuando se habla de productos, es mucho más relevante en el caso de los servicios, como apoya Healey (2008). Según él, en el sector servicios, el comportamiento de cada empleado es una actuación que representa la marca. Así, cada interacción entre los empleados y los clientes es decisiva, una oportunidad para que el cliente juzgue si la empresa practica lo que realmente proclama ser. Al igual que Turpin, Healey subraya la importancia del branding interno cuando señala, al referirse al sector servicios, que “quienes se encargan de interactuar directamente con los consumidores son la clave para construir una buena experiencia de marca” (Healey, 2008, pág. 124)

Una vez vistas las primeras aproximaciones al ámbito del branding interno, es conveniente abordar un concepto relacionado: la cultura de marca o cultura corporativa. Al respecto, Michavila (2007), señala que es un concepto similar al de branding interno. Así, según la autora, el proceso de trabajo para vivir dentro de la compañía los valores que se proyectan hacia fuera es lo que se llama branding interno o proceso de cultura de marca o cultura corporativa. Es interesante esta aportación porque une dos conceptos que durante los últimos años han tenido mucho predicamento: el branding interno y la cultura de marca o cultura corporativa.

Según Sebastián y López (2009) delimitar el concepto de cultura corporativa no es tarea sencilla, ya que según el autor el concepto varía y engloba diversos términos como la filosofía de empresa, los valores de la misma, el clima laboral, etc.

Una aproximación al concepto de cultura corporativa viene de la mano de Capriotti (1999) para el que se trata de un conjunto de normas, valores y

pautas de conductas, compartidas y no escritas, mediante las cuales se rigen los miembros de una organización y que tienen un reflejo en su modo de comportarse. Este mismo autor enumera los factores que influyen a toda cultura corporativa:

- La personalidad y normas impuestas por el fundador y las personas que han sido clave en la trayectoria de la empresa.
- La evolución histórica de la organización.
- La personalidad de los distintos grupos que conforman la organización y su entorno social.

La cultura corporativa cumple las siguientes funciones básicas, según Villafañe (2008):

- Contribuye a construir la identidad corporativa. Un aspecto muy importante es que al ser única por naturaleza, la cultura corporativa es un elemento de diferenciación.
- Favorece la cohesión interna, uniendo al grupo y aportando un sentimiento de pertenencia.
- Implica a los empleados de la empresa en el proyecto empresarial.

Teniendo en cuenta las influencias que detalla Capriotti y, al igual que Villafañe en la primera de sus funciones básicas, Martín (2005), une la conformación de una determinada cultura con la identidad y el posicionamiento de marca. Según este autor, el modo de actuar de los miembros de una organización en su interacción con sus distintos públicos estará impregnado, de un modo consciente o inconsciente, por los valores que componen dicha cultura. De este modo y según el autor, se producirá una traslación de los valores de la cultura a los distintos públicos mediante la interacción de estos con los miembros de la organización. Martín, señala además que debe haber una coherencia entre

los contenidos de las comunicaciones externas y el comportamiento de la organización. Si esto no ocurre, en sus palabras, “la discordancia entre ambos factores inducirá sobrados motivos para dudar de la veracidad de la proposición de valor transmitida lesionando seriamente la reputación y la imagen de la marca” (Martín, 2005, pág. 143).

Por tanto, y como señala Cerviño (2002) la cultura debe estar orientada a la construcción de marca. En sus palabras, “la cultura implica un sistema de valores, que serán la fuente e inspiración de la marca” (Cerviño, 2002, pág. 76). Asimismo, es conveniente recordar, como se ha expuesto en el apartado de identidad de la marca, que Aaker (2002) incluye la cultura dentro del concepto de marca como organización y cultura organizativa, relacionándola con la misión, valores y filosofía de la empresa.

Davis (2002) va más allá, en cuanto a la importancia que otorga a la cultura corporativa dentro de la organización, ya que, según este autor se debe de evolucionar desde de la empresa orientada al cliente y al crecimiento, que sería actualmente el estadio de empresa más avanzada, hasta llegar a la empresa basada en la marca, la cual exige considerar al cliente en términos de cómo piensa en las marcas.

Dado que se ha visto la necesidad de una cultura corporativa que tenga la creación de valor de marca como eje estratégico, es necesario saber cómo se implanta e implementa la cultura en la empresa. A este respecto es muy valiosa la aportación de Brujó (2008) en su detalle de lo que es un *programa de cultura de marca*. Según dicho autor, un programa de cultura tiene como objetivo hacer que los empleados se conviertan en partícipes activos de la promesa de marca, de modo que transmitan la misma de adentro hacia afuera.

Brujó señala la necesidad de la elaboración del programa de marca de cultura de marca, cuando afirma que

“el mayor error es esperar, quizás de un modo inconsciente, que la marca se transmita por sí misma (...) para transmitir una experiencia de marca viva los empleados de la propia compañía son los portavoces idóneos” (Brujó, 2008, pág. 101).

El mismo Brujó cita como requisitos para poder iniciar un programa de cultura de marca:

- Predisposición por parte de los empleados para transmitir los contenidos del programa.
- Implicación y compromiso de activo de la alta gerencia, el departamento de recursos humanos y la existencia de un comité de marca que sea el responsable.

Esta última afirmación de Brujó introduce un asunto fundamental en el ámbito del branding interno, que es el rol de la dirección de la empresa en el proceso de branding y la cuestión sobre de quién es la responsabilidad de definir, desarrollar y controlar la estrategia de branding. En palabras de Davis (2002, pág. 9) “no es sólo una cuestión de Marketing; la administración de marcas tiene que reportar directamente a la dirección de la organización y tiene que implicar a todas la áreas funcionales”. No obstante, y como señalan Davis y Dunn (2002) en la realidad se observa que aún muchas compañías están más orientadas al corto plazo y a la operativa, más que a la estrategia, no habiendo una involucración de la alta dirección en la gestión de las marcas. Estos autores abogan por la decidida involucración del primer nivel de dirección de la compañía, pero no sólo de este nivel, sino de toda la compañía, actuando la alta dirección como catalizador. En sus palabras (Dunn & Davis, 2002, pág. 26):

“the CEO has to be the ultimate brand ambassador, czar, or champion but cannot possibly build the brand alone. CEOs can provide the motivation, the spirit, and even the carrot and stick; however, they lack the widespread muscle required to bring the brand to life because their reach into the organization can go only so far. They have to have the right human and financial support and resources to back up their brand building”.

Para concluir el estudio del branding interno, es relevante la aportación de Aaker (2002) en cuanto a que la alta dirección debe apoyar en todo momento las acciones en pro de la construcción de marcas y debe estar en contra de toda acción que las ponga en riesgo. Según el autor, en todo caso debe existir en la organización un responsable de la gestión de la marca, que se encargue de:

- Diseñar la identidad y posicionamiento de marca en el mercado.
- Hacer que sea eficiente y efectiva.
- Asegurarse de no comprometer ni la identidad ni la posición de la marca.
- Diseñar los planes de gestión de crisis para ocuparse de posibles desastres.

2.3. MODELOS TEÓRICOS DE BRANDING.

2.3.1. Introducción.

En este apartado se explican los modelos teóricos existentes de branding que van a servir de base al modelo teórico que es el objeto de este trabajo investigación.

En concreto los modelos que se analizan son:

- Modelo de Davis.
- Modelo de Aaker.
- Modelo de Keller.
- Modelo de Kapferer.

El análisis que a continuación se expone se ha realizado teniendo en cuenta tres factores:

- Los modelos que se analizan son modelos validados en cuanto al rigor de sus autores y de toda la literatura científica que los mismos han suscitado. Más allá del seguimiento académico, los modelos y sus autores han contado con la adhesión y seguimiento de las principales escuelas de negocios, a nivel internacional. Son, por tanto, modelos de aplicabilidad empresarial, además de ser referentes académicos.
- La terminología usada en los modelos está, en la mayor parte de casos, explicada y desarrollada en los capítulos anteriores de la fundamentación teórica. Por ello, en el análisis de los modelos no se volverá a definir los conceptos que ya definidos. Las definiciones serán las de nuevos conceptos o conceptos en los que el autor da una

definición matizada o distinta de la expuesta en la fundamentación teórica.

- Es un análisis desde una perspectiva crítica en cuanto a su aplicación a la Pyme. Por tanto, no se evalúa en este apartado la bondad o no del modelo, porque su misma inclusión en el apartado la presupone. Lo que se va analizar es su mayor o menor aplicabilidad a la realidad de la Pyme

2.3.2. Modelo de Davis.

El autor de este modelo es Scott M. Davis. Este autor ha sido director administrativo de la sucursal de *Prophet Brand Strategy*⁵⁶ en Chicago. Fue director de marketing y distribución de *Procter & Gamble*⁵⁷. También ha sido profesor adjunto en la *Kellogg Graduate School of Management* de la Universidad de Northwestern⁵⁸. Además ha sido editor y colaborador de Brandweek y miembro del consejo editorial de *The Journal of Consumer Marketing*.

El modelo que aquí se explica es desarrollado por el autor en su obra de 2002 “*La Marca máximo valor de su empresa*”.

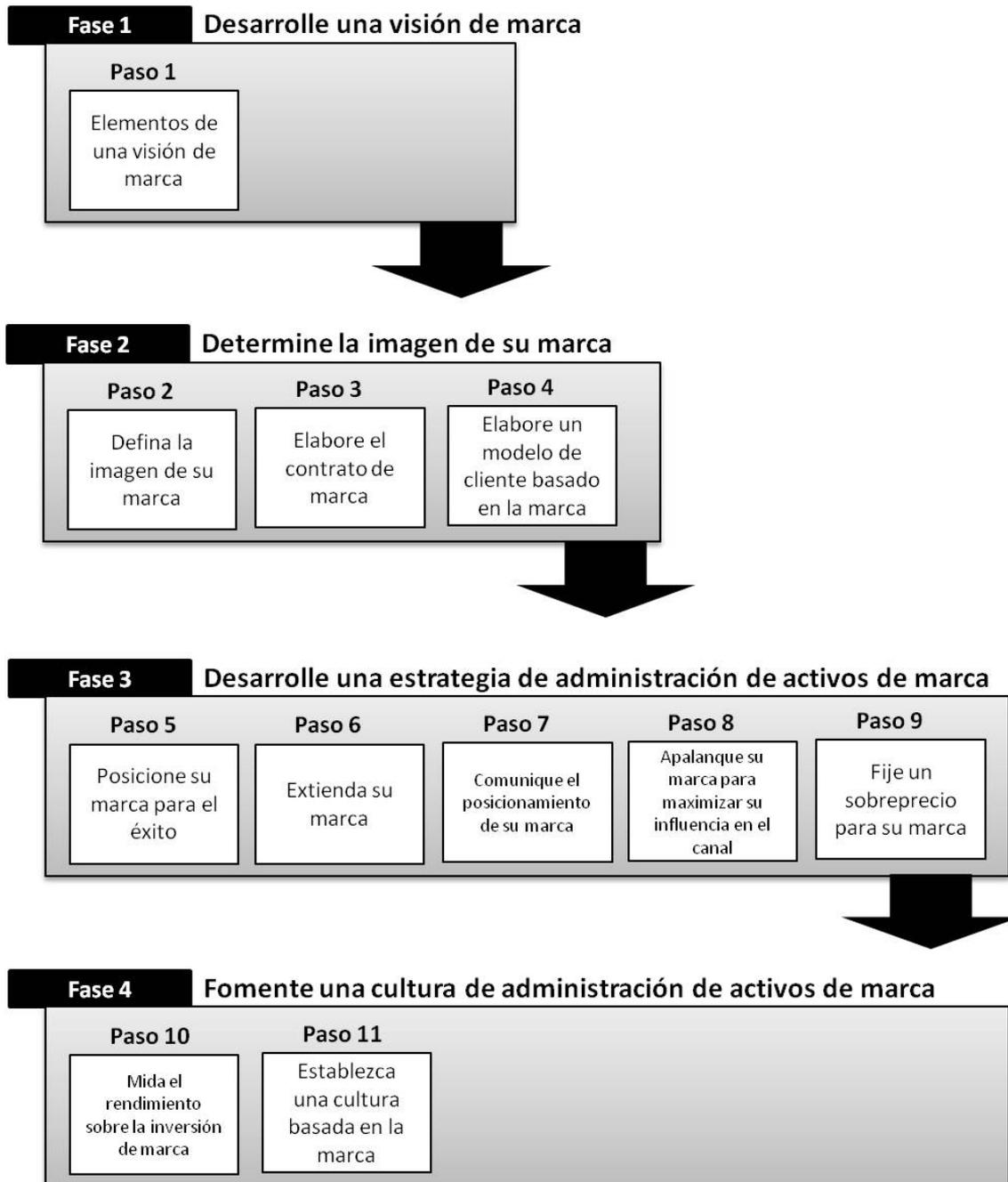
Davis propone un modelo de branding que se compone de 11 pasos que se estructuran en 4 fases. La representación gráfica del modelo es la siguiente:

⁵⁶ <http://www.prophet.com/home>

⁵⁷ http://www.pg.com/en_US/index.shtml

⁵⁸ <http://www.kellogg.northwestern.edu/>

Figura 17. Modelo de Davis.



Fuente: Davis (2002, pág. 18).

A continuación se describe con detalle el modelo que representa el anterior gráfico.

Fase 1. Desarrollo de la visión de marca.

La primera fase corresponde al desarrollo de la visión de marca. En concreto Davis propone que en esta fase se definan las metas y objetivos estratégicos y financieros de la marca. Por tanto, lo que Davis está proponiendo es que la visión empresarial se desarrolle y materialice en una visión de marca. Este aspecto es una de las claves importantes de este modelo: una la estrategia de marca con la estrategia de empresa, siendo la primera coherente y consecuente con la segunda.

En el caso de la Pyme, este aspecto será clave debido a que en muchos casos la Pyme adolece de un óptimo planteamiento y desarrollo estratégico.

Según Davis, sin esta definición de estrategia global, con su definición de la misión, visión y valores, no se debe acometer una estrategia de branding. En la Pyme se deberá de poner especial cuidado en comprobar si hay una definición de estrategia global de empresa. En caso negativo, se deberá acometer la misma antes de iniciar el proceso estratégico de branding.

Otro aspecto clave que Davis introduce en esta primera fase es el compromiso del primer nivel de dirección de la empresa en la estrategia de branding de la empresa. Al igual que en el párrafo anterior, esta variable es de crucial importancia en el caso de la Pyme.

En un gran porcentaje de casos, en la Pyme la propiedad y la dirección de la empresa coinciden. Es entonces especialmente crítico que el máximo nivel de dirección considere la marca como un activo. Un activo que puede llegar a ser el de mayor valor financiero de la empresa y un activo generador de nuevos ingresos. Dicha visión motivará al primer nivel de dirección en el establecimiento de una estrategia de branding. Por tanto, es esencial el

compromiso y la determinación del máximo nivel de dirección con la creación y gestión de valor de marca.

En línea con el postulado anterior, se debe señalar que una crítica que a menudo se le hace a la Pyme, puede convertirse, en la gestión de marcas, en una oportunidad para la misma. La crítica referida es el excesivo personalismo en la dirección de las Pymes. Al ser estructuras de recursos humanos de reducido tamaño y al estar la dirección vinculada a la propiedad en muchos casos, en la Pyme se produce, en muchos casos, un excesivo personalismo en la gestión, de modo que esta se ve muy influida por los valores, visión, liderazgo y metodología de la dirección. Este hecho, a veces criticado como una debilidad, en el branding puede ser una oportunidad: una dirección comprometida con la marca movilizará fácilmente al resto de la empresa hacia el mismo compromiso. De hecho, como se verá más adelante, Davis extiende el compromiso con la marca no sólo a la dirección, sino a toda la empresa.

El modelo de Davis propone en cada una de las fases diferentes pasos. En esta primera fase el paso propuesto se estudia a continuación.

Paso 1. Elementos de una visión de marca.

La visión de marca debe establecer de un modo simple y claro como deberá ser el proceso de creación de marca para que logre los objetivos corporativos. Según Davis, la formulación de la visión de marca debe cumplir las siguientes premisas:

- La visión debe comprometer a la dirección general y al resto de la empresa.
- Debe ser formulada por el máximo nivel de dirección de la empresa.
- La visión debe señalar una ruta para medir el éxito de la marca. El autor llega a afirmar que la visión debe determinar que parte del crecimiento futuro es atribuible a la marca. Esta es una debilidad de este modelo debido a que es muy difícil individualizar qué

parte del crecimiento económico de la empresa es atribuible a la marca. Tal y como se ha comentado con anterioridad, la valoración de marcas queda fuera del ámbito de este trabajo de investigación, si bien, la contribución de la marca que propugna Davis se podría cuantificar realizando un estudio de valoración de la marca previo al inicio del proceso de estratégico de branding y que se comparase con sucesivos estudios en el tiempo. La valoración de la marca es un proceso difícil, controvertido y que en la mayor parte de los casos queda fuera del alcance de la Pyme, por motivos de conveniencia o de coste económico. Por tanto, este factor no es especialmente significativo en la elaboración de un modelo para la Pyme, en el que en la definición de la visión de la marca, al igual que en la formulación de la visión empresarial, se debe atender más a criterios de objetivos a conseguir que de comprobación de resultados.

- Debe incluir una declaración de lo que representa la marca, la audiencia a la que está dirigida, qué beneficios tiene y los objetivos financieros y estratégicos que quiere que cumpla, siempre desde el alineamiento con la estrategia corporativa.
- Debe definir cuáles son las mejores estrategias a seguir con la marca. Esta inclusión en la visión de una formulación de estrategia es, en cierta medida incoherente con su propio modelo, debido a que existe una fase, la tercera, que se dedica a la formulación de estrategias. En un modelo para la Pyme, y en realidad para cualquier empresa, no se debe incluir formulación estratégica en la visión. La visión debe formular grandes objetivos a alcanzar para los cuales se desarrollarán las estrategias adecuadas a la situación concreta del entorno competitivo, el cual, puede variar con la consiguiente variación de estrategia, sin que por ellos se modifique la visión.

Fase 2. Determinación de la imagen de marca.

El objetivo de esta fase es entender las percepciones y perspectivas del cliente respecto de la marca, siempre en un entorno competitivo, esto es en relación a la competencia y considerando también las oportunidades de crecimiento potencial. En esta fase se estudia:

- Qué representa la marca actualmente para los clientes de la misma y los potenciales. Cuáles son sus puntos débiles y puntos fuertes.
- Qué imagen se desea que tenga la marca en el futuro.
- Cuál es el modelo de relación de la marca con el cliente y cómo ese modelo en relación a la competencia.
- Qué potencialidad de desarrollo tiene la marca en el tiempo.

Los pasos de los que consta esta fase son los siguientes:

Paso 2. Definición de la imagen de la marca.

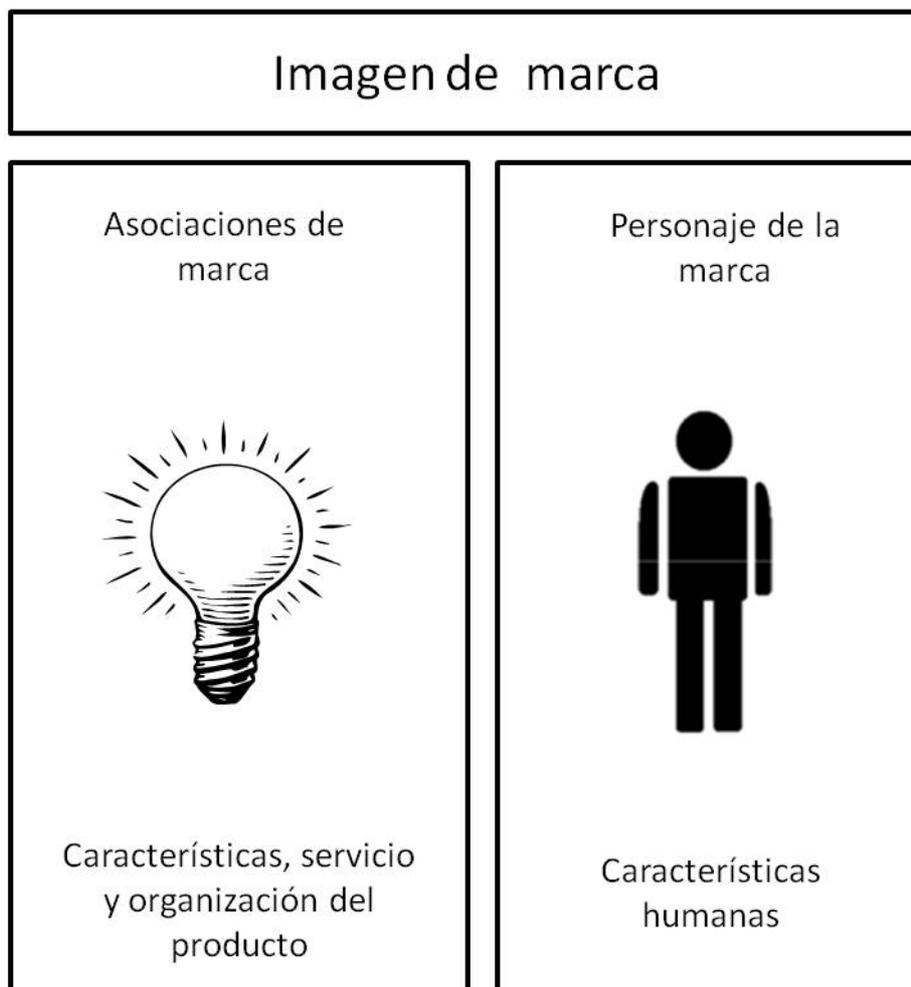
El proceso de definición de la imagen que propone Davis puede inducir a una confusión terminológica. Como se indicó en capítulo anterior existe en la literatura al respecto cierta confusión entre los términos identidad de marca e imagen de marca. Así, la identidad es el conjunto de atributos y asociaciones que el gestor de marca desea que su marca represente para los clientes. La imagen serían los atributos y asociaciones que la marca realmente representa para los clientes. Parte del proceso de branding es definir una identidad y transformarla en imagen.

Cuando Davis propone que en este paso se debe definir la imagen de marca, lo que efectivamente propone es que se debe definir qué imagen de marca queremos obtener. Por tanto, lo que está proponiendo es la definición de la identidad de marca.

La imagen de marca que propone Davis sienta las bases para construir y apalancar la marca. La imagen de marca debe orientar el desarrollo de las diferentes estrategias de la marca.

La imagen de marca tiene dos componentes: las asociaciones que los clientes atribuyen a la marca y las asociaciones que atribuyen al *personaje de la marca*. En el siguiente gráfico se ilustran ambos componentes, los cuales fueron debidamente definidos anteriormente.

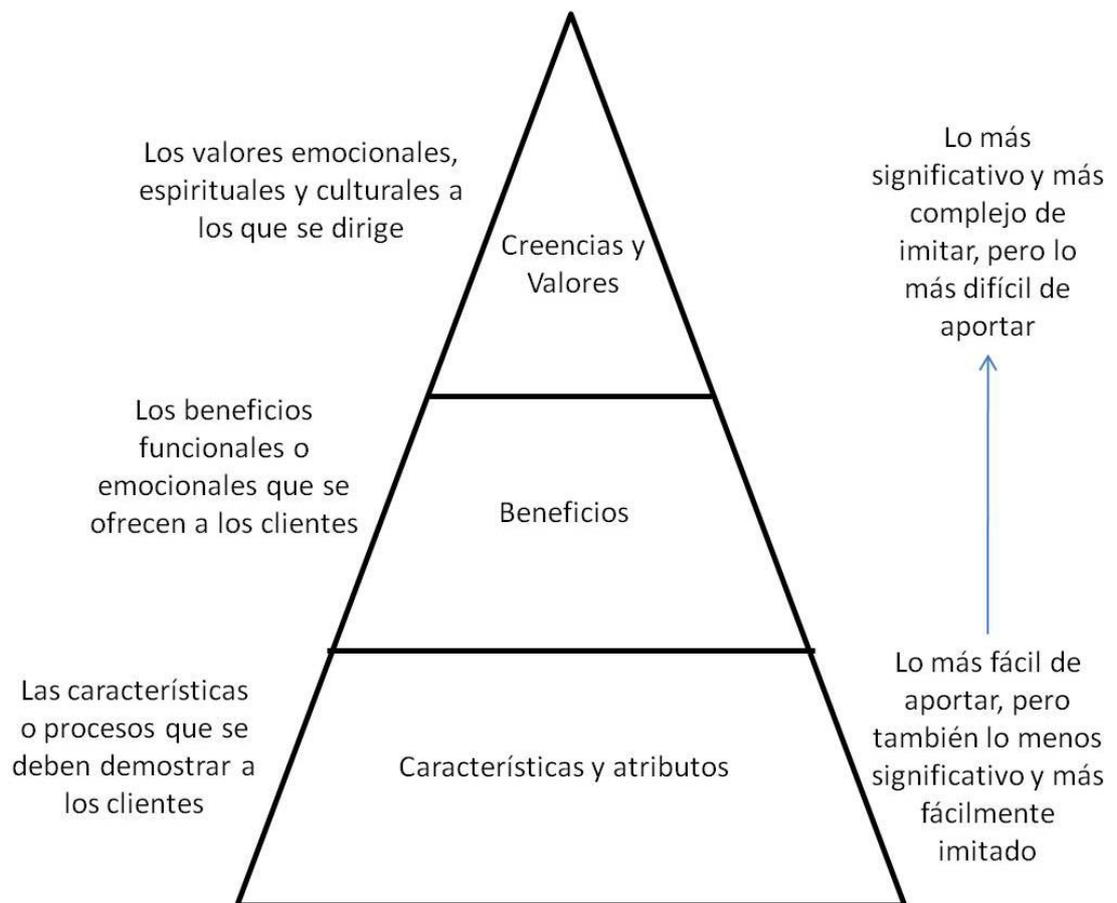
Figura 18. Los dos componentes de la imagen de marca.



Fuente: Davis (2002, pág. 54).

El enfoque de Davis en el tratamiento de ambos componentes de la imagen de marca tiene aspectos diferenciales respecto a otros modelos. En cuanto a las **asociaciones de marca**, Davis propone un interesante enfoque escalonado de las mismas, de modo que en la base se encuentran las más fáciles de conseguir y más imitables y en la cúspide las más difíciles de conseguir y que aportan más beneficios al cliente. Este escalonamiento lo representa a través de lo que denomina *Pirámide del Valor de Marca*. Esta figura pretende demostrar el poder de las asociaciones de marca y se debe definir para cada marca. La representación gráfica de la misma es la siguiente:

Figura 19. Pirámide del valor de marca.



Fuente: Davis (2002, pág. 55).

La *Pirámide del Valor de Marca* debe ser definida para cada marca, lo que se realizará a través de la investigación, sobre la propia marca, los clientes y las marcas de la competencia. La meta de dicha investigación es comprender en qué lugar se encuentra la marca objeto de estudio en la pirámide. Si la marca está en el punto más alto, la estrategia deberá encaminarse a conservar y defender dicha posición. Si la marca no está en el punto más alto, la investigación deberá identificar por qué hay otra marca en la cúspide, por qué la marca objeto de estudio no está en dicha posición y que estrategia se debe seguir para que la marca ascienda en la pirámide.

Davis establece tres claves de éxito al usar las asociaciones de marca y la *Pirámide del Valor de Marca*. Son las siguientes:

- Existe un movimiento gradual en dirección ascendente por la pirámide. Para subir de nivel se debe haber alcanzado plenamente el nivel anterior.
- Se debe buscar la alineación entre atributos, beneficios y valores.
- La alineación debe ser significativa para los clientes y difícil de imitar para los competidores.

Las asociaciones y la pirámide son la mitad de la imagen de marca. La otra mitad viene dada por lo que Davis define como el *personaje de la marca*. Este concepto corresponde con la personalidad de marca que ya ha sido definida en capítulo anterior.

Paso 3. Elaboración del contrato de marca.

Davis define el *contrato de marca* como la lista de todas las promesas que una marca hace a sus clientes. Así, este contrato se ejecuta internamente en la empresa, pero se define y valida externamente en el mercado.

El contrato de marca es una parte crítica de la imagen de marca debido a que ayuda definir mejor las percepciones y expectativas y obliga a los

directivos de la empresa a ser honestos en cuanto que implica asumir un compromiso. Esta idea es muy importante debido a que el compromiso de los directivos se puede convertir fácilmente en compromiso de toda la empresa, especialmente en la Pyme, con estructuras reducidas y gestión, en muchos casos, personalista.

Para el éxito del contrato de marca, antes de elaborarlo la empresa debe decidir cuál es la mejor manera de hacer realidad las promesas que incluye. El contrato de marca implica una movilización de la empresa hacia el cumplimiento de las promesas al cliente.

El contrato de marca debe derivarse y estar alineado con la investigación y el proceso de definición de la imagen de marca desarrollado en el paso dos.

Davis enumera cuatro principios para desarrollar un contrato de marca:

- Comprensión del contrato de marca desde la perspectiva de los clientes.
- Traducir el contrato de marca en normas. Esto es convertir promesas en acciones.
- Cumplimiento de las promesas del contrato. En caso contrario se dañará la marca.
- Descubrimiento de las promesas negativas que está ofreciendo la marca y direccionamiento de las mismas.

Paso 4. Elaboración de un modelo de cliente basado en la marca.

Este paso es la última parte de la construcción de la imagen de marca. Según Davis, su propósito es llegar a una comprensión profunda de las creencias y comportamientos del cliente que afectan a la marca, al producto o servicio, la categoría y los competidores.

El modelo de cliente debe responder a tres cuestiones relativas a la marca:

- Cómo eligen los clientes una marca sobre otra cuando hacen una compra.
- Cómo se compara una marca con las marcas de la competencia.
- Qué oportunidades existen para el crecimiento y la expansión de la marca.

La respuesta a estas cuestiones permitirá a la empresa un mejor posicionamiento y extensión de la marca. Asimismo, se podrá ejercer una mayor influencia en la decisión de compra y, también, se entenderá mejor la dirección que deberá adoptar la gestión futura de la marca.

El modelo de cliente es un estudio muy útil e imprescindible en la configuración de un modelo de branding. No obstante, la ubicación que hace Davis del mismo, en la fase de definición de la imagen de marca, desde nuestro punto de vista como analistas de modelos de branding, no es adecuada. Desde nuestra perspectiva, este estudio debe realizarse en la fase previa al inicio del proceso de branding, esto es, en los estudios e investigaciones preliminares y con anterioridad a la aplicación del modelo de branding. Estudios e investigaciones que no son objeto de este trabajo de investigación.

En el desarrollo de un modelo de branding para la Pyme, el modelo de cliente que propone Davis deberá formar parte de los estudios previos a la aplicación de dicho modelo de branding, no como parte del mismo como propugna Davis. Esta última afirmación se debe entender sin menoscabo de la utilidad e interés que el modelo de cliente propuesto por el autor tiene.

Fase 3. Desarrollo de una estrategia de administración de activos de marca.

El objetivo de esta fase es la determinación de las estrategias óptimas basadas en la marca para lograr los objetivos y metas declarados en la visión de la

marca y bajo la definición de imagen de marca que se ha realizado en la fase anterior.

Los pasos de los que consta esta fase son los siguientes:

Paso 5. Posicionamiento de la marca para el éxito.

El posicionamiento es un concepto de capital importancia para el proceso de branding. De ahí su amplio consenso entre los diferentes autores, tal y como se ha expuesto en capítulo anterior en el que se ha explicado con detalle el concepto. Por ello, en este paso se referirán las aportaciones de Davis al concepto que son necesarias para la explicación del modelo.

Según Davis, un posicionamiento bien elaborado tiene tres componentes básicos:

- Definición del mercado meta al que se desea llegar.
- Definición del negocio al que pertenece la empresa o de la categoría en la que compete.
- Declaración sobre el punto de diferencia de la marca y sus beneficios clave.

Davis también establece unos principios básicos para el posicionamiento de marca:

- Se debe actualizar cada tres a cinco años, o con la frecuencia necesaria para actualizar la estrategia de crecimiento de la empresa.
- Debe marcar la pauta para todas las estrategias de administración de la marca como activo de la empresa, esto es, la estrategia de branding.
- Debe ser promovido en primera instancia por el primer nivel directivo de la empresa.
- Se debe materializar, más que por aportación de agentes externos, por la propia actuación de los empleados de la empresa.

- Debe responder a las necesidades del cliente y ajustarse a las percepciones que el mismo tiene de la marca.

Una aportación destacable del modelo de Davis es la importancia que otorga al posicionamiento como eje y piedra angular de la estrategia de branding, como queda expresado en el segundo de los principios anteriormente citados. Es la orientación interna de la empresa para ejecutar externamente las estrategias. Creemos que así se deberá recoger en el modelo de branding para Pymes que se pretende desarrollar en esta investigación. La correcta definición del posicionamiento, debido a la misma definición del mismo concepto, obliga a la empresa a situar su estrategia en un marco competitivo.

También es destacable del modelo de Davis la relación que establece entre el posicionamiento y la organización de la empresa, en cuanto a que, según el autor, el posicionamiento debe ser promovido por la dirección y debe ser materializado por todos los empleados de la empresa. Este aspecto es de crucial importancia en la Pyme y así se debería reflejar en el modelo de branding para la Pyme objeto de esta investigación. Y es así porque, en la Pyme, la variable recursos humanos es fundamental debido a la escasez de otro tipo de recursos y por el propio tamaño de la Pyme que permite una gestión personalista y un equipo cohesionado. De este modo, lo que podrían considerarse en algún caso como una debilidad de la Pyme se puede convertir en una fortaleza en cuanto al posicionamiento se refiere.

Paso 6. Extensión de la marca.

En este paso Davis propone que la marca, una vez definido el posicionamiento, debe realizar una reflexión acerca de su potencialidad de extensión. La utilidad de esta reflexión en este punto es comprobar si la marca, tal y como está siendo definida, tiene el potencial de alcanzar las metas definidas en la visión de marca.

Esta reflexión es interesante por su indudable aportación en cuanto a la estrategia futura de la empresa. No obstante, consideramos que no es una reflexión necesaria de ser introducida en un modelo de branding como parte del mismo, en el sentido que propone Davis, es decir, como un paso del modelo. Davis relaciona el estudio del potencial de extensión con su adecuación al posicionamiento. De este modo, se podría considerar también que esta reflexión se debe realizar previamente a la decisión de adopción de un determinado posicionamiento. Así se eliminarían fases en el modelo de branding, haciéndolo más sencillo.

Este objetivo de sencillez será perseguido en el modelo de branding para la Pyme a definir mediante este trabajo de investigación. Esto es porque uno de los principios de dicho modelo debe ser la sencillez, tanto en cuanto al entendimiento, como a la aplicación. Esta sencillez es necesaria en el contexto de la Pyme, que por su idiosincrasia no contará, en muchos casos en la práctica, con recursos humanos cuantitativa o cualitativamente abundantes, en cuanto a conocimiento de marketing o de branding. Así que cualquier esfuerzo en aras a la sencillez del modelo redundará en ventajas de aplicabilidad del mismo.

No obstante, si bien las extensiones de marca no se contemplarán en el modelo que pretende desarrollar este trabajo de investigación, no hay que dejar de señalar la importancia de las mismas. Tanto es así, que el estudio de potencialidades de extensión de marca, a partir del modelo que se desarrolle, daría lugar a otro trabajo de investigación sujeto a una posible modelización.

Paso 7. Comunicación del posicionamiento de la marca.

Davis sitúa la comunicación del posicionamiento como el paso inmediato posterior a la definición del mismo. Posteriormente, y como pasos siguientes, Davis, trata el canal de distribución y el precio.

En este punto es preciso efectuar una importante crítica a su modelo. La argumentación de la crítica se basa en que consideramos que Davis obvia y olvida la política de productos (y servicios) en su modelo de branding.

Como se acaba de mencionar, de las 4 *pes* que configuran la estrategia de marketing, Davis, incide y da importancia a tres de ellas (la comunicación, el canal de distribución y el precio) y obvia la que en muchos casos es muy importante: la política de producto y servicio. En la mayor parte de casos, el producto y servicio son los elementos de mayor interacción con los clientes. En el caso de la Pyme, sin duda son cruciales por cuanto que en muchos casos no dispondrá recursos, o serán escasos, para otras de las variables de la estrategia de marketing, como la comunicación. Así el producto y servicio serán cruciales y deben ser coherentes con todos los pasos anteriormente definidos.

Así pues, desde la perspectiva de este trabajo de investigación, el modelo teórico de branding para Pymes a desarrollar deberá tener en cuenta la anterior reflexión.

Hecho este importante apunte, en este paso referido a la comunicación, Davis, aboga por la coherencia de la comunicación con el posicionamiento y por la utilización del modelo de comunicación *Integrated Marketing Communications* (IMC) ya explicado con anterioridad.

Otra crítica importante al modelo de Davis en lo referente a la variable comunicación y su influencia en la estrategia de branding, es la escasa importancia que le otorga a Internet como herramienta de comunicación. Davis tiene un planteamiento reduccionista de la capacidad de Internet, al que circunscribe al ámbito del marketing directo, siendo este planteamiento incorrecto a nuestro juicio, debido a que Internet tiene mayor ámbito de actuación y aplicación que el marketing directo. Su

modelo es del año 2002, año en el que Internet ya estaba suficiente implantado en las empresas y era utilizado por muchas de ellas como una potente herramienta de comunicación, además de las otras posibilidades que ofrece. Creemos que esta crítica es necesaria debido a que Internet en la actualidad es una herramienta estratégica de negocio que afecta, en mayor o menor medida, a la mayor parte de empresas. Y, además, Internet es particularmente estratégico para la Pyme en cuanto que su bajo coste de acceso y potencial de difusión, ha permitido que muchas pequeñas y medianas empresas puedan acceder a públicos sin restricciones geográficas y presupuestarias. En este sentido, desde nuestro punto de vista, Internet estrecha el diferencial entre las grandes empresas y la Pyme, siendo una fuente de ventaja competitiva para esta última.

Paso 8. Apalancamiento de la marca para maximizar la influencia en el canal.

En este análisis crítico del modelo de Davis, queremos apuntar que el planteamiento del autor respecto al canal de distribución nos parece interesante pero incompleto. Davis plantea que la marca debe utilizarse como un impulsor en el canal para que la empresa posea mayor control sobre el mismo. Este razonamiento es correcto, pero creemos que es sólo válido en el caso de marcas que partan de una fortaleza consolidada que pueda utilizarse para maximizar la influencia sobre el canal.

Ahora bien, como se ha dicho, el planteamiento de Davis queda incompleto en el caso de marcas que no posean dicha fortaleza o marcas nuevas, por ejemplo. Estos dos escenarios van a ocurrir en muchos casos de Pymes.

En dicho escenario, la marca difícilmente podrá ejercer una influencia sobre el canal como propone Davis. Ahora bien, este autor, y por eso se ha dicho que el planteamiento es incompleto, no contempla la variable

canal en sentido contrario: utilizar el canal como influencia sobre la marca.

Según este razonamiento del que adolece el modelo de Davis, el canal de distribución puede ejercer una influencia en la marca que sea coherente con el proceso de construcción de la identidad de marca y fijación en los consumidores de su posicionamiento. Sería el caso, por ejemplo, de una marca de licores de alta gama que se quiere posicionar en el mercado como la opción más elitista y para ello se realiza una selección de los puntos de venta donde se ofrece el producto de modo exclusivo. En este ejemplo, el canal será un potente elemento creador de imagen de marca y fijación de posicionamiento.

Esta última reflexión será de capital importancia en la Pyme. Que en muchos casos no dispondrá de recursos para otras palancas de branding, como la comunicación, pero que indefectiblemente tendrá que tomar decisiones en cuanto a la selección de canales de distribución para sus productos.

Como se ha comentado en el paso anterior, al igual que Davis realiza una escasa reflexión acerca de internet como herramienta de comunicación, hay que señalar que en este paso referido a la distribución, Davis, sí se extiende sobre la importancia de internet como canal de distribución, aspecto que ya se ha señalado que sí es importante para la Pyme. No obstante, y en línea con la argumentación crítica que hemos expuesto con anterioridad, consideramos que el tratamiento que le da a internet es incompleto.

Un aspecto que Davis enfoca correctamente, desde nuestro punto de vista, es la importancia de la experiencia de compra como factor constructor de valor de marca. Así el autor señala la importancia de la preventa, venta y posventa.

Paso 9. Fijación de un sobreprecio para la marca.

Davis establece como un paso necesario del modelo la capacidad de fijar un sobreprecio sobre la competencia, debido a que dicho sobreprecio es el principal impulsor de la marca como activo.

Cobrar un precio superior a la competencia es una aspiración de la mayoría de empresas y una estrategia de branding excelente debería permitirlo. No obstante no es adecuado que un modelo de branding deba necesariamente establecer a que una marca deba cobrar un sobreprecio ya que, siendo así, se podrían quedar fuera de este modelo la construcción de marcas en modelos de negocio donde una de las variables clave es un precio más bajo que la competencia, como por ejemplo sería el fenómeno *low-cost*.

Así, las argumentaciones de Davis en cuanto a la fijación de sobreprecio son las valiosas pero consideramos que no deben formar parte del modelo de branding para la Pyme a desarrollar en esta investigación.

Fase 4. Fomento de una cultura de administración de activos de marca.

El objetivo de esta fase es explicar es determinar cómo la organización debe funcionar alrededor de la marca como un activo y como asegurar la implementación y medición de las estrategias de marca.

Los pasos de los que consta esta fase son los siguientes:

Paso 10. Medición del rendimiento sobre la inversión en la marca.

La medición de los resultados de la estrategia de branding supone la aplicación de una serie de análisis cuantitativos y cualitativos, que Davis refiere, y que quedan fuera del ámbito de este trabajo de investigación.

Paso 11. Establecimiento de una cultura basada en la marca.

Una cultura de marca, como se ha definido con anterioridad es imprescindible para maximizar y asegurar el éxito en la estrategia de

branding. Sin embargo, tal y como señala Davis, con frecuencia las empresas se quedan cortas en esta área.

Hay que volver a subrayar la importancia de la cultura de marca, del branding interno en la Pyme. Frente a la tendencia a considerar que la escasez de recursos humanos y la pequeña dimensión de la Pyme son una debilidad de la misma, también existe el argumento de que un equipo humano reducido es más fácil de alinear, a priori.

Las dos variables de éxito en el establecimiento de una cultura de marca en la empresa son el máximo compromiso y participación activa de la dirección y la difusión de la estrategia de marca a través de toda la empresa para movilizar a todos sus recursos en la consecución de los objetivos de branding. En la Pyme, dada la cercanía del máximo nivel de dirección con todos los recursos de la empresa, una decida apuesta por la marca por parte de la dirección será fácilmente trasladable al resto de empleados. Esta es una oportunidad que la Pyme debe aprovechar y que un modelo enfocado a la misma debe contemplar.

Por la importancia que puede revestir de cara a la formulación de un modelo teórico de branding para la Pyme, hay que destacar las aportaciones de Davis referentes a la definición de distintas configuraciones organizativas para la administración de la marca. Como resumen y al no ser objeto de este trabajo de investigación, cabe destacar que en todas ellas hay un nexo con el máximo nivel de dirección de la empresa y existe o una figura individual o un comité que tiene la máxima responsabilidad en la gestión de la marca.

Cómo resumen y por su interés respecto al modelo a desarrollar se recogen las siguientes aportaciones del modelo de Davis:

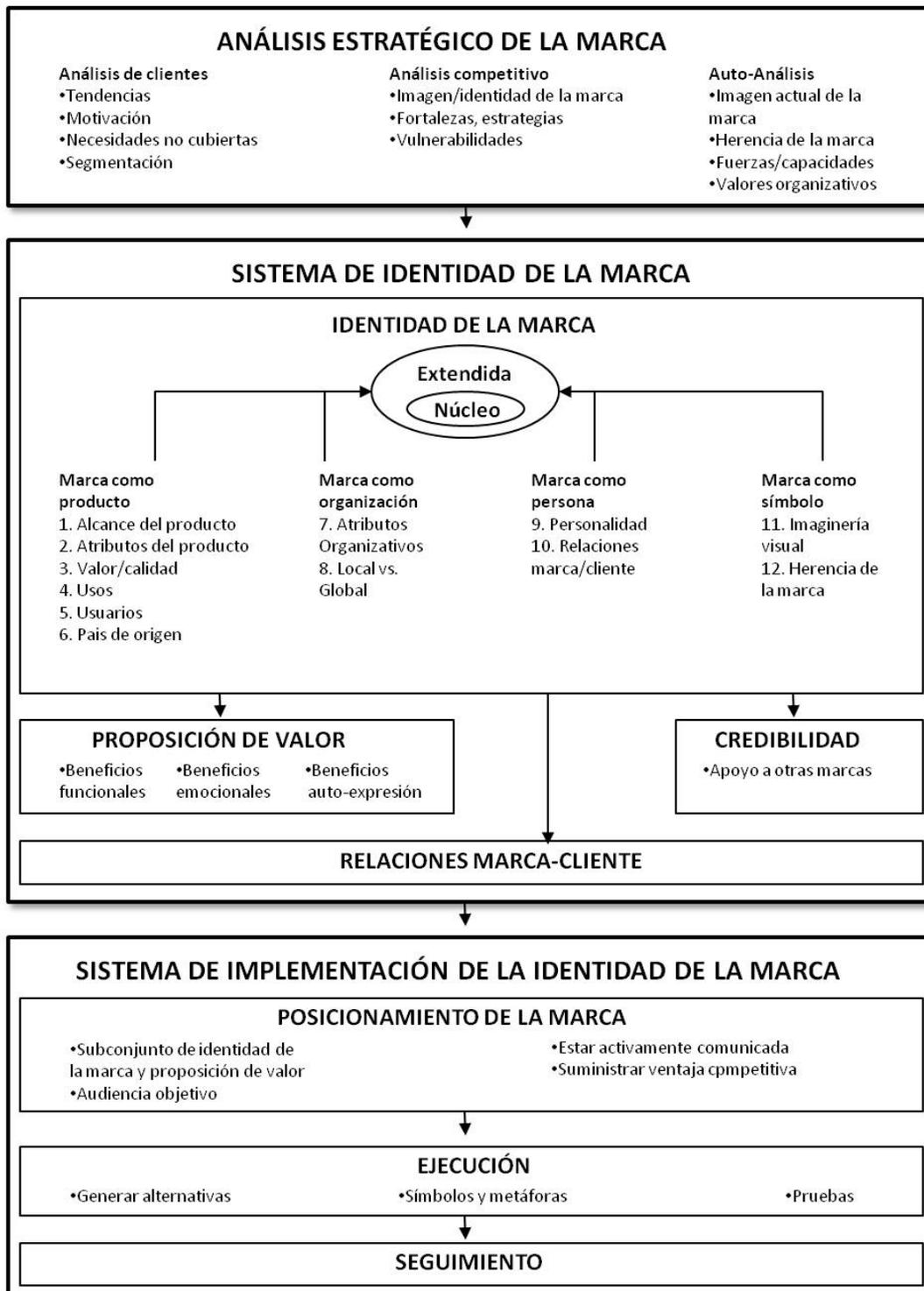
- Previamente al desarrollo estratégico de branding la empresa debe tener una definición estratégica global de empresa, con la definición de misión, visión y valores.
- Alineación de la estrategia de marca con la estrategia de empresa. Ésta se produce vía la definición de la visión de marca, que será formulada por el primer nivel de dirección de la empresa.
- La definición de la imagen de marca sienta las bases para construir y apalancar la marca. La imagen de marca debe orientar el desarrollo de las diferentes estrategias de la marca.
- La imagen de marca se descompone en asociaciones de la marca y *personaje de la marca*. Las asociaciones de la marca deben estudiarse siguiendo el modelo de la *Pirámide del Valor de Marca*.
- La imagen de marca debe dar lugar al contrato de marca. El contrato de marca es la enumeración de las promesas que la marca hace al cliente e implica un compromiso y movilización de la organización. El contrato de marca convierte las promesas en acciones.
- El posicionamiento es la base y piedra angular de toda la estrategia de branding. El posicionamiento vincula a la organización con la estrategia de branding debido a que debe ser promovido por la dirección y materializado por toda la empresa.
- Desarrollo de una cultura basada en la marca que implique:
 - Compromiso del máximo nivel de dirección con la estrategia de marca.
 - Compromiso de toda la empresa con la estrategia de marca.

2.3.3. Modelo de Aaker.

El autor de este modelo es David A. Aaker. Nacido en 1938, estudió en el *MIT* y en la Universidad de Stanford, donde se doctoró. Su actividad académica se ha desarrollado fundamentalmente en la Universidad de California en Berkeley, en la que es catedrático y profesor emérito de *Marketing Strategy (Haas School of Business)*. En 1996 fue galardonado con el premio *Paul D. Converse*, destinado a reconocer las contribuciones al desarrollo de la ciencia del marketing. Considerado uno de los líderes mundiales en su especialidad, ha asesorado a empresas de Estados Unidos, Japón y Europa. Vicepresidente de la consultora *Prophet Management Team*.

El modelo de Aaker está desarrollado en su obra de 2002 “*Construir marcas poderosas*” y su representación gráfica es la siguiente:

Figura 20. Modelo de Aaker.



Fuente: Aaker (2002, pág. 80).

Antes de entrar en el detalle del modelo de Aaker se debe señalar que el mismo se inicia con una fase de análisis e investigación previos al desarrollo de la estrategia de branding y que, al no ser objeto de este trabajo de investigación, no serán desarrolladas. No obstante, se debe apoyar el hecho de que cualquier proceso de formulación estratégica debe ir precedido de los análisis e investigaciones pertinentes. La calidad de las decisiones estratégicas dependerá, en gran medida, de la calidad de la información utilizada para la decisión.

Hecha la salvedad anterior, un primer análisis del modelo de Aaker en su conjunto revela que está concebido alrededor del concepto de **identidad de marca**. Para este autor, la identidad de marca es el eje central en torno al cual gira todo el modelo.

Una primera crítica que se debe efectuar al modelo de Aaker es su falta de conexión con la estrategia corporativa de la empresa. Si bien a lo largo de su discurso hace referencia a aspectos de la misma, no hay una conexión directa en el modelo. Más bien, se presupone esta conexión.

En un modelo de branding para la Pyme como el que pretende desarrollar este trabajo de investigación, no puede haber una ambigüedad como la señalada en el párrafo anterior. Una de las carencias de la Pyme en cuanto a su relación con las marcas es no considerarlas como un activo estratégico. Por tanto, la gestión de marcas debe estar directamente conectada con la estrategia corporativa de la empresa, siendo una extensión de esta. Así, también se logrará el compromiso del máximo nivel de dirección con el proceso de branding ya que situará al mismo en el contexto de la estrategia corporativa, definida por dicho nivel dirección.

Donde sí se centra e incide con intensidad Aaker es en la definición de la identidad de marca. No se incidirá en este apartado en muchas de las aportaciones de Aaker debido a que, por su importancia, ya han sido citadas en el apartado donde se define la identidad de marca. Más bien, se expondrán aquellos aspectos de la identidad de marca relativos al modelo y que son diferenciales en el discurso de Aaker.

Antes de proceder al estudio de las variables que componen la identidad de marca, Aaker realiza una interesante reflexión acerca de las *trampas* frecuentes en las que se incurre al definir la identidad de marca. Su modelo está concebido para superar dichas trampas, que, por su importancia, se enumeran a continuación:

Trampa de la imagen de marca.

La imagen de marca, es decir, como perciben la marca los clientes es un antecedente informativo necesario en el proceso de branding, en los casos que existe una marca previa. La trampa de la imagen de marca consiste en convertir la imagen de marca previa que existe en identidad de marca. Es decir, no se considera la imagen de marca como un input más del proceso de definición de la identidad sino que la imagen de marca se convierte directamente en identidad. De este modo es el cliente quien dicta la identidad de la empresa, cuando la identidad de la empresa debe reflejar lo que la empresa es. Por ello, Aaker advierte de que debe evitarse caer en dicha trampa. La identidad es mucho más que reflejar lo que los clientes desean. La identidad debe reflejar lo que la empresa aspira a ser, su alma y su visión. La identidad es activa, estratégica y orientada al futuro.

Esta referencia a la visión de la marca refuerza el argumento antes expuesto de que el modelo de Aaker no conecta directamente con la estrategia corporativa si bien, a lo largo de su discurso hace referencia a la misma.

Trampa del posicionamiento de la marca.

Esta trampa tiene lugar cuando la definición de la identidad de marca se convierte en definición de posicionamiento. Según Aaker, el posicionamiento es un concepto que guía los planes de comunicación y, establecer la identidad sólo en función del posicionamiento, sería una visión reduccionista que despojaría a la identidad de una riqueza de matices necesaria para un enfoque estratégico de la empresa que engloba todas las áreas de la misma, más allá de la comunicación.

Trampa de la perspectiva externa.

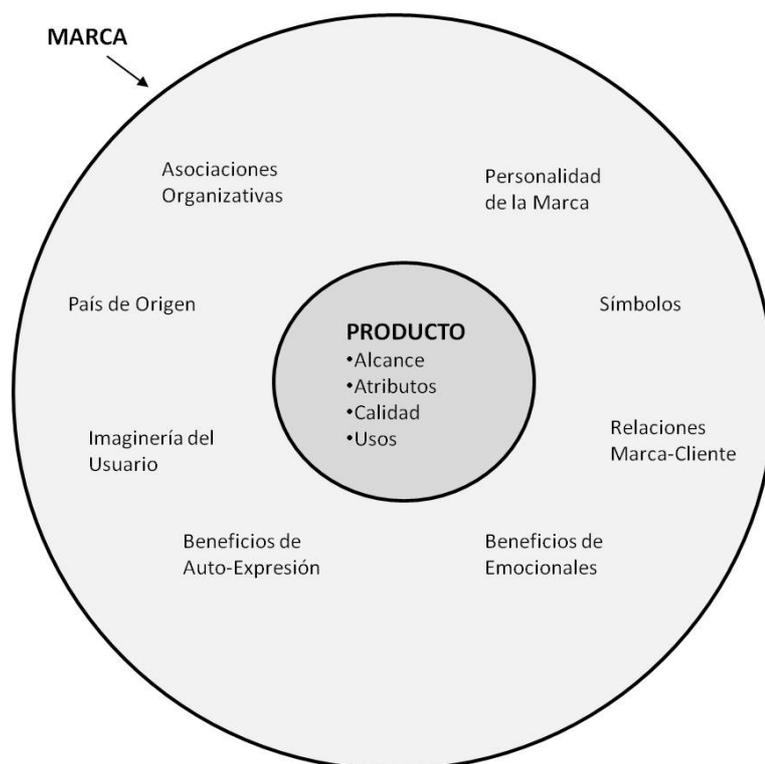
Esta trampa ocurre cuando todos los esfuerzos en la definición de la identidad y en la transmisión de la empresa se realizan en el ámbito externo, obviándose el ámbito interno. Esta trampa es especialmente peligrosa en el ámbito de la Pyme, donde ya se ha comentado que una de las claves de un modelo teórico de branding para la misma derivará del alineamiento y compromiso de los integrantes de la misma.

Trampa por la fijación en atributos del producto.

Esta trampa es muy usual, en las empresas general y más concretamente en la Pyme. La trampa ocurre cuando la definición de la identidad se enfoca sólo en los atributos del producto.

Una marca es más que un producto. Para visualizar esta afirmación es útil el siguiente gráfico que propone Aaker:

Figura 21. Relación marca y producto según Aaker.



Fuente: Aaker (2002, pág. 22).

Por tanto, para evitar caer en esta trampa, en la definición de la identidad se deberá tener en cuenta todas las variables que, más allá del producto, conforman la marca.

Una vez detalladas las trampas que pretende superar el modelo, se entra con detalle en el análisis del mismo. Como se ha referido, el punto fuerte del modelo de Aaker es el amplio y detallado tratamiento que da a la definición de la identidad de marca.

Respecto a la identidad de marca, hay dos aspectos importantes en el discurso de Aaker:

Desagregación de la identidad de la marca en cuatro perspectivas.

Aaker plantea el enfoque de la construcción de la identidad de marca desde cuatro perspectivas muy diferentes.

- La marca como producto.
- La marca como organización.
- La marca como persona.
- La marca como símbolo.

Estas cuatro perspectivas han sido ampliamente citadas y detalladas en el correspondiente apartado. Por ello, en la explicación del modelo, hay que señalar la utilidad práctica que tiene esta desagregación. Ello es debido a que, su estudio y adecuación a la marca en cuestión, obliga al estratega a realizar una reflexión integral de todas las posibilidades de fuentes de creación de identidad de marca. El objetivo es que en la estrategia de branding se consideren todas las posibles asociaciones, que desde las cuatro perspectivas, pueden construir, clarificar, enriquecer y diferenciar la identidad.

Si bien no toda identidad de marca necesita emplear todas las perspectivas, sí que es necesario el proceso de reflexión estratégica acerca de todas y cada una de las diferentes asociaciones que componen cada perspectiva.

En un modelo teórico adaptado a la Pyme, la desagregación de Aaker es muy útil ya que ofrece un listado de todas las posibles asociaciones que pueden ser fuente de creación de identidad de marca. Dada la, en muchos casos frecuente, carencia de conocimientos de branding en la Pyme, una enumeración detallada de factores a estudiar puede facilitar y guiar convenientemente el camino de los estrategas.

Estructuración de la identidad.

Aaker plantea una útil estructuración de la identidad en dos niveles:

- Identidad central.

- Identidad extendida.

La **identidad central** representa la esencia de la marca. Se compone de las asociaciones que deberían permanecer constantes a lo largo del tiempo y a medida que la marca se extienda a nuevos productos y a nuevo mercados. La identidad central incluye los elementos que deben hacer que la marca sea única y valorada, es por tanto, la base para los siguientes pasos del modelo de Aaker, esto es, la proposición de valor y las bases para la credibilidad de la marca.

La **identidad extendida** de la marca es un complemento de la identidad central e incluye elementos que suministran textura y amplitud a los de la identidad central. Su necesidad deriva del hecho de que en muchos casos la identidad central no es suficiente para detallar todas las asociaciones de la identidad de marca

Una vez definida la identidad de marca, eje del modelo, Aaker establece como siguiente paso el suministro de la **proposición de valor**. Aaker la define como la manifestación de los beneficios suministrados por la marca y que le aportan valor al cliente. Esta aportación de valor debe liderar las relaciones de la marca con el cliente y conducir a la decisión de compra.

Este paso en el modelo es importante porque implica la conversión de una plataforma estratégica realizada desde el interior de la empresa, la identidad, en una plataforma concebida desde la óptica del cliente, los beneficios que le aportan valor. Una clave de un modelo de branding debe ser precisamente ésta, convertir la estrategia de la marca en beneficios y aportación de valor para el cliente. Así pues, se deberá recoger también en un modelo teórico de branding para la Pyme.

En cuanto a los beneficios que deben integrar la proposición de valor, Aaker, distingue entre:

- Beneficios funcionales.
- Beneficios emocionales.
- Beneficios de auto-expresión.

Todos y cada uno de ellos han sido explicados con detalle anteriormente y serán aportaciones valiosas para el modelo teórico a desarrollar.

En este punto, el modelo de Aaker, ofrece una derivación importante del sistema de identidad de la marca: la capacidad que tiene una marca con una identidad consistentemente construida de **suministrar credibilidad** a otras marcas. En el gráfico anterior que ilustra el modelo de Aaker se puede apreciar dicha derivación.

El suministro de credibilidad ocurre cuando una marca tiene como misión no tanto conducir directamente a la decisión de compra sino jugar un rol de apoyo a otras marcas. Los diferentes roles que puede desempeñar la marca han sido explicados en el apartado referente a la arquitectura de marcas.

Una vez hecha la puntualización sobre el suministro de credibilidad en los roles de respaldo de la marca, como cierre del sistema de identidad de marca Aaker expone algunas ideas sobre la relación de marca-cliente, pero sin llegar a concretar un modelo al respecto. Más bien enumera una serie de ideas acerca de cómo puede derivarse la relación marca-cliente, siempre basadas en las asociaciones que conforman la identidad de la marca. Dado que no forman parte de un modelo y por su poca aplicación para el modelo teórico a desarrollar no se profundiza más en este aspecto.

El modelo de Aaker, hasta este momento, ha desarrollado el sistema de identidad de marca. Sería la fase más estratégica del modelo cuyo objetivo ha sido desarrollar una plataforma de lo que la marca debe representar. A partir de este momento, se entra en una fase, que si bien no se puede calificar de táctica, es más operativa. Es la fase de **establecimiento del sistema de implementación de la identidad de la marca.**

La fase de implementación de la identidad de marca y de la proposición de valor consta de tres pasos:

- Definición de la posición de la marca.
- Ejecución del plan de comunicación.
- Seguimiento y control.

La etapa de **fijación de la posición de la marca** que propone Aaker corresponde con el concepto de posicionamiento, que ha sido ampliamente definido en apartado anterior. Como se señaló en su momento, la aportación interesante de Aaker al concepto, es la conexión del concepto de posicionamiento con la identidad de la marca y la proposición de valor. Así, Aaker, considera que el posicionamiento es la parte de la identidad de la marca y de la proposición de valor que se debe comunicar activamente y que supone una ventaja respecto a la competencia. El posicionamiento es, por tanto, un subconjunto de la identidad de la marca y de la proposición de valor, que se sitúa en un contexto competitivo y se comunica activamente.

También es necesario subrayar la afirmación de Aaker referente a que el posicionamiento no tiene que permanecer inalterable en el tiempo, sino al contrario, puede modificarse sin que por ello deba variarse la identidad de la marca o la proposición de valor.

Aaker propone como fuentes de posicionamiento:

- La identidad básica.
- Los diferentes puntos de apalancamiento que pueden suponer las asociaciones que conforman el sistema de identidad.
- La proposición de valor.

Una vez establecida la posición de la marca, el siguiente paso dentro del plan de implementación de la identidad será la **comunicación activa** de la posición de la marca. Según Aaker, ello implica la definición de unos objetivos específicos que deben estar enfocados en cambiar o reforzar la imagen de marca o la relación marca-cliente. En este punto, es importante la aportación de Aaker en cuanto que introduce en su modelo el concepto de imagen de marca, es decir, la percepción y asociaciones reales que los clientes tienen de la marca.

Como se ve en el esquema gráfico del modelo general de Aaker, como parte de la fase inicial en la fase de análisis estratégico, figura el análisis de la imagen actual de la marca. Esta imagen debe compararse con el sistema de identidad definido y el resultado de dicha comparación debe informar el proceso de definición de la posición de la marca.

Esta comparación, Aaker, la propone en la fase de establecimiento de la estrategia de comunicación porque el resultado de dicha comparación dará lugar a tres fórmulas de comunicación distintas. La definición de estas tres fórmulas de comunicación se realiza en función de cómo la estrategia de comunicación debe afectar a la imagen de la marca, esto es, a la percepción real de los clientes. De este modo la imagen de marca podrá ser, a través de la estrategia de comunicación:

- Aumentada, si se añade o refuerza una dimensión de la misma.
- Reforzada y explotada, si las asociaciones de la imagen son consistentes con la identidad.
- Diluida, suavizada o eliminada, si las asociaciones de la imagen son inconsistentes con la identidad.

Una vez realizadas las anteriores precisiones acerca del objetivo de la estrategia de comunicación en cuanto a la posición de la marca, Aaker, recomienda en su modelo la brillantez en la ejecución de la comunicación así como el uso de diferentes alternativas que se integren en un plan de comunicación.

Un punto débil del modelo de Aaker es que centra el plan de implementación del sistema de identidad de marca en la comunicación del posicionamiento. Siendo muy importante ésta, el autor no está considerando, como parte del modelo y en la ejecución, otras fuentes de creación de valor de marca como puede ser el producto, del que sólo hace referencia al envase, el canal de distribución y los empleados de la empresa. Esta debilidad del modelo debe superarse en un modelo teórico de branding destinado a la Pyme, en cuanto a que en muchos casos, por recursos disponibles, no va a ser posible basar la mayor parte del proceso de ejecución y fijación del posicionamiento en una estrategia de comunicación. Por ello la Pyme, deberá, más que cualquier otra tipología de empresa, contemplar todas las palancas de creación de valor de marca, en concreto, aquellas que son imprescindibles por la propia actividad de la empresa, como el producto y servicios, los canales de distribución y los recursos humanos, sin menoscabo de la importancia que la comunicación, en sus múltiples facetas puede tener en la estrategia de branding.

Como cierre de su modelo, Aaker propone una última fase de **revisión**. Esta fase supone los análisis y mediciones cualitativa y cuantitativamente necesarios para verificar el éxito de la estrategia implementada. Como se ha referido en el modelo anterior, la medición de resultados queda fuera del ámbito de este trabajo de investigación.

Aaker, en su modelo deja fuera del mismo dos aspectos cruciales:

- El papel de la política de productos y servicios.
- El rol de la organización.

Esto supone una debilidad del modelo, tal y como lo define, pero es necesario afirmar que no es una debilidad del discurso de Aaker ya que son dos aspectos que contempla a lo largo de su obra, dando claves que pueden ser valiosas en un modelo teórico de branding para la Pyme y que se han recogido en los capítulos anteriores de la fundamentación teórica de este trabajo de investigación.

Como conclusión del modelo de Aaker, se extraen las siguientes consideraciones del mismo que serán útiles para un modelo teórico de branding para la Pyme:

- La definición del sistema de identidad central es uno de los ejes fundamentales de una estrategia de branding.
- La estructuración que Aaker realiza del sistema de identidad desagregando cuatro perspectivas para su estudio.
- La descomposición de la identidad en central y extendida.
- La proposición de valor que es la manifestación de los beneficios suministrados por la marca y que le aportan valor al cliente. Esta

aportación de valor debe liderar las relaciones de la marca con el cliente y conducir a la decisión de compra.

- La definición de la posición de la marca, como la parte del sistema de identidad y proposición de la marca que será activamente comunicada y supone una ventaja competitiva.
- La comparación que se debe realizar entre la imagen de marca y la identidad de marca para orientar la definición de la posición de la marca.

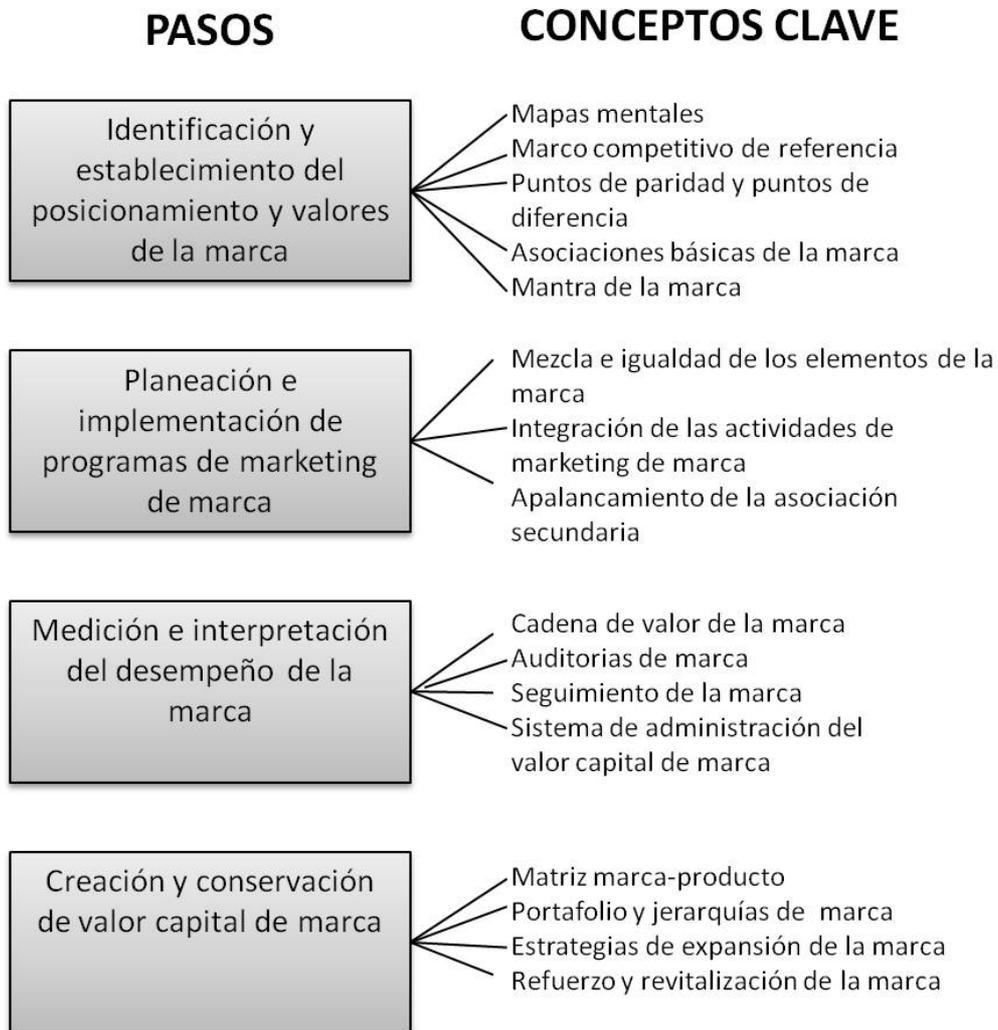
2.3.4. Modelo de Keller.

El autor de este modelo es Kevin L.Keller.

Keller es profesor de la cátedra *E. B. Osborn* de Marketing de la escuela de negocios *Tuck* en *Dartmouth College*. Su currículum vitae académico incluye grados de *Cornell*, *Duke*, y la Universidad de Carnegie-Mellon. También ha sido profesor en Berkeley, Stanford, y la UNC. A través de los años, ha asesorado en branding a algunas de las marcas más exitosas del mundo, como *Accenture*, *American Express*, *Disney*, *Ford*, *Intel*, *Lévi-Strauss*, *Procter & Gamble* y *Starbucks*.

El modelo de Keller está desarrollado en su obra de 2008 "*Administración Estratégica de Marca*" y su representación gráfica es la siguiente:

Figura 22. Modelo de Keller.



Fuente: Keller (2008, pág. 39).

En una primera vista del esquema gráfico del modelo, se observa que de los cuatro pasos propuestos, los dos últimos, correspondientes a la medición y a la conservación del capital de marca, quedan fuera del objeto de estudio de este trabajo de investigación, si bien son de indudable importancia.

Por ello, este apartado se centrará en el análisis de los dos primeros pasos.

El primer paso es la **identificación y establecimiento del posicionamiento de marca**. En esta fase el objetivo del proceso de branding es lograr una clara comprensión de lo que la marca es, lo que representa y cómo debe posicionarse respecto de la competencia.

Previo al desarrollo en su modelo de cómo debe posicionarse la marca, Keller realiza una explicación acerca de lo que es el capital de marca. No se vuelve a reproducir esta explicación en este punto ya que ha sido debidamente comentada en el apartado anterior referido a los modelos de capital de marca. En concreto, el autor desarrolla lo que denomina VCMBC, siglas que corresponden a *valor capital de la marca basado en el cliente*. El modelo de creación de VCMBC de Keller es el que se ha expuesto en los modelos de creación de capital de marca, en concreto el modelo de resonancia de la marca. En este apartado se procede a completar la explicación del modelo que se inició en el capítulo referido.

Según Keller, el modelo VCMBC contempla la construcción de marca como una sucesión de etapas, cada una de las cuales debe cumplimentarse con éxito para poder avanzar a la siguiente. Estas etapas son:

1. Identificación de la marca por parte de los clientes y asociación de la misma con una clase concreta de productos o necesidad.
2. Establecimiento de la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes. Este significado se producirá por el desarrollo estratégico de una multitud de asociaciones intangibles y tangibles que vincularán la marca con ciertas propiedades.
3. Generación de las respuestas deseadas de los consumidores frente a la identificación y significado de la marca.
4. Transformación de la respuesta hacia la marca con el objetivo de crear una relación activa, intensa y de lealtad entre el cliente y la marca.

Cada una de estas etapas da lugar a una cuestión que un cliente se planteará acerca de la marca. Así, Keller, propone cuatro bloques de cuestiones con sus correspondientes pasos en la construcción de marcas:

1. ¿Quién eres tú? Cuestión que se refiere a la **identidad de marca**.
2. ¿Qué eres tú? Cuestión que se refiere al **significado de la marca**.
3. ¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso o siento por ti? Cuestiones que se refieren a las **respuestas hacia la marca**.
4. ¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y conexión me gustaría tener contigo? Cuestiones que se refieren a las **relaciones con la marca**.

El proceso de responder a dichas cuestiones debe ser secuencial. Cada fase debe completarse para poder avanzar a la siguiente.

Para poder responder satisfactoriamente a dichas cuestiones y avanzar en el proceso de construcción de marca, Keller, propone seis bloques constructores de marca, que se reflejan en la Figura 7, ya expuesta con anterioridad⁵⁹.

La pirámide de resonancia de marca ilustra el camino a recorrer en el modelo de construcción de VCMBC. Las relaciones entre el cliente y marca son la base de la resonancia y de la construcción de una marca fuerte. Es un modelo, por tanto, el de Keller, que está basado en el cliente y que subraya que el poder de la marca reside en la mente de los consumidores. La premisa básica del modelo del VCMBC es que la medida de la fortaleza de una marca depende del modo en que los clientes piensen, sientan y actúen con respecto a la marca.

⁵⁹Los bloques constructores de marca ya han sido explicados con anterioridad en el Apartado 2.1.5.3.

Una vez establecido el modelo VCMBC y los pasos seguir en el mismo, Keller, introduce el concepto de posicionamiento que debe ser la guía que informe todas las decisiones a tomar en cada una de las fases del modelo. En concreto, el posicionamiento es asociado por Keller, al significado de la marca, primero de sus bloques constructores de marca y base de la pirámide.

Así, en un proceso secuencial como el que describe, el posicionamiento es la base de toda la estrategia. Como expone Keller, es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto y preciado en la mente de los consumidores.

El concepto de posicionamiento ya ha sido debidamente explicado con anterioridad. Por ello, en este punto, solamente hay que detallar las particularidades del mismo que Keller detalla para el modelo VCMBC. En concreto, para el autor, al decidir el posicionamiento se debe establecer un marco de referencia, en cuanto a la definición del mercado objetivo y la naturaleza de la competencia. Asimismo, también se deben establecer los puntos ideales de semejanza y diferencia en las asociaciones de marca. Por tanto, la base para decidir el posicionamiento, según Keller, consiste en saber:

- Quién es el cliente objetivo.
- Quiénes son los principales competidores.
- En qué es la marca similar a las de los competidores. Se trata de definir lo que Keller denomina *puntos de semejanza*. Son los atributos que no son exclusivos de una marca.
- En qué es la marca diferente a la de los competidores. Se trata de definir lo que Keller denomina *puntos de diferencia*. Son los atributos o beneficios que los clientes asocian con fuerza a una marca, evalúan de manera positiva y creen que no pueden encontrar, al mismo nivel, en una marca competidora.

Una vez definidas las bases anteriores, el autor establece los principios claves para llegar a un óptimo posicionamiento competitivo de la marca. En concreto:

1. Definir y comunicar el marco de referencia competitivo.
2. Elegir y establecer puntos de semejanza y puntos de diferencia.

El posicionamiento así definido describirá como la marca puede competir de una manera efectiva con un conjunto de competidores determinado en un mercado particular.

El posicionamiento comprenderá un conjunto de asociaciones. Keller indica, que los sujetos decisores del proceso de branding querrán definir un conjunto de asociaciones relevantes de la marca que reflejen la esencia central de su significado y de lo que la marca representa. En concreto, Keller, define las *asociaciones principales de la marca*, como aquellos atributos o beneficios que caracterizan los cinco o diez aspectos más importantes de la marca y que constituirán la base del posicionamiento.

A partir de las asociaciones principales de la marca, Keller, introduce el concepto de *mantra de la marca*. El mantra de la marca es una frase breve, de tres o cinco palabras, que recoge la esencia o espíritu del posicionamiento de la marca. El objetivo del mantra de la marca es asegurar la comprensión de lo que marca representa más fundamentalmente para los clientes.

Lo interesante del concepto de mantra de la marca es que es de aplicación interna. El mantra de la marca tiene como destinatarios los empleados y los socios externos del departamento de marketing, es decir, aquellos que implementan la marca en diferentes acciones. Son una guía para la toma de

decisiones que afectan a la marca y actúan a modo de filtro de las diferentes decisiones a tomar.

Los mantras de la marca son relevantes porque suponen una acción fundamental de branding interno, al comunicar la esencia de la marca a todos los empleados de la empresa y otorgarles su responsabilidad en el cumplimiento de los preceptos de dicha esencia. Los mantras garantizan el alineamiento de los miembros de la organización con la marca.

Dada su importancia práctica, los mantras de la marca deben desarrollarse a la vez que se desarrolla el posicionamiento de la marca.

La segunda fase del modelo de Keller es la **planeación e implementación de los programas de marketing de marca**. En esta fase, una vez establecido el posicionamiento de la marca y los mantras de la marca, se procede a la materialización y desarrollo de la marca.

En concreto, Keller, propone dentro de esta fase, los siguientes medios para construir valor de marca:

- **Elección de los elementos de la marca.**- Se refiere a la definición de la identidad formal de la marca, explicada con anterioridad en este trabajo. Hay que señalar que Keller incide en la consistencia que deben tener los diferentes elementos de la marca con el proceso de creación de valor capital de marca y que el conjunto de los mismos constituye la identidad de la marca, esto es, que todos ellos contribuyen a la conciencia e imagen de la marca.
- **Diseño de programas de marketing para construir valor capital de la marca.**- La aportación sustancial de Keller, es que propone un enfoque

de desarrollo del plan de marketing en el que todas las actividades del mismo se diseñan bajo la perspectiva del desarrollo de marca. Así, el desarrollo del plan de marketing debe ser posterior al establecimiento del posicionamiento de la marca.

- El modelo VCMBC debe ser una guía para el plan de marketing, ya que las estrategias de canal, precio, comunicación y otras actividades de marketing influyen en la mejora o devaluación de dicho valor. En este trabajo de investigación ya se ha desarrollado convenientemente cómo afectan los programas de marketing al proceso de branding. No obstante, se deben señalar dos aspectos que Keller considera fundamentales: la importancia capital del producto y de las comunicaciones en la creación del valor capital de la marca.
- **Apalancamiento de las asociaciones de marcas secundarias para construir valor capital de la marca.**- Este medio de construcción de valor de capital de la marca se refiere a la vinculación de la marca a otras entidades que tienen su propia estructura de significado en la mente de los clientes. Así, mediante esta vinculación, los clientes pueden inferir que los atributos que tienen dichas entidades son aplicables a la marca, apropiándose ésta de los mismos. De este modo la marca crea asociaciones secundarias. Keller establece ocho modos de apalancar asociaciones secundarias para construir el valor de capital de la marca. Estas asociaciones consisten en vincular la marca a:
 - La empresa que produce el producto.
 - El país o área geográfica de origen del producto.
 - Los detallistas u otros miembros del canal de distribución del producto.
 - Otras marcas de terceros, incluyendo las marcas de ingredientes.
 - El uso autorizado de personajes.
 - Los portavoces famosos o uso de celebridades.

- La asociación a eventos.
- Otras fuentes provenientes de terceros.

Una vez completadas las dos primeras fases que se han expuesto, Keller, propone otras dos fases que son la medición e interpretación del desempeño de la marca y el crecimiento y conversación del valor capital de marca. Como se ha expuesto al inicio de este apartado, ambas fases quedan fuera del objeto de estudio de este trabajo de investigación.

El modelo de Keller presenta elementos de indudable interés para la Pyme. En concreto, es destacable su énfasis en la construcción de valor de capital de marca desde la relación de la misma con el cliente, aspecto, que en muchos casos de Pymes puede constituir una ventaja competitiva. Esto es así porque la Pyme, en gran número de ocasiones y dado su tamaño, puede mantener una estrecha relación con el cliente.

Otro aspecto positivo del modelo de Keller en su aplicación a la Pyme es la clara supeditación que el autor establece entre la definición del posicionamiento y el desarrollo del plan de marketing. Es muy adecuado para la Pyme en cuanto que en muchas de ellas no existe una elevada cultura de marketing. Así, con unas directrices claras de branding en el desarrollo del plan de marketing, se evitará el desarrollo de actuaciones que sean contrarias al posicionamiento deseado de la marca.

Un tercer aspecto interesante para la Pyme del modelo de Keller es la fijación de los mantras de la marca como guías de branding interno para los empleados de la Pyme. Ya se ha mencionado en este trabajo de investigación la importancia capital del branding interno en el proceso de construcción de marca de la Pyme, ya que, debido a su tamaño y a la escasez de otro tipo de

recursos, el alineamiento de los recursos humanos es esencial. Al respecto, hay que criticar al modelo de Keller que no hace una mención especial al rol de la alta dirección en el proceso de branding, asunto que ya se ha comentado que es de capital importancia en el proceso de branding de la Pyme.

Una crítica importante al modelo de Keller deriva del hecho de que no establece una conexión clara entre la estrategia corporativa de la empresa y la estrategia de branding. Esta conexión no es explícita y debería de serlo, fundamentalmente para lograr la alineación de branding interno explicada en el apartado anterior.

El modelo de Keller es, de este modo, un modelo de branding con aspectos muy interesantes como los referidos, pero que es incompleto como modelo de branding para la Pyme. Por tanto, sus aportaciones deberán ser completadas con las de otros modelos u otras fuentes en la creación de un modelo teórico de branding para la Pyme.

2.3.5. Modelo de Kapferer.

El autor de este modelo es Jean-Noël Kapferer.

Jean-Noël Kapferer es un reconocido líder de pensamiento a nivel internacional de marcas y gestión de marca. Es profesor de la *HEC* de París y tiene un doctorado de la Universidad de Northwestern (EE.UU.). Es consultor activo para Europa muchos países asiáticos, y empresas americanas.

El modelo de Kapferer está desarrollado en su obra de 2008 “*The New Strategic Brand Management*”:

El modelo de Kapferer se asienta sobre dos conceptos ampliamente tratados en este trabajo de investigación y que son comunes, en mayor o menor medida, en los modelos de branding de los otros autores estudiados: la identidad de marca y el posicionamiento de la marca. Ambos conceptos son definidos por Kapferer como las herramientas del branding.

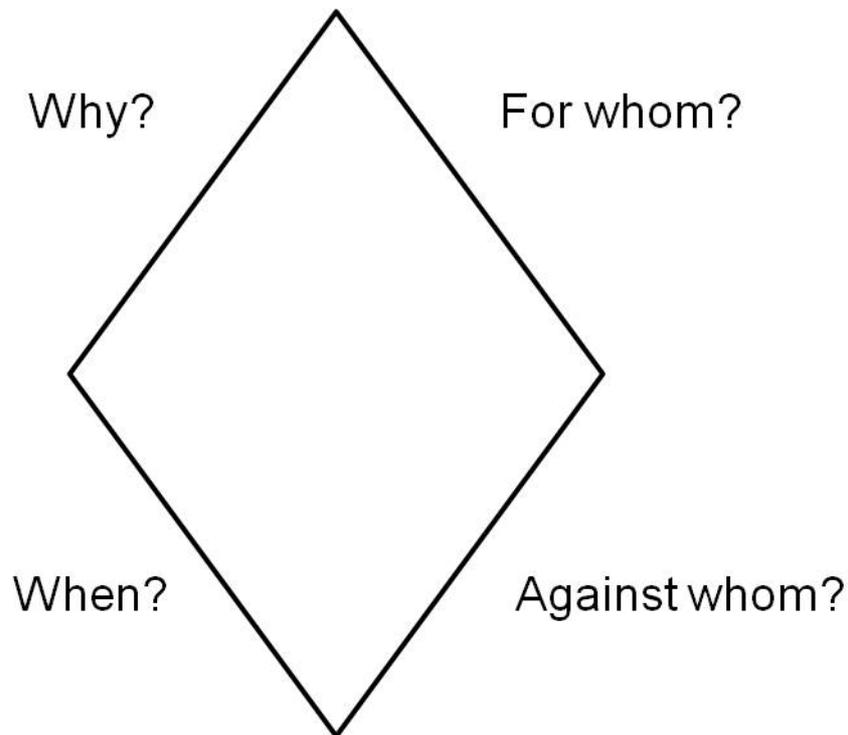
Según el autor, la identidad es la fuente del posicionamiento de la marca. En concreto, el posicionamiento especifica el ángulo o enfoque de los productos de una marca para llegar a un determinado mercado y obtener los objetivos de crecimiento y cuota de mercado definidos. La identidad es la visión, la creencia clave y los valores centrales de la marca. El posicionamiento se usa comúnmente para distinguir a las marcas. Así, Kapferer, indica que posicionar una marca comporta enfatizar las características distintivas que la hacen diferente a su competencia y atractiva al público.

El proceso de posicionamiento, parte fundamental del modelo, debe ser el resultado de un proceso analítico basado en dar respuesta a cuatro cuestiones:

- El **beneficio** que aporta la marca.- Hace referencia a la promesa de marca, concepto ya expuesto, que se refiere al beneficio que aporta la marca en términos de satisfacción del cliente.
- EL **destinatario** de la marca.- Se refiere al público objetivo de la marca.
- La **razón** de la marca.- Se refiere a los elementos objetivos y subjetivos que soportan los beneficios comunicados.
- La **competencia** de la marca.- Hace referencia al contexto competitivo en el que se desenvuelve la marca.

El proceso de definición queda esquematizado en el siguiente gráfico:

Figura 23. Las cuatro cuestiones del posicionamiento según Kapferer.



Fuente: Kapferer (2008, pág. 176).

El proceso de posicionamiento que Kapferer propone en su modelo, parte de la premisa de que las elecciones del consumidor se producen sobre una base de comparación. Así, un producto sólo será tenido en cuenta si está claramente considerado como parte de un proceso de selección, de ahí el interés de las cuatro cuestiones anteriores, las cuales ayudan a que el consumidor pueda evaluar cómo la marca se sitúa en su proceso de decisión.

Una vez definido con claridad el concepto de posicionamiento, Kapferer, incide en la relación de dicho concepto con el de identidad de la marca. Según el autor, el concepto de posicionamiento está más enfocado en el producto en sí, hecho que se aprecia en el caso de marcas multiproducto. En esta situación,

los diferentes productos bajo una misma marca pueden tener diferentes posicionamientos, mientras que la identidad será común a todos los productos. Así, el concepto de identidad es más amplio y recoge toda la riqueza de significados de la marca, aspecto que no ocurre con el posicionamiento, que no refleja todo el potencial de la marca.

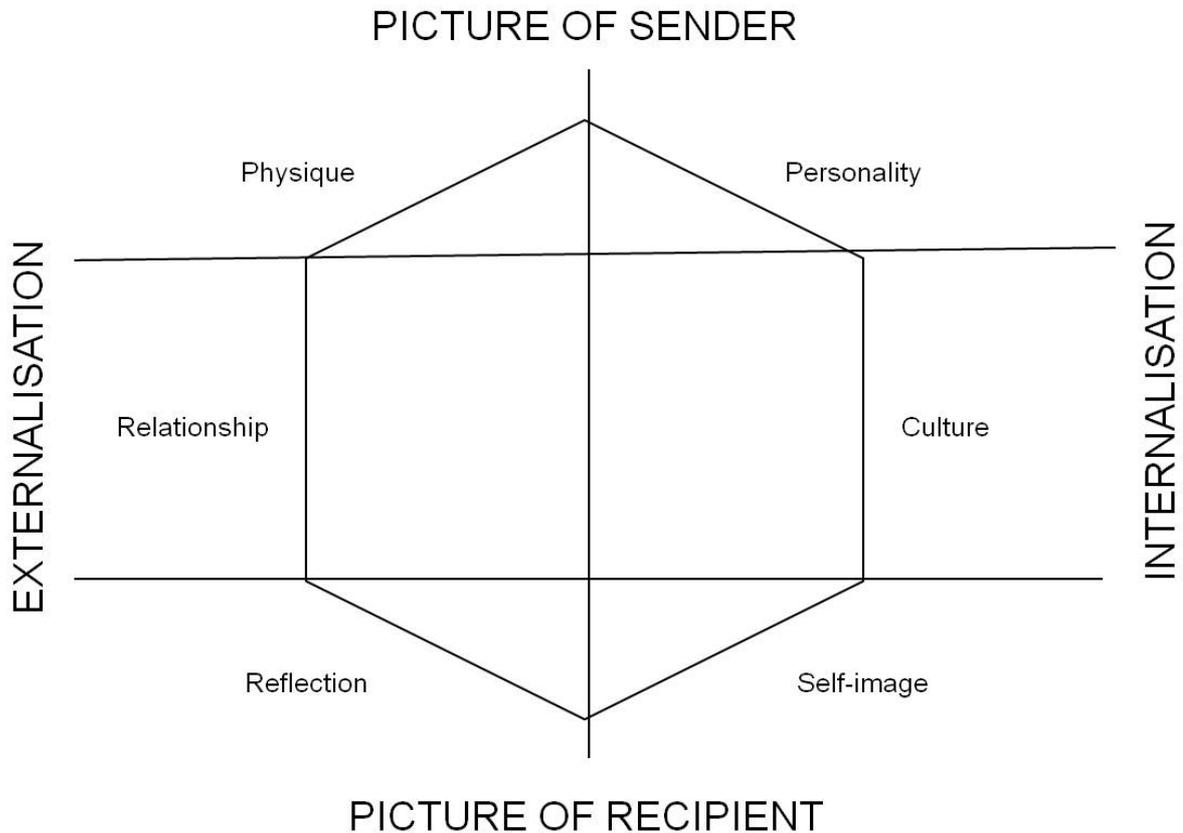
Kapferer, subraya en su discurso la importancia de ambos conceptos en el proceso de branding. La identidad como el marco amplio de referencia de la marca y su razón de ser y, el posicionamiento, como la referencia en el marco competitivo y en el momento de decisión del cliente. El posicionamiento está orientando a la competencia en el mercado y especifica el mejor modo de atacar la cuota de mercado de la competencia

Por tanto, el modelo de Kapferer, está basado en la definición de una clara y correcta plataforma de identidad que pueda dar lugar a un desarrollo de posicionamiento que permita a la marca conquistar al cliente en un marco competitivo.

De este modo, este modelo descansa en gran medida en la riqueza de **definición de la identidad de marca**, marco de referencia del posterior desarrollo del posicionamiento. En sentido, el autor propone que la definición de la identidad de marca debe realizarse siguiendo el modelo que denomina *Brand Identity Prism*, que constituye el eje del modelo de branding de Kapferer.

La representación del *Brand Identity Prism* se recoge en el siguiente gráfico:

Figura 24. Modelo Brand Identity Prism de Kapferer.



Fuente: Kapferer (2008, pág. 183).

Kapferer representa la identidad de marca como un prisma hexagonal. A continuación se analiza qué representa cada uno de los lados del prisma:

- **Físico.**- Según Kapferer, es la base de la marca. Se refiere a las especificaciones y cualidades de la marca: se compone de una combinación de, o bien sus características principales, las cuales son las primeras en venir a la mente cuando el cliente es interrogado acerca de la marca, o bien las características emergentes. El físico se refiere tanto a la columna vertebral de la marca como a su valor añadido tangible.

No obstante, como señala Kapferer, la apariencia física es importante pero no lo es todo. Aún así, para el autor, definir el aspecto físico es el

primer paso para el desarrollo de la marca. En este punto, hay que destacar que cuando Kapferer se refiere al físico de la marca, no está refiriéndose exclusivamente a la identidad formal de la marca, sino a toda la materialización de la misma en elementos tangibles.

- **Personalidad.**- Según el autor las marcas tienen personalidad. En apartado anterior de este trabajo de investigación se ha explicado con detenimiento qué es la personalidad de marca. Esta faceta es también considerada importante por Kapferer, que la destaca como una de las facetas de la identidad de marca, si bien, advierte que no hay que confundir la personalidad de la marca con la imagen reflejada del cliente, la cual es un retrato del destinatario ideal.
- **Cultura.**- Una marca debe tener su propia cultura, de la cual deriven los productos. La cultura significa un conjunto de valores que alimentan la inspiración de la marca. Es la fuente del poder aspiracional de la marca. La cultura de la marca se refiere a los principios básicos que rigen a la marca en sus manifestaciones exteriores, principalmente, productos y comunicación.

La cultura, sostiene Kapferer, es lo que une a la marca con la empresa. Esta aportación es muy importante en cuanto que encuadra al branding dentro de la estrategia corporativa de la empresa. De este modo, el grado de libertad de una marca a menudo se ve limitado por la cultura corporativa de la empresa, ya que la marca es el signo exterior más visible de dicha cultura.

La cultura juega un papel esencial en la diferenciación de las marcas. En muchos casos, la dimensión física, será similar entre marcas competidoras y las diferencias entre las mismas se producirán en el plano cultural.

- **Relación.**- Una marca es una relación entre el consumidor y la empresa. Esta relación será particularmente relevante en el caso de marcas de servicios. La faceta de la relación define el modo de conducta que la mayoría identifica en la marca.

- **Reflejo.**- Una marca es un reflejo del consumidor. El reflejo hace referencia a la percepción que el consumidor tiene de lo que una marca significa para él. Reflejar al consumidor, según Kapferer, no es describir a su público potencial, sino que el consumidor debería ser reflejado tal y como él desearía ser visto como resultado de usar la marca. Así, las marcas deben controlar el reflejo de sus clientes, esto es, no como realmente son sus clientes, sino como desearían ser sus clientes como resultado de consumir una determinada marca.
- **Auto imagen.**- La auto imagen hace referencia a lo que el consumidor piensa de sí mismo. Así como el reflejo se refiere al espejo exterior del público objetivo, esto es como desearían ser percibidos hacia el exterior, la auto imagen se refiere al espejo interior del consumidor, esto es, cómo piensa y como siente, interiormente. A través de la actitud hacia ciertas marcas, los consumidores desarrollan relaciones internas con ellos mismos.

Estas seis facetas definen la identidad de la marca y los límites dentro de los cuales existe libertad de cambios o de desarrollo de la misma. Todas las facetas están interrelacionadas.

Un apunte fundamental que realiza Kapferer es que las marcas sólo existen si son comunicadas. Esta afirmación tiene su implicación en la construcción del *Brand Identity Prism*, en la medida en que sitúa en el mismo, la dimensión del emisor y la del receptor. De este modo, las facetas físico y personalidad provienen del emisor, que las usa para construir su propia definición frente al receptor. En el lado de receptor, están las facetas del reflejo y la autoimagen, que son las dimensiones que ayudan al receptor a construir su propia definición frente a la marca. Las otras dos facetas restantes, relaciones y cultura construyen un puente entre el emisor y el receptor. De este modo es como la propuesta de definición de identidad de marca de Kapferer afecta a la comunicación de la marca.

El modelo de *Brand Identity Prism*, también ofrece una división vertical en la que las facetas situadas a la izquierda, como se ve en el gráfico anterior, son las facetas sociales, las cual aportan a la marca su expresión exterior. Son facetas visibles. Las facetas a la derecha están interiorizadas en la marca, forman parte de su espíritu.

Una vez definido el modelo de identidad, Kapferer establece como etapa siguiente el **proceso de posicionamiento**. El autor propone cinco fases secuenciales:

- **Fase de entendimiento.**- Se trata de identificar todos los potenciales valores añadidos que puede aportar la marca, tomando como base su identidad, raíces, herencia y prototipos, así como su imagen actual. Es un enfoque centrado en la marca desde su interior.

Este enfoque desde el interior de la marca, debe ser cruzado con un análisis de clientes y competencia, con el objetivo de detectar qué área de potencial de la marca tiene más posibilidades de ser rentable para el negocio.

- **Fase de exploración.**- Se trata de sugerir escenarios para la marca. Kapferer propone un método iterativo en el que mediante repetidas eliminaciones y ajustes se llega a la plataforma de la marca óptima. Los diferentes escenarios se obtienen mediante las diferentes opciones de respuesta a las cuatro preguntas que definen el posicionamiento, anteriormente expuestas.
- **Fase de test.**- Es cuando los escenarios propuestos en la fase anterior son refinados o eliminados. En esta fase se realizan estudios sobre consumidores para evaluar la credibilidad y resonancia emotiva de cada escenario sobre los mismos.
- **Fase de evaluación estratégica.**- Se realiza una comparación de los escenarios basada en diferentes criterios, a la que sigue una evaluación

económica, en concreto ventas y beneficios potenciales. Dichos criterios son los siguientes:

- ¿Son los productos actuales compatibles con el posicionamiento?
 - ¿Cómo de fuerte es la motivación intrínseca del consumidor que hay detrás del posicionamiento?
 - ¿Qué cuota de mercado implica el posicionamiento?
 - ¿Es un posicionamiento creíble?
 - ¿Capitaliza el posicionamiento una debilidad de la competencia?
 - ¿Qué recursos financieros requiere el desarrollo del posicionamiento?
 - ¿Es un posicionamiento específico y distintivo?
 - ¿Es un posicionamiento sostenible que no puede ser imitado por los competidores?
 - ¿Es un posicionamiento que deja alguna alternativa posible de solución en caso de ser fallido?
 - ¿Es un posicionamiento que justifica un precio premium?
 - ¿Hay crecimiento potencial bajo este posicionamiento?
- **Fase de implementación y activación.**- Una vez que se ha decidido el posicionamiento se procede a su materialización palpable. Se define la estrategia de marketing, objetivos funcionales y planes de campaña.

El modelo de Kapferer, como se ha referido, tiene como eje central la definición de la identidad, base a partir de la cual se desarrolla el posicionamiento. Es un modelo muy útil en la definición de ambos conceptos, los cuales son comunes a todos los modelos de branding y necesarios en un modelo teórico de aplicación a la Pyme.

Kapferer realiza aportaciones valiosas, las cuales ilustra con ejemplos de grandes marcas globales. Su discurso y su modelo están muy adaptados a la realidad de las grandes marcas y adolece de un tratamiento específico para la realidad de la Pyme. Por tanto, si bien contiene elementos a incorporar en un modelo teórico de branding para la Pyme, no ofrece una guía de actuación de inmediata aplicación a la misma.

No obstante, tiene como lecturas muy positivas en cuanto a su adaptación a la Pyme y en comparación con otros modelos, la importancia que otorga al producto como fuente creadora de marca y la inclusión en su modelo de un análisis del potencial económico de la estrategia de branding a implementar. Dicho aspecto económico queda fuera del alcance del objeto de estudio de este trabajo de investigación, pero no por ello se debe dejar de destacar su importancia.

Como críticas principales al modelo de Kapferer, desde la perspectiva de la construcción de un modelo teórico de branding para la Pyme, se encuentran dos: en primer lugar, la escasa conexión entre la estrategia corporativa y la de marca, que simplemente se intuye, y en segundo lugar, el también escaso tratamiento que el autor da al branding interno.

3.METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

3.1. MÉTODO Y ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento (Ramírez, 2010).

Como señala Ladrón de Guevara (1981), el método científico es el conjunto de principios, requisitos y pautas que deben tener en cuenta todas las ciencias. Según el mismo autor, el método científico corresponde al nivel epistemológico de una ciencia en particular y en él se establecen proposiciones, enunciados y supuestos acerca de cómo es la realidad.

Según Tamayo y Tamayo (2000), el método científico elimina el plano subjetivo en la interpretación de la realidad y por ello se constituye en el procedimiento más adecuado y seguro para penetrar en el conocimiento de las cosas y establecer teorías más o menos estables.

El antes mencionado, Ladrón de Guevara (1981), señala que, a través del método científico, se busca observar, describir, explicar y predecir un fenómeno, para lo que se parte de técnicas que permitan recopilar información del fenómeno, las cuales, posteriormente, deberán ser analizadas para emitir conclusiones o enunciados. De nuevo, Ladrón de Guevara señala que dichos métodos deben permitir la demostración y comprobación de hipótesis.

En cuanto a los métodos aplicados en las ciencias sociales, existen diferentes posibilidades como son el método descriptivo, histórico, analítico, inductivo,

deductivo, normativo, hipotético-deductivo y experimental. En este trabajo de investigación se ha escogido el método hipotético-deductivo debido a su relevancia y elevada aceptación en la comunidad académica y científica.

El método hipotético-deductivo goza de un consenso universal. Puede ser aplicado a cualquier materia que presente hechos observables con el objetivo de determinar las relaciones que ocurren y explicar las causas que producen los fenómenos que se estudian .

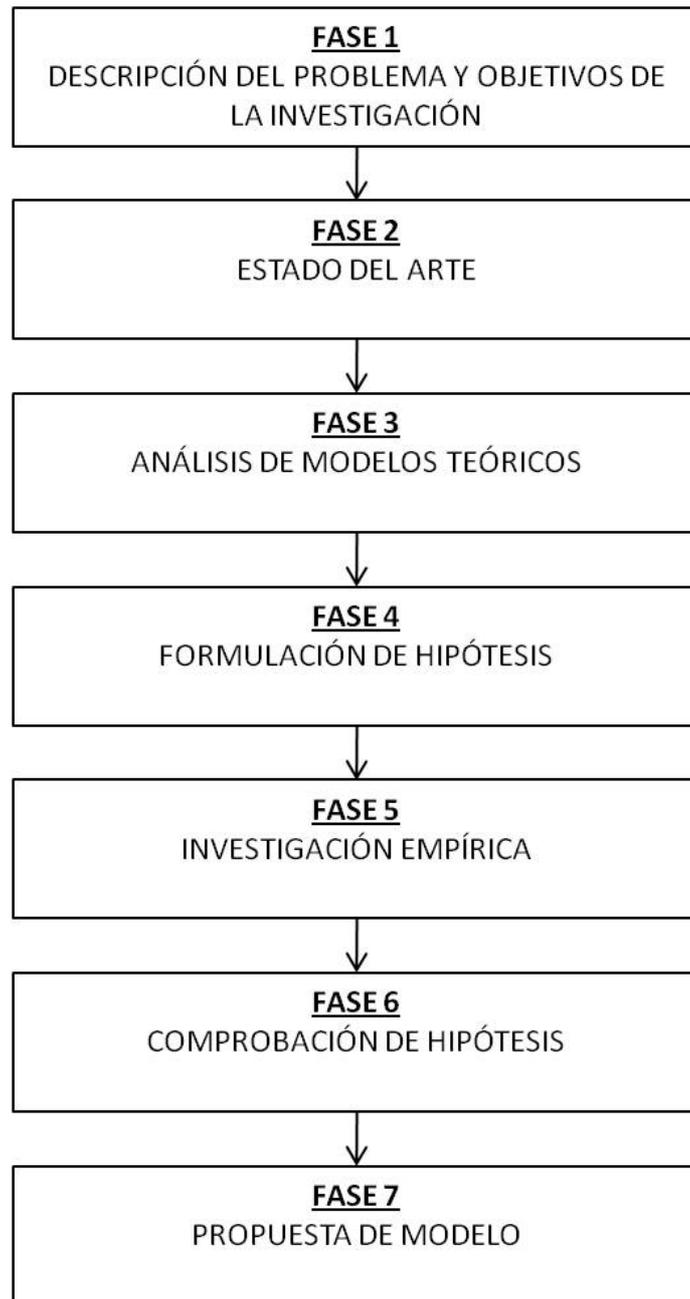
El método hipotético-deductivo, denominado también como método científico, siguiendo a Martínez (1999), se basa en la formulación de hipótesis o enunciados que se establecen con relación a la ocurrencia de un determinado hecho y se aplica un proceso lógico deductivo para corroborar dicho enunciado teórico. Según el autor, el proceso del método hipotético-deductivo consta básicamente de cuatro fases que tienen una secuencia temporal:

1. Elaboración de una “hipótesis teórica” o “enunciado teórico” o simplemente una “teoría”, la cual se caracteriza por explicar los hechos y por no ser observable directamente, sino que deben ser corroboradas por medio de la contrastación de una serie de hipótesis o enunciados básicos. Cabe precisar que con frecuencia se parte de varios enunciados teóricos que en su conjunto, explican los enunciados básicos.
2. Proceso deductivo a partir del anterior enunciado teórico. Éste supone que la hipótesis teórica es cierta, y a partir de este supuesto se realizan reiteradas aplicaciones del proceso lógico deductivo para enunciar uno o varios hechos que necesariamente tienen que ocurrir si el enunciado teórico es cierto, y que son observables o contrastables.
3. Proponer, como fruto del proceso deductivo, una o varias hipótesis básicas, las cuales deben describir hechos y deben ser observables directamente de la realidad.

4. Contrastación de los enunciados básicos. Es decir, proceder a comprobar, con todo el rigor de objetividad y certeza, si los hechos necesarios y observables se producen o no se producen en la realidad. Si se producen, se dice que las hipótesis básicas han sido contrastadas y que por lo tanto, la hipótesis teórica ha sido corroborada. En caso contrario, es decir, las hipótesis básicas no son contrastadas, entonces se dice que el enunciado teórico ha sido refutado.

Una vez expuesto el fundamento del método hipotético-deductivo, se procede al detalle cuáles han sido las etapas seguidas en este trabajo de investigación en la aplicación del mismo. Para ello, este autor se ha basado en las aportaciones sugeridas por Sánchez (1999), Muñoz Razo (1998) y Ladrón de Guevara (1981) para proponer las fases de la presente investigación, las cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 25. Fases de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla el contenido de cada fase.

Fase 1. Descripción del problema y objetivos de la investigación.- Es la fase inicial en la que ante unos hechos que se presentan y que, en el caso de

esta investigación, son la ausencia de un modelo de branding adaptado a la Pyme y la necesidad del mismo, se plantean los objetivos a perseguir. Esta fase se ha desarrollado en el Capítulo 1 de la presente investigación.

Fase 2.- Estado del arte.- Esta fase corresponde a la revisión de la literatura científica al respecto de la materia objeto de estudio. Se ha desarrollado en los Apartados 2.1. y 2.2 de la presenta investigación.

Fase 3.- Análisis de modelos teóricos.- En esta fase se ha llevado a cabo el análisis de los modelos de branding de los autores más significativos. En el Apartado 2.2. se ha procedido al análisis en sí de cada uno de los modelos. En el Apartado 3.2.1. se ha expuesto el criterio que se ha seguido en dicho análisis. En el mismo apartado se ha explicado que dicho análisis ha servido de base para la construcción de las hipótesis y los criterios de extracción de variables y su agrupamiento en bloques de variables. En el Apartado 4.1. se han expuesto los resultados de los análisis propuestos en el Apartado 3.2.1.

Fase 4.- Formulación de hipótesis.- A partir de los análisis, de carácter descriptivo, desarrollados en las Fases 2 y 3, se han formulado las hipótesis que han servido de base a la propuesta del modelo teórico. Dicha formulación se ha desarrollado en el Apartado 3.2.2.

Fase 5.- Investigación empírica.- La investigación empírica ha comprendido el trabajo de campo que se ha desarrollado para la validación de las hipótesis planteadas y que deben ser la base del modelo teórico a proponer. En este trabajo de investigación, la fase de investigación empírica se ha compuesto de los dos tipos de técnicas de investigación existentes (Ramírez, 2010): cualitativa y cuantitativa. El mismo Ramírez expone los rasgos esenciales de ambas:

- Investigación cualitativa:
 - Este tipo de investigación recoge información de carácter subjetivo, por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos), pero de la más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada.
 - Se caracteriza porque su diseño no incluye hipótesis, sino formas de entrevistar, observar o grabar los lugares o personas a investigar, para luego convertir la información en categorías de análisis, hasta obtener una apreciación de alta apreciación respecto a la realidad investigada.
 - Esta investigación termina con datos de apreciaciones conceptuales.
 - Esta investigación es débil en cuanto a la precisión acerca de los datos, pero es muy fuerte en cuanto al papel del ambiente que genera al fenómeno investigado.

- Investigación cuantitativa:
 - La investigación cuantitativa recoge información empírica objetiva y que por su naturaleza siempre arroja números como resultados.
 - La investigación cuantitativa se caracteriza porque su diseño incluye la formulación de hipótesis que se traducen en variables, las que a su vez se traducen en indicadores cuantificables.
 - Esta clase de investigación termina con datos numéricos.
 - Este tipo de investigación es fuerte en cuanto a la precisión acerca del fenómeno mismo, pero es débil en cuanto al papel del contexto o ambiente en la generación de esos datos.

La investigación cualitativa aplicada en este trabajo de investigación ha sido la entrevista en profundidad, que se ha desarrollado en el Apartado 3.2.3., en

cuanto a la explicación de la metodología aplicada, y en el Apartado 4.2., en lo referente al análisis de los datos obtenidos de la aplicación de la investigación.

En cuanto a la investigación cuantitativa aplicada en esta investigación, la técnica utilizada ha sido el cuestionario. Así, en el Apartado 3.2.4. se ha explicado la metodología aplicada y en el Apartado 4.3. se ha procedido al análisis de los datos obtenidos de su aplicación.

Fase 6.- Comprobación de hipótesis.- A partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, se ha procedido a la validación o no, de las hipótesis propuestas en las Fase 4, lo cual se recoge en este trabajo de investigación en el Apartado 4.3.6.

Fase 7.- Propuesta de modelo teórico.- En función de las hipótesis validadas se ha realizado el planteamiento de modelo teórico de branding para la Pyme que es el objeto de esta investigación. Dicho planteamiento se ha desarrollado, en cuanto a su criterio de formulación en el Apartado 3.2.5. y en cuanto a el modelo teórico final propuesto a tenor de los resultados de la investigación empírica, en el Apartado 4.4.

3.2. FORMULACIÓN DEL MODELO TEÓRICO.

3.2.1. Análisis de modelos teóricos.

El análisis de modelos teóricos desarrollado en esta investigación tiene como principal objetivo contribuir a la formulación de las hipótesis sobre el modelo teórico de branding para la Pyme a desarrollar. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (1991, pág. 73):

“si hemos seguido paso por paso el proceso de investigación, es natural que las hipótesis surjan del planteamiento del problema que, como recordamos, se vuelve a evaluar y si es necesario se replantea a raíz de la revisión de la literatura. Es decir, provienen de la revisión misma de la literatura (de la teoría adoptada o la perspectiva teórica desarrollada). Nuestras hipótesis pueden surgir de un postulado de una teoría, del análisis de ésta, de generalizaciones empíricas pertinentes a nuestro problema de investigación y de estudios revisados o antecedentes consultados (...) existe pues, una relación muy estrecha entre el planteamiento del problema, la revisión de la literatura y las hipótesis. La revisión inicial de la literatura hecha para familiarizarnos con el problema de estudio nos lleva a plantear dicho problema, después revisamos la literatura y afinamos o precisamos el planteamiento del problema, del cual derivamos las hipótesis.”

En la misma línea, Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1965, pág. 54) afirman:

“las fuentes de hipótesis de un estudio tienen mucho que ver a la hora de determinar la naturaleza de la contribución de la investigación en el cuerpo general de conocimientos. Una hipótesis que simplemente emana de la intuición o de una sospecha puede hacer finalmente una importante contribución a la ciencia. Sin embargo, si solamente ha sido comprobada en un estudio, existen dos limitaciones con respecto a su

utilidad. Primera no hay seguridad de que las relaciones entre dos variables halladas en un determinado estudio serán encontradas en otros estudios (...) en segundo lugar, una hipótesis basada simplemente en una sospecha es propicia a no ser relacionada con otro conocimiento o teoría. Así pues, los hallazgos de un estudio basados en tales hipótesis no tienen una clara conexión con el amplio cuerpo de conocimientos de la ciencia social. Pueden suscitar cuestiones interesantes, pueden estimular posteriores investigaciones, e incluso pueden ser integradas más tarde en una teoría explicatoria. Pero, a menos que tales avances tengan lugar, tienen muchas probabilidades de quedar como trozos aislados de información.”

Los mismos autores (Sellitz et al., 1965, pág. 53), agregan:

“Una hipótesis que nace de los hallazgos de otros estudios está libre en alguna forma de la primera de estas limitaciones. Si la hipótesis está basada en resultados de otros estudios, y si el presente estudio apoya la hipótesis de aquellos, el resultado habrá servido para confirmar esta relación de una forma normal (...) una hipótesis que se apoya no simplemente en los hallazgos de un estudio previo, sino en una teoría en términos más generales, está libre de la segunda limitación: la de aislamiento de un cuerpo de doctrina más general.”

Así pues, siguiendo las aportaciones anteriores, el análisis de los modelos teóricos ha sido la base sobre la que se han formulado las hipótesis, las cuales se plantean en el siguiente apartado.

El proceso seguido ha sido el siguiente: en el Apartado 2.3. se ha procedido al análisis de los modelos teóricos de mayor aceptación en el ámbito del branding, en concreto los modelos de Davis, Aaker, Keller y Kapferer. Dicho análisis se ha realizado desde una perspectiva crítica que ha tenido en

consideración su mayor o menor adecuación a la realidad empresarial de la Pyme, objeto de esta investigación.

El análisis así realizado ha proporcionado una serie de conclusiones que han permitido, ya en el Apartado 4.1., proceder a establecer las variables que este investigador considera que debe incorporar un modelo teórico de branding para la Pyme. Dichas variables, se han agrupado en bloques temáticos de variables, los cuales corresponden a las hipótesis que se plantean en esta investigación, de modo que el estudio empírico realizado, con sus investigaciones cualitativa y cuantitativa se ha desarrollado sobre las variables y bloques de variables propuestas en el Apartado 4.1.

3.2.2. Formulación de hipótesis.

A tenor de la metodología expuesta en los apartados precedentes y de los resultados obtenidos del análisis de las variables de los modelos teóricos (ver Apartado 4.1), se formulan las siguientes hipótesis que deben constituir la base de un modelo teórico de branding para la Pyme:

H1.- Si existe un alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

H2.- Si se desarrolla una estrategia de branding que defina identidad de marca, proposición de valor y posicionamiento, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

H3.- Si se desarrolla una estrategia de branding interno y cultura corporativa, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

H4.- Si existe un alineamiento entre el plan de marketing y el branding, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

H5.- Si existe un correcto desarrollo de la identidad formal, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

En el Apartado 4.1. se detallan los bloques de variables correspondientes a cada hipótesis formulada, así como las variables que forman parte de cada bloque⁶⁰.

En el Apartado 4.3. se desarrollan los análisis cualitativo y cuantitativo que conducirán a la validación o no, de las anteriores hipótesis, lo cual quedará recogido en el Apartado 4.3.6.

3.2.3. Análisis cualitativo.

3.2.3.1. Justificación.

El análisis cualitativo, tal y como se ha expuesto en el Apartado 3.1. ha formado parte de la investigación empírica que se ha seguido en este trabajo. Siguiendo las fases propuestas en dicho apartado, el análisis cualitativo, de un modo secuencial, ha continuado a las fases de análisis de los modelos teóricos y formulación de hipótesis.

Como se ha expuesto en el apartado anterior, del análisis de los modelos teóricos se han obtenido unas variables y bloques de variables que han sido la base de la formulación de hipótesis.

⁶⁰ Para un mejor entendimiento de las hipótesis y los elementos subyacente bajo las mismas, se remite al lector al Apartado 4.1. donde se expone un análisis exhaustivo de cada uno de los bloques de variables y variables comprendidas en los mismos.

El análisis cualitativo ha permitido, como señala Seymour (1988), verificar con la opinión de expertos, reputados en branding y conocedores de la realidad empresarial de la Pyme, la pertinencia de las variables y bloques variables sobre las que se han construido las hipótesis.

Así, la opinión de los expertos ha permitido una primera aproximación a la contrastación de si dichas variables y bloques de variables son susceptibles de ser incorporadas a un modelo teórico de branding para la Pyme. Su validación, como se muestra en los resultados obtenidos en el Apartado 4.2., ha permitido que las variables y bloques de variables propuestas sean sometidos al análisis cuantitativo que se explica en el Apartado 3.2.4. y cuyos resultados se exponen en el Apartado 4.3.

3.2.3.2. Metodología.

La metodología aplicada en el análisis cualitativo ha sido la entrevista en profundidad, que es una técnica de investigación cualitativa y directa consistente en una entrevista no estructurada (Grande & Abascal, 1999).

Según los mismos Grande y Abascal (1999, pág. 126), en la entrevista en profundidad “se perfila un guión general que no se ciñe a preguntas concretas”. El guión seguido en esta investigación, recogido en el Anexo 1, ha tenido como base para su elaboración, la revisión de la literatura de branding y el análisis de modelos teóricos desarrollados en el Capítulo 2.

La entrevista en profundidad ha seguido, como indica Álvarez-Gayou (2003), el modelo de una conversación normal, y no un intercambio formal de preguntas y

respuesta. Así, y siguiendo al autor, se obtiene una información relevante y adecuada a los objetivos que la investigación haya establecido.

Se ha procurado, por parte de este investigador que ha sido quien ha adoptado el rol de entrevistador, intentar controlar y reducir al mínimo el efecto que, tal y como apuntan Álvarez-Gayou (2003) y Balcells (1994), tiene la figura del entrevistador. Así se ha procurado que la figura del entrevistador haya sido lo más objetiva posible, evitando en la medida posible condicionar las opiniones de los entrevistados.

Las entrevistas llevadas a cabo han seguido las características que propone Visauta (1989), las cuales contribuyen al buen fin de las mismas:

- Se ha tratado de comunicación verbal.
- Ha habido una finalidad específica.
- Ha existido una estructuración en la comunicación⁶¹.
- Ha habido una situación asimétrica entre entrevistado y entrevistador que ha favorecido un proceso bidireccional.
- Aun existiendo un guión previo, se ha dejado que aparezcan temas no contemplados en el mismo, si bien se ha redirigido la respuesta en los casos que no trataban del tema objeto de la entrevista.

Las entrevistas a expertos que se han realizado en este trabajo de investigación tuvieron lugar entre los meses de enero y abril de 2010. En todos los casos se siguió el mismo proceso con los entrevistados:

⁶¹ Derivada de la existencia de un guión que se recoge en el Anexo 1.

- Previo a la entrevista y para invitarles a participar en la misma se mantuvieron una serie de conversaciones informales con los futuros entrevistados en los que se les informo de la naturaleza de la entrevista y la existencia de este trabajo de investigación, de un modo genérico sin concretar los objetivos que se perseguían para evitar sesgos en las preguntas.
- La duración media de las entrevistas fue de una hora y tuvieron lugar en los despachos profesionales de los entrevistados.
- En todos los casos, se pidió permiso para grabar en audio las entrevistas. La grabación, tal y como se acordó con los entrevistados, sólo ha podido ser utilizada para un mejor análisis de la entrevista por parte de este doctorando, no pudiendo ser posible su reproducción total o parcial o su transcripción íntegra para cualquier uso. Así pues, el uso de la grabación, como quedó establecido, es únicamente para este trabajo de investigación.
- Como se ha mencionado con anterioridad, se ha seguido un guión previo que se recoge en el Anexo 1.

Los expertos entrevistados han sido los siguientes⁶²:

Conrad Llorens.

Licenciado en Ciencias Empresariales y Máster en Dirección de Empresas por Esade. Ha desarrollado actividad docente en la Escuela de Diseño EINA, escuela Elisava y el Instituto de la Empresa. En la actualidad es profesor invitado en ESADE.

Conferenciante y ponente habitual en foros empresariales:

⁶² Enumerados por el orden cronológico en el que tuvieron lugar las entrevistas.

- “*Design & Management*” en el programa organizado por el KIPD (Seoul, Noviembre 94).
- “*Diseño de Espacios Comerciales*” en el Fórum Internacional organizado por Fenalco (Bogotá, 1996).
- “*Diseño e Innovación*” (Madrid-Burgos, 1999).
- “*Management by Design*” (Barcelona, 1998).
- “*Diseño y Estrategia empresarial*” (Madrid, 2000).
- “*Branding: cómo crear y gestionar marcas*” (Madrid, 2002).
- “*Gestión estratégica de la marca*” (IESE, Madrid, 2003).
- “*Design & Business*” (Atenas, 2006).
- “*Claves para la construcción de marcas*” Management Business Forum (Barcelona, Valencia, Bilbao, Madrid, 2007-2008-2009 y 2010).
- “*Our first 20 years in branding*”, Business of Design Week (Hong Kong, 2009).

Autor de numerosos artículos sobre identidad e imagen de Marca, coautor del libro “*Innova*” (Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, 1999) y autor de la “*Guía Básica de Innovación en Diseño para la Pequeña Empresa*” (2002) y miembro del Comité de Innovación de la Sociedad estatal Ddi.

Asesor de Barcelona Activa, en el programa Creamedia, impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona para la creación de empresas. Consultor en el programa Conecta Vip del Día del Emprendedor (2007-2010).

Socio Fundador y Consejero Delegado de SUMMA⁶³.

Xabier Oliver.

Xavier Oliver es profesor de IESE Business School y profesor asociado en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. El profesor Oliver ha cursado el programa de Gestión para el Desarrollo (IESE) y el programa de Dirección de Marketing Estratégico (Universidad de Harvard). Es doctor en publicidad por la Universidad de Navarra.

Su carrera comenzó en las Naciones Unidas en 1974, llevando a cabo un estudio sobre las situaciones de emergencia en el Medio Oriente. También trabajó para el Consejo Mundial de Iglesias (Jerusalén, 1974) y la Organización Mundial de la Salud (Copenhague, 1975).

Ha sido Presidente y CEO de BBDO España y miembro de la junta directiva de BBDO Worldwide. Impulsor de BBDO University, una universidad corporativa con cuatro campus en todo el mundo. Después de 32 años de servicio, dejó BBDO para dedicarse a la enseñanza, su actividad como propietario de una bodega de vinos y la consultoría.

Anteriormente, ocupó los cargos de presidente de la Asociación Europea de Publicidad Agencias (EAAA) y la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP). También ha sido miembro del jurado en la publicidad de prestigio y numerosos festivales de cine tales como Sawa (Cannes, 1984), FIAP (Brasil, 1985) y el Festival de Nueva York (1988).

⁶³ www.summa.es

Miembro fundador de la Asociación de Autocontrol de la Publicidad. También ha sido fundador y director de El Sol, el Festival de San Sebastián de la publicidad (1986 a 1996).

Es autor del libro “*¿Publicidad? No, thank you!*” (Oliver, 2009).

Luis Bassat.

El publicista español de más renombre. Autor de, entre otros libros, “*El libro rojo de las marcas*” (Bassat, 1999). Ha sido Presidente del Consejo Creativo mundial de la agencia Ogilvy & Mather Worldwide.

Bassat es Técnico en Publicidad y Diplomado en Ciencias Sociales y Administración de Empresas.

En 1975 fundó en Barcelona Bassat & Asociados, una pequeña agencia de publicidad. En 1980, la compañía multinacional Ogilvy & Mather adquirió una participación de dicha empresa y se creó así el grupo Bassat Ogilvy Iberia, del que Bassat se convirtió en Presidente de España y Portugal.

Desde 1987 y durante ocho años desempeñó el cargo de asesor de publicidad, comunicación e imagen de la presidencia de la Generalitat de Catalunya.

Fue presidente de Ovideo-Bassat-Sport, con el cual creó y fue parte de la organización de las ceremonias de inauguración y clausura de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

Ha desempeñado los cargos de Presidente del Grupo WPP Iberia (España y Portugal), Miembro del Consejo de Administración de Ogilvy Worldwide, Miembro del Patronato Español de los Colegios del Mundo Unido, Miembro del Consejo de Administración de Telefónica Publicidad e Información, Miembro del Patronato de la Fundación Internacional José Carreras para la lucha contra la leucemia, Miembro del Patronato de la Fundación Real Automóvil Club de Catalunya de Fomento y Defensa del Automovilista, Miembro del European Council de la Universidad Ben-Gurion del Negev, Vicepresidente de la Fundación Ernest Lluch y Presidente del Consejo Asesor Universitario de la Universidad Europea de Madrid, de la que además es profesor en activo.

En el año 2000 fue galardonado como el mejor publicitario español del siglo XX.

Ha presidido el jurado del Festival de Cannes y del Clio; y ha sido ganador de más de 400 premios publicitarios.

En 2006, es distinguido por la Universidad Europea de Madrid, como Doctor Honoris Causa.

Bassat es autor de tres libros: *“El libro rojo de la publicidad”* (1993), *“El libro rojo de las marcas”* (1999) y *“Confesiones personales de un publicista”* (2008).

Gonzalo Brujó.

Es CEO de Interbrand, la consultora de branding de mayor tamaño a nivel mundial. Es autor del libro *“La nueva generación de valor”* (Brujó, 2008).

Consejero Delegado de Interbrand donde trabaja con diferentes compañías del Ibex 35 y con varias multinacionales e instituciones públicas, gestionando proyectos estratégicos en el ámbito de la marca, el marketing y la comunicación.

Conferenciante, columnista, escritor, profesor de escuelas de negocio, ha sido miembro jurado de prestigiosos certámenes nacionales e internacionales de la industria del marketing y ha colaborado en varias publicaciones como *“Las Pymes en España”*, *“Secretos de lujo”*, y *“La internalización y la competitividad de la economía española”*. Entre sus obras se encuentran *“La nueva generación de valor”* y *“En clave de marcas”*. Además ha coeditado *“El glosario de las marcas”* y *“Cómo gestionar marcas de moda”*.

En la actualidad dedica parte de su tiempo y experiencia a asesorar en términos de gestión a distintas fundaciones e instituciones sin ánimo de lucro.

Marçal Moliné.

Uno de los publicistas españoles más reputados. Fue uno de los fundadores de la revolucionaria agencia MMLB. Es autor, entre otras publicaciones, del libro *“Malicia para vender con marca”* (Moliné, 2003).

Después de estudiar dibujo y obtener el título de periodista, inició su actividad como creativo publicitario y logrando los primeros Premios Europeos de Publicidad "Rizzoli" que conseguía España. Trabajó en Madrid, en la agencia Clarín, y en Carvis, de Barcelona. En 1971 cofundó la agencia MMLB de la que fue el ideólogo de su nueva concepción de la creatividad y del servicio al anunciante. Posteriormente estuvo asociado con Publicis y ha sido Director Creativo en Tándem DDB de Barcelona, y en Bassat Ogilvy de Madrid. Ha obtenido numerosos premios y también ha formado parte del Jurado de varios festivales de publicidad, entre ellos, y por tres veces, del Festival de Cannes.

Ha publicado centenares de artículos de divulgación sobre la actividad profesional y las técnicas de la publicidad, .Es autor de "*La cercana revolución en marketing*", "*La crisis de la publicidad no es una crisis económica*", "*La publicidad*", "*Manual del Director Creativo*", "*La Comunicación Activa*", "*Malicia para Vender con Marca*" y "*La Fuerza de la Publicidad*".

Justo Villafañe.

Es Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense. Es socio de la firma Villafañe & Asociados especializada en consultoría en la gestión de los activos intangibles de las empresas. Autor, entre otros, del libro "*Imagen Positiva*" (Villafañe, 1993).

Justo Villafañe es Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad y profesor de Imagen

Corporativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la misma Universidad.

Socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados especializada en la gestión de los recursos intangibles de las empresas, es director del informe anual sobre *“La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”*. Además, también dirige el *“Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco)”*.

Justo Villafañe es miembro de numerosas asociaciones profesionales y de investigación como el Instituto Español de Analistas Financieros, Instituto de Análisis de Intangibles Dircom y el Club Internacional de Prensa. Entre otros cargos y ocupaciones profesionales, se encuentran:

- Consejero Delegado de Think Tank Consultores en Competitividad y Estrategia Corporativa.
- Director General de la Red de Institutos de Relaciones Internacionales de la Universidad Complutense (Red IRIS Complutense).
- Vicepresidente de la Asociación para la Comunicación Empresarial e Institucional.
- Presidente del Instituto para el Desarrollo de la Comunicación Aplicada (INDECA).
- Secretario General de la Asociación para la Investigación Aplicada en Comunicación.
- Socio fundador de GCI Comunicación.
- Patrono del Centro de Estudios de América Latina (CEDEAL).
- Director del Instituto de Europa Oriental de la UCM.

- Vicerrector de la Universidad Complutense.

Es autor de: *“Introducción a la teoría de la Imagen”, “Realidad y abstracción. Imagen arte”, “La televisión en España mañana”, “Modelos televisivos y opciones ideológicas”, “Fabricar Noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión”, “Imagen Positiva”, “La gestión estratégica de la imagen de las empresas”, “Los principios del marketing. Las claves para la gestión comercial y de marketing de la empresa”, “Principios de teoría general de la imagen”, “La gestión profesional de la imagen corporativa”, “La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas”, y “Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna”.*

Una vez realizadas las entrevistas en profundidad se ha procedido a su análisis de resultados, como se detalla en el Apartado 4.2.2., en el cual se analizan las opiniones de los expertos en cada uno de los ítems del guión. Asimismo, se analizan dichas opiniones relacionándolas con las variables y bloques de variables obtenidos en el análisis de modelos teóricos y que son la base de las hipótesis formuladas en esta investigación, tal y como se ha expuesto en el Apartado 3.2.2.

Del análisis anterior, se ha obtenido una tabla en la que se contrastan las variables y bloques de variables, con las opiniones de los expertos, con el objetivo de determinar si dichas variables y bloques de variables deben seguir formando parte de la investigación o son cuestionadas por los expertos. De este modo, y en función de los resultados obtenidos, se ha procedido a su inclusión o no en el análisis cuantitativo. Los resultados de dicha contrastación y la mencionada tabla se recogen en el Apartado 4.2.3.

3.2.4. Análisis cuantitativo.

3.2.4.1. Construcción del cuestionario.

Como ya se ha mencionado, el instrumento utilizado para la recogida de información, de la investigación cuantitativa, fue el cuestionario. El mismo fue construido a partir de los bloques de variables construidos en el análisis de los modelos teóricos de branding estudiados en el Capítulo 2 y de los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad a los expertos, como se ha indicado con anterioridad al explicar la metodología de esta investigación.

Adicionalmente, y además de las preguntas referidas en el párrafo anterior, se han incorporado al cuestionario dos bloques adicionales. Uno es el referido a la *estructura de branding* y el segundo referido al *éxito en la estrategia de branding*. La justificación de la inclusión del primero, si bien su temática no está dentro del objeto de esta investigación, se debe a que se ha considerado que sus preguntas dan continuidad y sentido al cuestionario por ser de temáticas afines y relacionadas al resto de preguntas que sí corresponden al objeto de esta investigación.

El segundo bloque adicional incluido, referido al *éxito en la estrategia de branding*, es fundamental en esta investigación debido a que, como se explica en el Apartado 3.2.4.4., las variables obtenidas a partir de los modelos teóricos de branding y de los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad a los expertos, y que son la base sobre la que se han formulado las hipótesis, serán contrastadas con el indicador de éxito que se construirá a partir de las preguntas incluidas en el bloque de *éxito en la estrategia de branding*.

Para la formulación de las preguntas que forman parte en ambos bloques adicionales, se ha revisado la literatura al respecto que se recoge en el Capítulo 2 de esta investigación.

De ello ha resultado un cuestionario con una estructura de siete secciones principales, con un total de 42 preguntas.

Debido a que la escala de medida (nominal, ordinal) condiciona de manera decisiva el tipo de análisis que se puede realizar con los datos, como señalan diferentes autores (Morgan, Leech, Gloeckner, & Barret, 2004; Martínez Arias, 2008; Miquel, Bigné, Lévy, Cuenca, & Miquel, 1997), el primer paso ha sido la caracterización de las variables a través de la asignación de un nombre representativo y su respectiva escala de medición. En la Tabla 2 se resumen la cantidad y tipo de preguntas empleadas en el cuestionario.

Tabla 2. Cantidad y tipo de preguntas del cuestionario.

Tipo de pregunta	Cantidad de preguntas
Abiertas	5
Ordinal	15
Nominal	22
Total	47

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las preguntas nominales, todas son de tipo categórica. En el caso de las preguntas ordinales, todas son de tipo intervalo, utilizándose por tanto una escala tipo Likert⁶⁴ de 10 puntos⁶⁵ (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998).

⁶⁴ Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta del pasado siglo; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se

Se debe mencionar que todas las preguntas medidas con la escala tipo Likert, hacen referencia a afirmaciones diferentes, y las mismas dependerán del enunciado de la pregunta. Sin embargo, y, a pesar de no conservar la similitud y el significado de las afirmaciones en cada pregunta, se mantuvo a lo largo de las mismas la puntuación de diez como la afirmación más positiva y el uno como la afirmación más negativa, con la finalidad de no confundir al encuestado (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009; Dillman, 2000). Asimismo, y siguiendo las recomendaciones dadas por Saunders et al. (2009), solo deben ser etiquetadas las afirmaciones de los extremos en el caso de una puntuación de 10 y cuando se realiza vía telefónica la encuesta, tal y como es el caso de la presente investigación.

La estructura del cuestionario utilizado queda recogida en la Tabla 3, y el cuestionario completo, tal y como ha sido empleado en la investigación, aparece en el Anexo 2. En esta tabla puede observarse que el cuestionario consta, como se mencionó anteriormente, de un total de 42 preguntas distribuidas en siete secciones del siguiente modo: en la primera sección hay cinco preguntas generales sobre datos de clasificación de la empresa; la segunda sección consta de cuatro preguntas sobre la misión, visión y valores empresariales; la tercera sección la más extensa, con diez preguntas sobre las distintas variables de estrategia empresarial y de marca; la cuarta sección consta de seis cuestiones sobre los atributos y beneficios de la marca; la quinta sección consta de cinco preguntas referentes a la estructura del branding interno; la sexta sección está constituida por cinco preguntas sobre los distintos soportes de comunicación que las empresas utilizan; y por último, la séptima sección consta de siete preguntas, referentes al grado de éxito de la estrategia de branding en la empresa.

pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (Hernández et al., 1998).

⁶⁵ Si bien la escala original propuesta por Likert es de cinco puntos, la escala de diez puntos, surgida a partir de la original, ha sido ampliamente aceptada y utilizada (Hernández et al., 1998).

Tabla 3. Estructura del cuestionario.

CUESTIONARIO		
ASPECTOS TRATADOS	OBJETIVO	NÚMERO DE PREGUNTAS
Sección I: Datos de clasificación	Controlar el número de entrevistas a realizar según la muestra diseñada, así como identificar la posesión de al menos una marca con identidad gráfica	Cinco preguntas (F1-F5)
Sección II: Misión, visión y valores empresariales	Identificar las existencia de una cultura empresarial, compuesta por la misión, visión y valores, debidamente documentados y difundidos en la empresa	Cuatro preguntas (P1-P4)
Sección III: Estrategia empresarial y de marca	Conocer con detalle la gestión de la marca, así como la vinculación con la existencia de una estrategia empresarial global y de marca	Diez preguntas (P5-P14)
Sección IV: Atributos y beneficios de la marca	Identificar la existencia de atributos y beneficios de las marcas, saber cuáles son los mismos, y como ayudan a la empresa a diferenciarse de la competencia	Seis preguntas (P15-P20)
Sección V: Estructura del Branding interno	Conocer la organización interna de la empresa en cuanto al reparto de las funciones referentes a la gestión de la marca	Cinco preguntas (P21-P25)
Sección VI: Comunicación	Identificar las herramientas de comunicación más empleadas por las empresas, así como la importancia que posee dentro de la gestión de la marca	Cinco preguntas (P26-P30)
Sección VII: Grado de éxito de la estrategia de branding en la empresa	Conocer como las empresas se califican así mismas, el grado de éxito que han tenido.	Siete preguntas (P31-P37)
TOTAL		42 preguntas

Fuente: Elaboración propia.

Se pasa, a continuación, a explicar el contenido desarrollado en cada una de las secciones.

- *Sección I: Datos de clasificación.*

La primera sección es la conformada por las preguntas de clasificación (ver Tabla 4), las cuales fueron utilizadas con la finalidad de controlar el número de entrevistas establecidas según provincia, sector productivo y número de empleados. Por otro lado, con la finalidad de asegurar que las empresas entrevistadas contasen al menos con una marca y con la identidad gráfica de la misma, se agregaron las dos últimas preguntas de la tabla en la sección, a modo de filtro.

Tabla 4. Sección I del cuestionario: Datos de clasificación.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Provincia	F1	Nominal: respuesta única
Sector productivo	F2	Nominal: respuesta única
Número total de trabajadores en la empresa	F3	Nominal: respuesta única
Disposición de una marca comercial	F4	Nominal: respuesta única
Identidad gráfica de la marca	F5	Nominal: respuesta única

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección II: Misión, visión y valores empresariales.*

Con esta sección se da comienzo a la entrevista efectiva del cuestionario, la cual abarca de la pregunta P1 a la P4, donde se recoge información acerca de la existencia por escrito de la misión y visión de la empresa, así de la difusión de las mismas.

Tabla 5. Sección II del cuestionario: Misión, visión y valores empresariales.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Existencia de una misión y visión por escrito	P1	Nominal: respuesta única
Difusión y conocimiento de la misión y visión por todos los empleados	P2	Nominal: respuesta única
Existencia de una cultura de valores por escrito	P3	Nominal: respuesta única
Valores definidos	P4	Abierta: respuesta espontánea

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección III: Estrategia empresarial y de marca.*

La tercera sección es la más extensa y constituye uno de los núcleos fundamentales de la investigación. Estas preguntas abarcan desde la P5 a la P14 y recogen los siguientes aspectos:

Tabla 6. Sección III del cuestionario: Estrategia empresarial y de marca.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Definición de una estrategia global empresarial	P5	Nominal: respuesta única
Definición de una estrategia de marca	P6	Nominal: respuesta única
Alineación de la estrategia de marca con la empresa	P7	Ordinal: tipo Likert de 10 pts.
Realización de investigación	P8	Nominal: respuesta única

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
externa		
Tipo de análisis/investigación	P9	Nominal: respuesta única
Alineación de los productos y servicios con la marca	P10	Ordinal: tipo Likert de 10 pts.
Influencia de la marca en el desarrollo de nuevos productos/servicios	P11	Ordinal: tipo Likert de 10 pts.
Consideraciones a tener en cuenta en el diseño y creación de marca	P12	Abierta: respuesta espontánea
Existencia de manual de identidad corporativa	P13	Nominal: respuesta única
Utilización del manual de identidad corporativa	P14	Nominal: respuesta única

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección IV: Atributos y beneficios de la marca.*

En esta sección, las preguntas tienen como objetivo obtener información acerca de la existencia de atributos y beneficios de las marcas previamente definidos, si los mismos están siendo transmitidos correctamente a los clientes y si los empleados de la empresa ayudan a transmitirlos. Por otro lado, también se trata de investigar si los beneficios y atributos de las marcas ayudan a las empresas a diferenciarse de su competencia. De este modo, en la Tabla 7 se muestra el número de preguntas, los aspectos tratados en cada una de las preguntas y el tipo de pregunta.

Tabla 7. Sección IV del cuestionario: Atributos y beneficios de la marca.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Definición previa de las atributos y beneficios de la marca	P15	Nominal: respuesta única
Conocimiento de los beneficios de marca a transmitir a los clientes	P16	Nominal: respuesta única
Beneficios transmitidos al consumidor	P17	Abierta: respuesta espontánea
Beneficios que ayudan a diferenciarse de la competencia	P18	Abierta: respuesta espontánea
Transmisión de los beneficios diferenciadores	P19	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Transmisión de atributos, imagen y beneficios por parte de los empleados	P20	Ordinal: tipo Likert de 10 pts

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección V: Estructura del branding interno.*

Uno de los aspectos a tener en cuenta, a la hora de estudiar la gestión de la marca, es la estructura y organización de la empresa, concretamente en cuanto a la existencia de un encargado interno de la gestión de marca y contratación de ayudas externas para la realización de este trabajo; así como también el grado de compromiso de la alta dirección a la hora de apoyar el desarrollo de la marca de la empresa. A continuación se muestran las preguntas empleadas en esta sección del cuestionario para indagar acerca de los aspectos antes mencionados (Tabla 8).

Tabla 8. Sección V del cuestionario: Estructura del branding interno.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Existencia de responsable de marca a nivel interno	P21	Nominal: respuesta única
Cargo del máximo responsable de marca	P22	Abierta: respuesta espontánea
Contratación de personal externo para la gestión de marca	P23	Nominal: respuesta única
Existencia de presupuesto anual para la marca	P24	Nominal: respuesta única
Compromiso de la alta directiva	P25	Ordinal: tipo Likert de 10 pts

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección VI: Comunicación.*

La presente sección tiene como objetivo investigar las distintas herramientas de comunicación que las empresas utilizan para anunciar la marca, y por ende sus beneficios y atributos, lo cual complementa la sección cuatro. Las preguntas correspondientes se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 9. Sección VI del cuestionario: Comunicación.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Utilización de diferentes soportes de comunicación	P26	Nominal: respuesta múltiple
Alineación de la gestión de marca con la comunicación	P27	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Presencia de marca en Internet	P28	Nominal: respuesta única
Lugares de Internet donde la marca tiene presencia	P29	Nominal: respuesta múltiple
Importancia de Internet para la marca	P30	Ordinal: tipo Likert de 10 pts

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección VII: Grado de éxito de la estrategia de branding en la empresa.*

En esta última sección las preguntas están dirigidas a la autoevaluación de las empresas, en cuanto a diferentes variables que miden el grado éxito de la misma en la estrategia de marca. Debido al carácter subjetivo que estas preguntas presentan, serán reagrupadas y vinculadas con el resto de las preguntas del cuestionario, con el objetivo de establecer un patrón de éxito⁶⁶ y eliminar el sesgo subjetivo.

⁶⁶ Como se verá en el apartado 3.2.4.4. de metodología para el análisis de resultados y en el Capítulo 4 dedicado al análisis de resultados.

Tabla 10. Sección VII del cuestionario: Grado de éxito de la estrategia de branding en la empresa.

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
Fidelidad de los clientes hacia la marca	P31	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Notoriedad de la marca frente a la competencia	P32	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Asociación de los atributos con la marca por parte de los clientes	P33	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Apoyo de las marcas actuales en el lanzamiento de nuevos productos/servicios	P34	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Importancia de la marca para la empresa	P35	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Aportación de ventaja competitiva de la marca frente a la competencia	P36	Ordinal: tipo Likert de 10 pts
Valoración económica de la empresa	P37	Ordinal: tipo Likert de 10 pts

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.2. Elección de la muestra.

La muestra seleccionada para el estudio cuantitativo, está integrada por representantes del colectivo a estudiar: las Pymes de la Comunidad Valenciana. Son pues, empresas de tamaño pequeño y medio de dicha comunidad autónoma y en su selección se ha procurado seguir la definición de Pyme que se expuso en el Capítulo 1 de esta investigación.

Si bien se ha contando con el apoyo del IMPIVA⁶⁷ en la obtención de una base de datos de las Pymes de la Comunidad Valenciana para llevar a cabo el trabajo de campo, la distribución de la muestra se ha realizado en base al universo del total de Pymes en la Comunidad, para que fuese representativa de la misma.

Antes de fijar el número de entrevistas a realizar, se analizó la estructura empresarial para el 2010 de la Comunidad Valenciana, y según los datos que reporta el Instituto Nacional de Estadística (INE) en mayo 2010 (Ministerio de Industria y Comercio, 2008), aproximadamente el 99,97% (352.249 empresas) de las empresas en la Comunidad son Pyme.

Para poder obtener el tamaño de la muestra de forma teórica, y por ende el número de entrevistas a realizar, se aplicó la fórmula 1 (Miquel et al., 1997):

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq} \quad (1)$$

Donde⁶⁸:

⁶⁷ El Instituto de la Pequeña y Mediana Industria de la Generalitat Valenciana (IMPIVA), es una entidad de derecho público de la Generalitat Valenciana creado por la Ley de la Generalitat Valenciana 2/84 y adscrito a la Consellería de Economía, Industria y Comercio.

Su función consiste en desarrollar la política de promoción de la innovación del Gobierno Valenciano en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Para lo cual el IMPIVA cuenta con programas de apoyo a empresas y entidades públicas y privadas sin ánimo de lucro que prestan servicios a las pequeñas y medianas empresas

El IMPIVA ha sido el organismo que ha facilitado la base de datos de empresas sobre las que se ha realizado la investigación.

⁶⁸ De acuerdo con Miquel et al. (1997), en la mayoría de los casos los niveles de error y fiabilidad son muy semejantes (o los mismos) para diferentes estudios. Es por ello que se tomó

p = % de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población.

q = es la no ocurrencia del fenómeno (1-p).

e = es el error máximo permitido para la media muestral.

N = tamaño de la población.

z = % de fiabilidad deseado para la media muestral.

De acuerdo a la fórmula 1, el tamaño de la muestra sugerido para el presente estudio fue de 96 empresas, pero para efectos de la presente investigación, se considera como tamaño de muestra 255 empresas con la finalidad de obtener un error muestral inferior al utilizado en la ecuación.

Para medir el impacto en el incremento del tamaño de la muestra sobre el error de estimación, al pasar de 96 a 255, se utilizó la fórmula 2, la cual se basa en el despeje de la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra de Miquel et al. (1997):

$$e = \sqrt{\frac{z^2 pq N - z^2 pq n}{n(N - 1)}} \quad (2)$$

Siendo

$z=1,96$ (fiabilidad al 95%)

$N= 352.249$

p y $q = 0,5$

$n= 255$

en cuenta: una fiabilidad de 95 % ($z = 1,96$); basándose en que la hipótesis más desfavorable en una situación $p = q$ (0.5) y considerando un error e del 10%.

Así, se obtiene un error del 6,13%, con una fiabilidad del 95% dado el tamaño de muestra de 255 empresas a encuestar.

Una vez ya determinado el número de encuestas a realizar, se procedió a estudiar la distribución del total de Pymes de la Comunidad Valencia por provincias. Aproximadamente el 51% de las Pymes se encuentran en la provincia de Valencia, el 37% en Alicante y el 12% Castellón.

Una vez obtenido estos porcentajes, se asignaron el número de entrevistas a realizar en cada provincia, de forma tal que la distribución fuese representativa del porcentaje de Pymes en cada comunidad (Tabla 11)

Tabla 11. Distribución de las encuestas por provincia.

Provincia	Número de entrevistas
Valencia	130
Alicante	97
Castellón	28
Total	255

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente análisis a tener en cuenta, respecto a la distribución de las encuestas, es el porcentaje de empresas que se encuentran en cada provincia según al sector al que pertenecen. Para ello se hizo uso nuevamente de los datos del INE (Ministerio de Industria y Comercio, 2008), los cuales indican que el 1% de las Pymes en la Comunidad pertenecen a al sector primario, el 20% al sector secundario o industria y 79% al sector terciario o de servicios. Debido a que el sector primario posee un porcentaje inferior al resto de los sectores, en

el presente estudio se decidió no tomar en cuenta este sector, y redistribuir los porcentajes de los sectores en 20% sector secundario y 80% sector terciario⁶⁹.

Con este resultado y con el obtenido previamente del número de encuestas por provincia, se asignaron el número de encuestas a realizar por provincia según el sector al cual pertenecen, como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 12. Número de encuestas por sector y provincia.

Sector	Alicante	Castellón	Valencia
Sector secundario o transformador (Industria)	19	6	26
Sector terciario o de servicios	78	22	104
Total	97	28	130

Fuente: Elaboración propia.

Otra variable que se ha tenido en cuenta a la hora de dividir el número de encuestas a realizar, ha sido el número de empleados que posee la empresa, ya que está íntimamente ligado a la definición de Pyme y a su clasificación.

Las Pymes que se han escogido para ser encuestadas son aquellas que pertenecen a la categorías de Pequeña (menos de 50 trabajadores) y Mediana (menos de 250 trabajadores)⁷⁰, ya que son las que poseen mayor probabilidad

⁶⁹ El sector primario tradicionalmente y al ser, básicamente, productor de materias primas, no ha desarrollado con profusión procesos de branding. Por ello se ha considerado que no es significativa su inclusión en esta investigación.

⁷⁰ Ver Apartado 1.3.

de poseer una estructura organizativa que este acorde con las variables que se quieren medir y a los objetivos que se persiguen en el estudio.

Haciendo uso nuevamente de los datos estadísticos del INE (Ministerio de Industria y Comercio, 2008) y ajustando la distribución de las Pymes según la clasificación de empleados que se ha tenido en cuenta, se obtuvo que el 86% pertenecían a la clasificación Pequeña y el 14% a la clasificación Mediana, por lo que el número de encuesta se dividió como se muestra en la Tabla 13:

Tabla 13. Número de encuestas por número de trabajadores y provincia.

Número de trabajadores	Alicante	Castellón	Valencia
11-50 trabajadores	83	24	109
Más de 50 trabajadores	14	4	21
Total	97	28	130

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis previo del número de encuestas a realizar, ha tenido como objetivo asegurar la representatividad del número de encuestas por provincia, sector y número de empleados.

3.2.4.3. Descripción del trabajo de campo.

Para la aplicación del cuestionario a las empresas que conforman la muestra, se contó con el apoyo de una empresa dedicada al estudio de mercados. Las encuestas se realizaron vía telefónica y el sistema utilizado para recoger la información suministrada durante la entrevista fue el CATI (*Computer Assisted Telephone Interviews*).

Antes de iniciar el trabajo de campo de la investigación cuantitativa, se cumplieron tres pasos previos para asegurar el correcto funcionamiento y aplicación del cuestionario (Miquel et al., 1997; Saunders et al., 2009):

1. El primer paso fue asistir y participar en el entrenamiento de los encuestadores, donde se simuló la encuesta para que los mismos se familiarizaran con las preguntas, entendieran como debían abordarlas y aclarar posibles dudas que surgieran tras dicha actividad. Otro de los objetivos de era asegurar que los encuestadores contaban con la capacidad adecuada para entrevistar a las empresas, ya que las encuestas estaban dirigidas a la alta dirección o al máximo representante del departamento de marketing o responsable de marca.
2. Una vez concluida la fase de entrenamiento, se ha procedido a verificar que la encuesta en su totalidad estuviese programada correctamente en el CATI, es decir que aparecieran en pantalla todas las preguntas, ayudas a los encuestadores y que los saltos en las preguntas se aplicaran de forma correcta.
3. Por último, antes de comenzar con las entrevistas definitivas, se hizo una prueba piloto, con la finalidad de verificar la fluidez, comprensión y duración del cuestionario. Para ello se realizaron 25 entrevistas, que representan aproximadamente el 10% de la muestra total y las mismas no fueron incluidas en los resultados finales del estudio. En la prueba piloto no se detectó ninguna complejidad en la comprensión de las preguntas, así como tampoco el rechazo por parte de los entrevistados

de contestar a las preguntas. De este modo, el cuestionario piloto no sufrió ningún cambio y se utilizó como el definitivo. La duración promedio de las entrevistas durante la prueba fue de 14 minutos.

El trabajo de campo tuvo una duración de dos semanas: desde el 12 de enero de 2011 hasta el 26 de enero de 2011. Como se ha mencionado anteriormente, el canal seleccionado fue la entrevista telefónica, solicitando entrevistar a la persona de contacto con la que se contaba en la base de datos. En caso de no ser esta persona la máxima responsable, encargada de gestionar la marca de la empresa, se solicitaba hablar con la misma. Por otro lado, se reiteraba al encuestado la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de los mismos en la presente investigación.

Con respecto al tiempo requerido para contestar la encuesta, de acuerdo a los registros obtenidos, se obtuvo en promedio una duración de 12 minutos.

3.2.4.4. Metodología para el análisis de resultados.

Los análisis que se han practicado a los datos dependen de tres factores:

- La naturaleza de los datos.
- El nivel de medición de las variables recogidas a través del cuestionario.
- El interés que persigue la presente investigación.

Para estudiar la naturaleza de los datos, se llevo a cabo un análisis exploratorio, necesario en primer lugar para asegurar que las escalas utilizadas estuviesen libres de errores aleatorios, es decir, que el valor fuese consistente y estable, y en segundo lugar, para comprobar los supuestos requeridos por algunas técnicas de análisis estadístico multivariante (Martínez R. , 2008).

Los análisis realizados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 14. Análisis exploratorio.

Análisis Exploratorio
Test de Fiabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de alpha Cronbach
Test de Normalidad <ul style="list-style-type: none"> • Kolmogorov- Smirnov
Test de Colinealidad <ul style="list-style-type: none"> • Coeficientes de Tolerancia y VIF(Variance Inflation Factor) • Proporción de Varianza

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de determinar la fiabilidad de las escalas utilizadas a lo largo del cuestionario, se calcularon para cada una las preguntas sus respectivos coeficientes Alpha de Cronbach, utilizando niveles de significatividad entre 0,6 y 0,84, como los valores aceptables de fiabilidad sugeridos por Cortina (1993) en estudios exploratorios.

Un supuesto fundamental del análisis multivariante es la normalidad de los datos. Si la variación respecto de la distribución normal es suficientemente amplia, todos los test estadísticos resultantes no son válidos, dado que se requiere la normalidad para el uso de los estadísticos de la t y de la F . El investigador debe evaluar la normalidad de todas las variables incluidas en el análisis (Hair, Anderson, Black, Babin, & Tatham, 2005).

Para probar la normalidad se utilizó el test de Kolmogorov-Smirnov, que es una de las pruebas no paramétricas más utilizada, según Levy, Varela y González (2003).

El último análisis exploratorio realizado fue el de colinealidad, siendo éste aplicado únicamente sobre las variables predictoras que serán utilizadas dentro del modelo, para estudiar así la relación existente entre dichas variables. Para diagnosticar la colinealidad se hizo uso del estadístico VIF (*Variance Inflation Factor*), tomando como criterio el propuesto por Myers (1990), quien sugiere que un valor del VIF mayor de 10 representa una alta colinealidad entre las variables. También se tomó en cuenta el estadístico de Tolerancia, para el que se tomó como criterio de decisión valores mayores a 0,1, para descartar la colinealidad (Menard, 1995).

Todos los resultados de las pruebas antes mencionadas, serán presentados en el Apartado 4.3.2.

La segunda fase de análisis de los datos, cuyos resultados serán presentados en el Apartado 4.3.3., ha consistido en un análisis descriptivo de todas las preguntas del cuestionario, para efectuar posteriormente análisis estadísticos para relacionar las mismas. Los resultados presentados en dicho apartado corresponden a los valores o puntuaciones obtenidas para cada una de las preguntas, así como sus respectivas frecuencias relativas⁷¹.

Siguiendo la fase de análisis de datos, según el nivel de medición de cada pregunta, se han calculado las siguientes medidas de tendencia central: moda⁷² y media⁷³, siendo la moda calculada solo para las preguntas nominales y la media para las preguntas del tipo ordinal.

⁷¹ Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada respuesta (Hernández et al., 1998).

⁷² Se define Moda como la puntuación que ocurre con mayor frecuencia y se utiliza en variables de cualquier tipo de nivel de medición (Hernández et al., 1998).

En cuanto a las medidas de la variabilidad, la cual indica la dispersión de los datos en la escala de medición, se calculó la desviación estándar⁷⁴ en aquellas preguntas de tipo ordinal.

De otro lado, en cuanto a las preguntas ordinales de escala tipo Likert, se ha realizado una reagrupación de las frecuencias obtenidas, en tres grupos, con el fin de facilitar la interpretación y lectura de los resultados. La agrupación de las escalas se realizó de la siguiente forma: las puntuaciones 10, 9 y 8 forman el primer grupo, que representan las respuestas más positivas según corresponda a cada pregunta; el segundo grupo lo conforman las puntuaciones 7, 6, 5 y 4, y representan el nivel medio de respuesta; el tercer grupo está formado por las puntuaciones 3, 2 y 1 el cual representan la respuestas más negativas de cada pregunta; por último la respuesta “No sabe/No contesta” no se ha incluido en ninguna agrupación ya que no forma parte de la escala de medición, y por si sola representa una respuesta.

Para finalizar el análisis de las preguntas del cuestionario y que se analizan en el Apartado 4.3.3., se han realizado cruces entre las variables a modo de tablas de contingencia y el respectivo cálculo del estadístico Chi-cuadrado, para el caso de las variables nominales. Para el caso de las preguntas ordinales se ha calculado el coeficiente de correlación de Spearman⁷⁵, con la finalidad de evaluar la relación entre las variables. Estos análisis permiten establecer, en una primera aproximación y como se verá en el Capítulo 4, los patrones en

⁷³ La Media es la tendencia central más utilizada, y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución, solamente aplicable a mediciones por intervalos o razones (Hernández et al., 1998).

⁷⁴ Se define la desviación estándar como el promedio de desviación de las preguntas con respecto a la media (Hernández et al., 1998).

⁷⁵ El coeficiente de correlación de Spearman es un estadístico no paramétrico, que es utilizado para identificar la existencia o no de la relación entre los datos, los cuales han violado los supuestos paramétricos, tales como la distribución normal de los datos. El coeficiente puede tomar valores entre -1 y 1 (Tabachnick & Fidell, 2007).

cuanto a la gestión de marca entre los entrevistados. Se han escogido estos análisis no paramétricos sobre las variables, ya que no es necesario hacer ninguna presuposición acerca de la distribución de los datos⁷⁶.

En el Apartado 4.3.4. referente al análisis del grado de éxito en branding (preguntas P31 a P37 del cuestionario), se ha llevado a cabo una transformación en las escalas de las respuestas obtenidas en dichas preguntas, para su posterior unión en un solo indicador: el grado de éxito en las empresas encuestadas. Asimismo este indicador ha servido de variable dependiente dentro del modelo.

La transformación de escala de las preguntas P31 a P37 referidas al éxito en branding, que se acaba de mencionar en el párrafo anterior, es necesaria, como indican Fournier y Gamer (1990), ya que recogen diferentes informaciones y se debe llevar a un mismo nivel de medición, para poder así operar con una única variable. De este modo se ha obtenido, mediante la transformación, una única variable que indica el grado de éxito y a la que se ha denominado *“indicador de grado de éxito”*.⁷⁷.

Siguiendo a los mismos autores, el cálculo llevado a cabo para realizar la transformación y la unión de las variables, consistió llevar todas las respuestas a una escala de 0 a 100, empleando la siguiente ecuación (Fournier & Gamer, 1990):

⁷⁶ Como se verá en el Apartado 4.3.2. los resultados del test de normalidad han indicado que la muestra no sigue una distribución normal.

⁷⁷ Esta transformación de los datos se puede llevar a cabo, ya que se cumple que todas las preguntas fueron medidas con la misma escala y el mismo límite inferior de uno (Fournier & Gamer, 1990).

$$X_N = (X_A - L_{iA}) \times \frac{L_{sN}}{(L_{sA} - L_{iA})} \quad (3)$$

Donde:

X_N : puntuación de la variable con una nueva escala y límite inferior cero.

X_A : puntuación de la variable original.

L_{iA} : límite inferior teórico de la variable original.

L_{sA} : límite superior teórico de la variable original.

L_{sN} : límite superior teórico de la variable con nueva escala y límite inferior cero.

Una vez obtenida las respuestas en la nueva escala, se ha tomado el promedio de las mismas para cada empresa, dejando fuera del cálculo y de la transformación las respuestas de “*No sabe/No contesta*”. A partir de la nueva variable obtenida, se han fijado tres puntos de corte que han ayudado a clasificar a las empresas entrevistadas según lo obtenido con la nueva variable “*indicador de grado de éxito*”.⁷⁸.

Los puntos de cortes utilizados para la clasificación de las empresas entrevistadas, según el “*indicador de grado de éxito*”, se muestran a continuación, en la siguiente tabla:

⁷⁸ Tal y como se ha indicado la medición del grado de éxito de una empresa depende de múltiples variables, por lo que se dificulta resumirlo en la medición de una única pregunta en el cuestionario, por lo que el indicador creado no pretende ser un indicador “universal” de aplicación fuera de esta investigación. Dicho indicador se ha considerado válido a efectos de esta investigación y ha servido a modo de comprobación de la clasificación de las empresas y su correcta gestión de branding.

Tabla 15. Puntos de corte del "indicador grado de éxito".

Puntos de corte	Grado de éxito
$\geq 85,5$	Alto
$>73,3$ y $<85,5$	Medio
$\leq 73,3$	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Una vez detallados los análisis que se han efectuado para determinar el grado de éxito y la creación del "*indicador de grado de éxito*", se procede a comentar cuál ha sido la metodología aplicada en el análisis que se describe en el Apartado 4.3.5., el cual dará lugar a la validación o no validación de las variables y bloques de variables, que debe incorporar un modelo teórico de branding para la Pyme. Al estar las hipótesis de esta investigación basadas en dichos bloques de variables y variables, su validación o no validación servirá para la validación o no de las hipótesis.

De este modo, el propósito principal de los análisis estadísticos que a continuación se exponen, es identificar cuáles son las variables y bloques de variables dentro de la gestión de branding que conducen el éxito en la gestión de la marca en las empresas.

Debido a que los análisis efectuados son de carácter predictivo, ello ha permitido establecer la predicción del grado de éxito en branding de una empresa. Es decir, dada previamente la información necesaria⁷⁹ a ser introducida en las ecuaciones que a continuación desarrollan, se podrá predecir

⁷⁹ Con "información necesaria" se hace referencia a la información que se demanda a las empresas en la encuesta aplicada en esta investigación, recogidas de la P1 a la P30, y que se recoge en el Anexo 1.

a qué clasificación de éxito pertenece una empresa según el “*indicador de grado de éxito*” antes referido. Por lo tanto el análisis que se propone es, también, de carácter predictivo.

Debido a tres factores presentados en los datos, los cuales fueron: un número muy grande de variables predictoras, la naturaleza de los datos obtenidos y el nivel de medición empleado en el cuestionario; ha sido necesario realizar una combinación de dos análisis estadísticos, para poder establecer la ecuación final que define las variables que cobran mayor peso dentro de la gestión del branding y las que determinan el éxito.

Se debe mencionar, que con respecto a la naturaleza de los datos, como se observará en el Apartado 4.3.2., los datos presentan un alto grado de colinealidad por lo que ha sido necesario eliminar este problema, el cual impide obtener resultados satisfactorios y llevar a cabo análisis y técnicas estadísticas.

Debido a la situación mencionada en el párrafo anterior, se ha procedido, siguiendo a Field (2009), a realizar un análisis factorial, con el fin de reducir la colinealidad de los datos y reducir el número de variables a ser consideradas en el modelo final. Este análisis cuenta con la peculiaridad de que los factores⁸⁰ (o grupos) en los que se deben dividir y reagrupar los datos, han sido previamente establecidos en la investigación (véase Apartado 4.3.1.)⁸¹. Una vez obtenida la puntuación de los factores (*Factor Scores*), los mismos han sido empleados como nuevas variables predictoras del modelo.

⁸⁰ Un factor es la combinación lineal de las variables originales.

⁸¹ Agrupación en bloques de variables, como se verá en el Apartado 4.3.1.

Para realizar el análisis factorial se ha implementado el Método de Componentes Principales bajo el análisis de la matriz de correlación, ya que se han introducido variables en el análisis que han sido medidas con escalas diferentes (Field, 2009).

Asimismo y siguiendo de nuevo a Field (2009), se ha empleado el Método de Rotación Ortogonal Varimax de los factores, para asegurar la independencia y evitar la colinealidad entre las variables.

Finalmente, para extraer los coeficientes de las puntuaciones de los factores se utilizó el Método de Anderson-Rubin, el cual también asegura que los factores no estén correlacionados (Tabachnick & Fidell, 2007).

Para validar el análisis e identificar las variables que mejor ajustan las ecuaciones, se tomaron en consideración los siguientes supuestos que se deben cumplir (Field, 2009):

- **Análisis del determinante de la matriz de correlación:** Un determinante con valor muy bajo, indica que variables con intercorrelaciones muy altas. Si el determinante es igual a cero, en éste caso los datos no serían válidos. El valor del determinante de la matriz se tomará como válido si es mayor que $1E-6$.
- **Indicador KMO (Kaiser-Meyer-Olkin):** mide la suficiencia del tamaño de la muestra, y en general es deseable un valor mayor a 0,5. Sus valores oscilan entre 0 y 1. En la siguiente tabla se muestra la interpretación a dichos valores:

Tabla 16. Valores del índice KMO.

1	>= KMO	>= 0.9	Excelente
0.9	>= KMO	>= 0.8	Bueno
0.8	>= KMO	>= 0.7	Mediano
0.7	>= KMO	>= 0.6	Regular
0.6	>= KMO	>= 0.5	Bajo
0.5	>= KMO		Inaceptable

Fuente: Elaboración propia a partir de Field (2009).

- **Prueba de esfericidad de Bartlett:** comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, y se pueden dar como válidos aquellos resultados que presenten un valor elevado de la prueba y cuya fiabilidad sea menor a 0.05.
- **Matriz de correlación anti-imagen:** en su diagonal se muestra el valor de las medidas de adecuación muestral para cada variable. Éste tipo de medida comprueba si es adecuada la realización del análisis factorial variable por variable. Toma valores entre 0 y 1, siendo tanto mejor cuanto mayor sea el valor de dicha medida.

Finalmente el análisis factorial, no solo nos ayuda a resolver los problemas con los datos anteriormente mencionados, sino que también nos permite medir la importancia relativa de cada uno de los bloques en los que se agrupan las variables de estudio, según la clasificación de las empresas, a través de la utilización de la ecuación de la puntuación de los factores, los cuales se estiman como sigue:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k \quad (4)$$

Donde:

F_i : estimación del factor i -ésimo.

X_i : variable estandarizada i -ésima.

W_i : peso o coeficiente de la puntuación del factor.

k : número de variables.

Una vez obtenidas las puntuaciones de los factores, las mismas son utilizadas como variables predictoras en el siguiente análisis a efectuar, el cual se basa en una regresión multinomial logística⁸², definida por una variable dependiente que toma valores categóricos. En nuestro caso la variable dependiente es el grado de éxito y toma tres posibles valores, como se ha visto con anterioridad (ver Tabla 15).

La regresión multinomial logística, en vez de predecir los valores de la variable dependiente dadas las variables predictoras (como es el caso de la regresión lineal), predice la probabilidad que tiene la variable dependiente de que ocurra dada las variables predictoras (Field, 2009).

La ecuación de la regresión multinomial logística, que se ha seguido para calcular la probabilidad de los eventos es la siguiente (Field, 2009):

$$P(Y) = \frac{1}{1 - e^{-(b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_m X_{mi})}} \quad (5)$$

Donde,

Y : variable dependiente.

$P(Y)$: probabilidad de que Y ocurra.

$X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{mi}$: variables independientes o predictoras.

b_0 : intercepto.

b_1, b_2, \dots, b_m : coeficientes o pesos de las variables predictoras.

Para llevar a cabo el análisis, se ha tomado como categoría de referencia aquellas empresas clasificadas con el grado de éxito bajo, ya que esta categoría es la que representa el menor grado de éxito.

⁸² Para mayor información acerca de la teoría del modelo multinomial logístico véase Field (2009) y Hosmer y Lemeshow (2000).

Como método de estimación de la significancia de las variables predictoras se hizo uso del Método de Forward Stepwise, ya que se han establecido interacciones entre las variables predictoras para ajustar el modelo (Field, 2009):

Los criterios utilizados para rechazar o aceptar la validez del análisis y de las variables fueron (Field, 2009):

- **Bondad de ajuste:** está relacionado con el ajuste de los datos al análisis, y se consideran para esto los estadísticos de Pearson y desviación, donde se toma que los datos se ajustan al modelo cuando las pruebas no sean estadísticamente significativas.
- **Cox-Snell y Nagelkerke:** indican el ajuste de los datos al análisis en cuanto al tamaño de los datos que se poseen. Se toma como criterio que ambos estadísticos sean cercanos a uno, para validar el ajuste, así como la similitud de los valores obtenidos entre ambos estadísticos.
- **Test de Wald:** indica si los coeficientes de las variables predictoras son significativamente diferentes a cero. Si el coeficiente es significativamente diferente a cero, entonces se puede asumir que la variable predictora está contribuyendo de forma significativa a la predicción del resultado de la variable dependiente.

Como cierre de este apartado, señalar que la elección de la regresión multinomial logística se debe a que permite determinar cuáles de las variables predictoras son importantes y como las mismas afectan al grado de éxito en branding de las empresas (variable dependiente).

Además, la ecuación de la regresión multinomial logística permite predecir a qué clasificación de éxito pertenece una empresa según el “*indicador de grado de éxito*” antes referido. Así pues, este es el análisis que se ha utilizado para

estudiar si las variables estudiadas, agrupadas en bloques y que dan lugar a las hipótesis planteadas, son predictoras o no del éxito en branding y por tanto si deben ser o no incluidas en un modelo teórico de branding para la Pyme, lo cual constituye el objeto de esta investigación,

Por último, se menciona que todos los resultados obtenidos, que se presentaran en el Capítulo 4, han sido calculados mediante el uso del programa estadístico SPSS versión 17.0.

3.2.5. Propuesta de modelo teórico.

Una vez efectuados los análisis propuestos en el Apartado anterior, los cuales culminan con la validación o no validación de las hipótesis planteadas, se ha procedido a la propuesta del modelo teórico de branding para la Pyme que incorpora las variables y bloques de variables sobre los que se han basado las hipótesis.

La propuesta de modelo se recoge en el apartado 4.4. Para la propuesta del modelo, este autor se ha basado en la configuración de los modelos teóricos estudiados en el Apartado 2.3., teniendo como objetivo que el modelo teórico a proponer tuviera la sencillez explicativa de los modelos teóricos mencionados, y asimismo, guardara la mayor similitud posible con los mismos.

Así, en el ánimo de este investigador, ha estado construir un modelo teórico, que partiendo de los modelos teóricos de referencia, recoja los aspectos de los mismos que son fundamentales en la realidad empresarial de la Pyme.

4. ANÁLISIS DE DATOS Y PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO.

4.1. ANÁLISIS DE LA ELECCIÓN DE VARIABLES DE MODELOS TEÓRICOS.

En este apartado y, siguiendo el método y fases de investigación propuestos en el capítulo anterior, se procede a determinar cuáles son las variables que se extraen del análisis de los modelos teóricos de branding y que se deben incorporar a un modelo teórico de branding para la Pyme.

En el Apartado 2.3. se procedió al estudio de cada uno de dichos modelos con detalle: En dicho análisis se ha tenido en consideración la adecuación o no adecuación a la realidad de la Pyme de las variables que los diferentes autores proponen. De este modo, se han obtenido una serie de variables que se ha considerado que deben ser incorporadas a un modelo teórico de branding para la Pyme, a tenor de la revisión de la literatura al respecto y del propio análisis de los modelos. Asimismo, dichas variables se han agrupado en bloques de variables que permitan un mejor y más sencillo análisis de los datos que servirán para el desarrollo del modelo teórico de branding para la Pyme, objeto de este trabajo de investigación.

Los bloques de variables han sido la base sobre la que se han formulado las hipótesis de esta investigación, tal y como se ha expuesto en el Apartado 3.2.2.

En la siguiente tabla se muestran las variables obtenidas del análisis de los modelos de branding teóricos y su agrupación en bloques de variables. Para un mejor análisis posterior, se ha procedido a la codificación de las variables.

Tabla 17. Variables extraídas del análisis de modelos de branding.

Bloques de variables	Variables del modelo	Codificación
Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding	Definición de la misión y visión de la empresa	V1
	Definición de los valores de la empresa	V2
	Definición de la estrategia global de la empresa	V3
	Definición de la estrategia de marca	V4
	Grado de alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca	V5
Estrategia de branding	Definición de la identidad de marca	V6
	Definición de la proposición de valor	V7
	Definición del posicionamiento de la marca	V8
Branding interno y cultura corporativa	Alineamiento de los empleados con la estrategia de marca	V9
	Compromiso del máximo nivel de dirección	V10
Alineamiento entre branding y plan de marketing	Política de producto como palanca de branding	V11
	Comunicación como palanca de branding	V12
	Internet como palanca de branding	V13
Identidad formal	Desarrollo de la identidad formal en función de la identidad de marca	V14
	Desarrollo y aplicación de manual de identidad	V15

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explica cada una de las variables⁸³ incluidas en cada bloque.

Bloque de alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding.

Este bloque incluye las siguientes variables:

⁸³ Dado que, tanto en el análisis de la literatura como en el análisis de modelos, se ha citado debidamente las fuentes y aportaciones de los diferentes autores, no volverán a ser citados en la siguiente descripción de las variables.

V1. Definición de la misión y visión de la empresa.

Esta variable indica en qué medida, previamente a la definición de una estrategia de marca, la empresa ha realizado una definición de la estrategia corporativa al más alto nivel. La definición de la misión y la visión de la empresa, es decir, el establecimiento claro de lo que es la empresa, su propósito y sus grandes metas, serán una plataforma base sobre la que poder desarrollar una estrategia de branding.

V2. Definición de los valores de la empresa.

Los valores hacen referencia a cuáles van a ser las guías y pautas de comportamiento de la empresa en su actuación. Esta variable indica que una estrategia de branding debe ser coherente con dichos valores y, por tanto, deben estar previamente definidos e interiorizados en la empresa. Debe haber una coherencia total entre los valores de la empresa y la estrategia de branding debido a que, en gran medida, dicha estrategia trasladará los valores a distintos públicos y los enriquecerá con nuevos matices.

V3. Definición de la estrategia global de la empresa.

Esta variable sitúa a la estrategia de branding en un contexto superior, que es la estrategia corporativa o estrategia global de la empresa. Como se ha expuesto reiteradamente en este trabajo de investigación, el proceso de branding afecta a toda la empresa y a todos los puntos de contacto de la marca con los clientes, por tanto, una estrategia de branding debe de estar incluida y formar parte de una estrategia superior, la estrategia global de empresa. Esta variable mide su existencia y definición, dado que si no existe no se podrá asegurar el éxito de la estrategia de branding.

V4. Definición de la estrategia de marca.

El objetivo de esta variable es medir si existe una estrategia de branding en la empresa y su utilidad en el modelo es asegurar que el proceso de branding no es consecuencia del voluntarismo o la aleatoriedad, sino consecuencia de una estrategia estructurada y planificada. La utilidad de esta variable en el modelo a desarrollar es indudable ya que obliga a enfocar el branding como un proceso estratégico sujeto a una planificación.

V5. Grado de alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca.

Esta variable mide en qué medida hay una conexión y alineamiento entre la estrategia global de la empresa y la de branding. Como se ha expuesto, la estrategia de branding debe ser una extensión de la estrategia global de la empresa y debe ocuparse de que el resto de estrategias que emanan de la global, por ejemplo financiera, producción, etc., son coherentes y están alineadas con la creación de valor de marca.

Bloque de estrategia de branding.

Este bloque incluye las siguientes variables:

V6. Definición de la identidad de marca.

La identidad de marca entendida como el conjunto de atributos y asociaciones de la marca que la empresa pretende transmitir, es un elemento común al discurso de los principales autores. Su importancia en el branding es capital. Por tanto, esta variable medirá en qué grado la empresa ha creado una plataforma de asociaciones y atributos que pretenden que su marca transmita. Se debe medir la intención de la empresa, esto es la identidad, no las asociaciones y atributos que considera el cliente, esto es la imagen.

V7. Definición de la proposición de valor.

Esta variable indica en qué medida la empresa ha definido y explicitado los beneficios que la marca suministra a los clientes y otorgan valor, por tanto, a la marca. La variable debe medir que dicha definición sea explícita y con una enumeración clara de dichos beneficios, no de un modo ambiguo o no concretado.

V8. Definición del posicionamiento de la marca.

El posicionamiento es una variable clave en la literatura de branding y es desarrollado por la mayor parte de los autores. El posicionamiento siempre debe entenderse en un contexto competitivo y debe ser activamente trasladado a los destinatarios de la marca. La variable medirá si hay una definición del posicionamiento correcta.

Bloque de branding interno y cultura corporativa.

Este bloque incluye las siguientes variables:

V9. Alineamiento de los empleados con la estrategia de marca.

La variable indica en qué medida se ha trasladado la estrategia de marca a los empleados de la empresa. En un modelo teórico de branding para la Pyme, tal y como se ha expuesto, la palanca de las personas debe ser activamente usada. Dada la escasez de recursos propia de la Pyme y su dimensión más reducida puede suponer una ventaja en su proceso de branding.

V10. Compromiso del máximo nivel de dirección.

Esta variable es de capital importancia en un modelo teórico de branding para la Pyme. Por su idiosincrasia y tamaño, la gestión de la Pyme es, en muchos casos, personalista, siendo en gran medida los resultados un

reflejo de la personalidad y actuación de los líderes de la misma. Una dirección y un liderazgo comprometido con la creación de valor de marca es condición indispensable para llevar a buen puerto la estrategia de branding. Dicho compromiso será medido con esta variable.

Bloque de alineamiento entre branding y plan de marketing.

Este bloque incluye las siguientes variables:

V11. Política de producto como palanca de branding.

Tal y como se ha expuesto, la política de producto tiene un impacto crucial en el branding. Este impacto es bidireccional: cada nuevo producto influye en el proceso de construcción de valor de marca y, a la vez, la marca carga de significados y valor a los nuevos productos. En la Pyme, ante la falta de recursos que permitan intensificar el uso de otras palancas de branding, el producto se revela como un factor de importancia capital en la creación de valor de marca. Así, esta variable medirá en qué grado existe un alineamiento entre la política de producto y la estrategia de branding.

V12. Comunicación como palanca de branding.

La comunicación es una de las palancas clásicas de creación de capital de marca. En muchos casos ha sido la principal, si bien, también hay que destacar que, en el caso de la Pyme, por su escasez de recursos el acceso a la comunicación ha supuesto una barrera de entrada financiera en muchos casos. No obstante, y dado el amplio abanico de alternativas de comunicación existentes y su elevado impacto sobre el proceso de creación de valor de marca, un modelo de branding debe contemplar dicha circunstancia. Así, esta variable indica en qué medida existe un alineamiento entre la política de comunicación y el proceso de creación de valor de marca.

V13. Internet como palanca de branding.

Internet y las nuevas tecnologías están suponiendo un cambio en los modos en que las empresas comercializan sus productos y se relacionan con sus clientes; efectos ambos que implican y afectan al proceso de branding. Además, internet está permitiendo el acceso de la Pyme a las audiencias de un modo nunca antes visto. Esto es porque elimina las barreras geográficas y reduce drásticamente las barreras financieras comentadas respecto a la comunicación. Si bien la penetración de internet en la Pyme aún es baja, internet debe ser contemplado en un modelo de branding para la Pyme dado el calado de la transformación que supone. De este modo, esta variable medirá el grado de alineamiento de la estrategia de branding con internet.

Bloque de identidad formal

Este bloque incluye las siguientes variables:

V14. Desarrollo de la identidad formal en función de la identidad de marca.

La identidad formal es el aspecto tangible y visible de la marca. Por ello, es el área del branding que todas las empresas tienen que, necesariamente, llevar a cabo en el momento de creación de una marca. Como se ha expuesto en la fundamentación teórica y en el análisis de modelos, el desarrollo de la identidad de la formal debe ser la consecuencia y culminación de un proceso de definición de una plataforma de identidad de marca que la empresa pretenda transmitir. Esta variable medirá en qué medida el desarrollo de la identidad formal deriva de la identidad de marca.

V15. Desarrollo y aplicación de manual de identidad corporativa.

Esta variable indica si la empresa ha normalizado la aplicación de su marca mediante el desarrollo de un manual de identidad corporativa que garantice la uniformidad y coherencia de las distintas plasmaciones de la misma.

Una vez explicadas las variables de los modelos teóricos, se muestra, a modo de resumen en la siguiente tabla, en qué medida dichas variables son aplicadas en los modelos de cada uno de los diferentes autores. Si bien en la tabla se observa que hay variables que los autores no aplican directamente en su modelo, es muy importante mencionar que los diferentes autores, en su variada obra, en mayor o menor medida sí hacen referencia a la importancia de dichas variables en el branding. Por tanto, cuando en la tabla figura un “no”, su significado no es que el autor considera que no es una variable importante del branding, sino que no la incluye explícitamente en su modelo.

Así pues, todas las variables expuestas son de indudable importancia para el proceso de branding y así se ha mostrado a lo largo del Capítulo 2, tanto a través de la revisión de la literatura al respecto, como en el análisis de los modelos de los principales autores.

La referida tabla que muestra qué variables son explícitamente incluidas en cada de uno de los modelos teóricos estudiados es la siguiente:

Tabla 18. Variables incluidas en los modelos teóricos.

Bloques de Variables	Variables del modelo	Codificación	Modelo Davis	Modelo Aaker	Modelo Keller	Modelo Kapferer
Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding	Definición de la misión y visión de la empresa	V1	Sí	No	No	Sí
	Definición de los valores de la empresa	V2	Sí	No	No	Sí
	Definición de la estrategia global de la empresa	V3	Sí	No	No	Sí
	Definición de la estrategia de marca	V4	Sí	Sí	Sí	Sí
	Alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca	V5	Sí	No	No	Sí
Estrategia de branding	Definición de la identidad de marca	V6	Sí	Sí	Sí	Sí
	Definición de la proposición de valor	V7	Sí	Sí	Sí	Sí
	Definición del posicionamiento de la marca	V8	Sí	Sí	Sí	Sí
Branding interno y cultura corporativa	Alineamiento de los empleados con la estrategia de marca	V9	Sí	No	Sí	No
	Compromiso del máximo nivel de dirección	V10	Sí	No	No	No
Alineamiento entre branding y plan de marketing	Política de producto como palanca de branding	V11	No	No	No	No
	Comunicación como palanca de branding	V12	Sí	Sí	No	No
	Internet como palanca de branding	V13	Sí	No	No	No
Identidad formal	Desarrollo de la identidad formal en función de la identidad de marca	V14	No	No	Sí	Sí
	Desarrollo y aplicación de manual de identidad corporativa	V15	No	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas y explicadas las variables obtenidas de los modelos teóricos, la siguiente fase del proceso de investigación es proceder a cruzar dichas variables con las entrevistas a expertos realizadas en el análisis cualitativo.

4.2. ANÁLISIS CUALITATIVO.

4.2.1. Punto de partida.

El análisis cualitativo que se ha desarrollado en este trabajo de investigación ha consistido en entrevistas en profundidad a seis de los más importantes profesionales del branding en España, tal y como se ha referido en el Apartado 3.2.3. En concreto, los expertos entrevistados⁸⁴ fueron:

- Conrad Llorens, Consejero Delegado de Summa.
- Xavier Oliver, profesor de IESE Business School y profesor asociado en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.
- Luis Bassat, publicista y escritor.
- Gonzalo Brujón, Consejero Delegado de Interbrand.
- Marçal Moliné, publicista y escritor.
- Justo Villafañe, Catedrático de Comunicación Audiovisual de la Universidad Complutense.

Como punto de partida de este análisis se ha tomado la revisión de la literatura y las variables extraídas del análisis de modelos teóricos, desarrolladas ambas en el Capítulo 2.

Para llevar a cabo las entrevistas se ha seguido el procedimiento detallado en el capítulo dedicado a la metodología (ver apartado 3.2.3), en el cual se describe el proceso de construcción de la entrevista, para la cual se ha contando con un guión que se puede consultar en su totalidad en el Anexo 1.

⁸⁴ En el apartado 3.2.3.2. se ha detalla el currículum profesional de los expertos entrevistados.

En dicho guión se contemplan los principales aspectos de la relación entre branding y Pyme, desde un enfoque abierto y general, de modo que permitiera a los entrevistados expresarse con libertad. Así, son ellos con su discurso quienes centran cuales son los aspectos claves de la materia.

A continuación se exponen los resultados de las entrevistas y las menciones más relevantes de los expertos.

4.2.2. Análisis entrevistas.

En el análisis de las entrevistas en profundidad, para una mejor exposición de las conclusiones, se va a seguir el guión utilizado en dichas entrevistas⁸⁵. De este modo, para cada uno de los ítems del guión se expondrán las conclusiones y comentarios destacados.

Grado en que el branding es competencia de las Pymes y no sólo de grandes empresas

Hay una coincidencia entre todos los expertos en cuanto a que el branding es competencia de cualquier empresa, con independencia del tamaño de la misma. Como señala Villafañe *“el branding como tantas otras gestiones que tienen que ver con la gestión empresarial compete a cualquier empresa que sea gestionable. Compete a las grandes empresas y también a las Pymes”*. En el mismo sentido, Oliver, apoya el mismo argumento al manifestar que *“evidentemente el marketing compete a todas las compañías”*. Y también Moliné refuerza dicho argumento cuando asevera que *“La única diferencia entre una Pyme y una empresa grande es el tamaño”*.

⁸⁵ Ver Anexo 1.

Si bien todos afirman la necesidad del branding en las Pymes, también destacan el hecho de que está mucho más generalizado en la empresa grande que en la Pyme. En este sentido se encuentran las palabras de Llorens: *“es cierto que el branding está más introducido en las empresas grandes, sin embargo yo creo que es una oportunidad para las Pymes”*. Esta afirmación refuerza la necesidad de desarrollar un modelo de branding adaptado a la Pyme como el que pretende este trabajo de investigación.

Brujó enfatiza la importancia de la gestión de la marca en cualquier empresa, independientemente de su tamaño, relacionando dicha gestión con el valor de la compañía:

“antiguamente el valor de la compañía estaba centrado en los activos tangibles y en el futuro la gestión se centra en cómo gestionar los activos intangibles y dentro de estos activos intangibles está la marca como el activo más importante.”

Si bien queda clara la importancia del branding para la Pyme, expertos como Oliver expresan que *“la integración del branding es una de las cosas que nos quedan pendientes para las Pymes”*, reforzando dicho argumento la pertinencia de este trabajo de investigación.

Por tanto, la conclusión de este ítem es que el branding es un asunto que compete a la Pyme.

Necesidad de la definición de una estrategia de branding en la Pyme

El objetivo de este ítem es conocer la opinión de los expertos relativa a, si para construir valor de marca, es necesario que la Pyme desarrolle una estrategia de marca. La gran mayoría de las Pymes tienen marcas, bien corporativas bien

de productos u otras, y mediante este ítem se intenta poner en valor, a través de la opinión de los expertos, en qué medida es necesario para la Pyme un desarrollo estratégico de marca, esto es, una estrategia de branding.

La opinión generalizada de los expertos es que sí debe establecerse una estrategia de branding. Así, Brujó, es rotundo cuando afirma: *“para mí, las marcas hay que gestionarlás desde el día que nacen”*. El mismo experto extiende la necesidad de reflexión estratégica de la Pyme no sólo a la marca, sino a toda la función de marketing:

“hay que hacer planes de marketing. Aunque seas una Pyme debes de pararte a pensar. El emprendedor va demasiado rápido, tiene muchas ideas, es muy creativo, pero mi recomendación es que se cree un plan de marketing. El 80% de las compañías que crean planes de marketing tienen muchas más oportunidades de salir hacia delante”.

Villafañe, también apoya la necesidad de gestión de marca en la Pyme, pero dimensionándola a la realidad y los recursos de la misma. Así el autor afirma: *“la marca debería ser gestionable pero siempre con planteamientos muy bien pensados en la dimensión Pyme, en plan artesano pero sin salirse de lo que son las normas, las leyes y los principios del branding”*. Es interesante esta reflexión en cuanto a que desmonta un gran prejuicio extendido entre las Pymes referente a que el branding y el marketing en general, es una cuestión sólo de grandes empresas que puede acceder a grandes presupuestos. Como afirma el autor, los principios son similares para todas las empresas, independiente de su tamaño, lo que varía es la dimensión de las soluciones aplicadas, que deben estar en relación al tamaño y recursos de la empresa. Este último argumento, de nuevo apoya la necesidad de un modelo de branding adaptado a la Pyme.

Relacionado con el prejuicio mencionado, Llorens, considera que si bien es una realidad, ésta ya se va superando y cada vez hay más conciencia en la Pyme de la necesidad de gestionar el valor de la marca. En sus propias palabras:

“creo que la conciencia está, y eso es bueno ya que, hace unos años, no existía esa conciencia. Vemos que las empresas ya son conscientes de la importancia de la marca aunque no hayan dado los pasos para estructurarlo de una manera muy profesional con un equipo de gestión de marca, con unas técnicas de branding más elaboradas, pero bueno, lo primero es que la motivación está”.

Por tanto, a la vez que apunta dicha conciencia, subraya la necesidad de que el branding sea sometido a un proceso estructurado y con unas técnicas determinadas.

El mismo autor, señala que dada la escasez de recursos de la Pyme, puede ser adecuado que obtenga del exterior el conocimiento y recursos necesarios para desarrollar la estrategia de branding:

“se necesita un cambio para pasar de un propósito a los hechos. Es poner en marcha un proceso interno que con ayuda externa es más fácil ya que una buena parte del proceso es autoanalizarse y autoanalizarse a uno mismo siempre es más difícil. Hay que definir los procesos y aprovechar las oportunidades. Hay que poner en clave de marca la empresa”.

Esta última frase es muy reveladora en cuanto a la importancia que debe tener el branding dentro de la estrategia global de la empresa,

En la misma línea de Llorens, en cuanto a la necesidad de una estrategia de branding y de que ésta afecta a toda la empresa, Olivier manifiesta que

“el branding es un transformador de estructuras, es una forma de entender a las personas, la función de la empresa en la sociedad y cambia realmente la empresa para convertirla en algo que es distinto y que no tiene nada que ver con lo que teníamos”.

Así, de las opiniones de los expertos extraídas de las entrevistas en profundidad se puede concluir en este ítem que es necesario que la Pyme defina una estrategia de branding.

Integración de la estrategia de branding con la estrategia global de la empresa.

Existe unanimidad entre los expertos en cuanto a que la estrategia de branding debe estar integrada con la estrategia global de la empresa. En concreto, los autores afirman que debe existir un alineamiento entre la filosofía de la empresa y la marca, aspecto al que otorgan una gran importancia. Según Brujó *“la estrategia de negocio tiene que ir en conjunto con la estrategia de marca y la estrategia de marca tiene que ir en tándem con la estrategia de negocio y si no, no funciona”.* Al respecto es muy importante la aportación de Villafañe cuando expone que en la Pyme suele haber en muchos casos una falta de formulación estratégica, la cual, afecta también a la gestión de los intangibles, entre los cuales figura la marca:

“cuando hay que definir la unidad estratégica o el plan estratégico hay que tener muy clara cuál es la meta aspiracional hacia la cual hay que hacer converger todos los recursos tanto tangibles como intangibles de esa empresa y, además, hay que planteárselo en el corto y en el medio plazo, porque es cómo tener un mapa de carreteras. Si no tienes eso te vas a perder. A lo mejor aciertas, pero te puedes perder”.

Del comentario de Villafañe se puede extraer la conclusión de que en muchos casos la falta de una correcta actuación de branding de la Pyme vendrá derivada de la falta de una previa formulación estratégica global de empresa.

El nexo que los expertos proponen entre marca y empresa, va más allá de la alineación entre estrategia de empresa y estrategia de marca, en el sentido de que proponen que la marca debe ser un reflejo de la filosofía de la empresa. Así Oliver afirma que *“cuando hoy hablamos de marca o de creación de marca, no es simplemente el esfuerzo de mejorar la gestión de la marca y hacer un patrimonio. Es mejorar lo que la empresa tiene que hacer y que hace por las personas”*. Este aspecto también es destacado por Llorens *“lo que hay que hacer es expresar ese concepto de marca con mucha coherencia en todo el comportamiento de comunicación y enfoque general de la empresa”*.

Del mismo modo, Moliné, incide en la necesidad de que la marca y su gestión sean una manifestación de la estrategia corporativa de la empresa: En concreto, el experto realiza una valiosa aportación al vincular el ámbito de la marca al estadio más elevado de la estrategia de la compañía, esto es, misión, visión y cultura. Tal y como expone:

“en una marca debemos partir de que sea coherente con su propia empresa. Tiene que tener definida a través de su gerente o su propietario cuál es su misión y visión y en consecuencia de ello cuál es su cultura de empresa. Una marca durará cuatro días si se concibe al margen de estas consideraciones. Dejará de ser marca en seguida. Todo el mundo se olvidará”.

Por tanto, como conclusión de este ítem se obtiene que debe haber en primer lugar una definición de la estrategia global de la empresa y que debe producirse un alineamiento entre la filosofía de la empresa, su estrategia global y la estrategia de branding.

Importancia de la gestión de los elementos intangibles de la marca.

En este ítem, se ha tratado de estudiar entre los expertos cual es la importancia que otorgan, en la gestión de branding en la Pyme, a los elementos intangibles de la marca como la identidad, la proposición de valor u otros estudiados en este trabajo de investigación. En la elaboración de la entrevista en profundidad no se ha procedido a una enumeración de los mismos a los expertos, para que ellos mismo manifestaran los que consideraban importantes.

En este ítem no ha habido la unanimidad de opiniones que se ha producido en los anteriores. Si bien, no ha habido discursos contrarios entre los distintos expertos, unos han enfatizado la importancia de unos elementos intangibles y otros expertos la de otros intangibles. Ahora bien, es muy importante señalar que ningún experto ha invalidado ninguno de los elementos intangibles de la marca expuestos tanto en la fundamentación teórica como en el análisis de modelos de branding.

Una vez hechas las salvedades anteriores se entra en el análisis de los comentarios de los expertos.

Respecto a la identidad de la marca, son varios los expertos que la mencionan expresamente, si bien en el discurso del resto se aprecian comentarios que reafirman la importancia de esta variable.

De un modo expreso se manifiesta Villafañe que enumera cuáles son las variables esenciales en el ámbito de la gestión de los intangibles de la marca: *“la esencia de la marca que, como decía antes, son tres cosas: la identidad o la promesa, la propuesta de valor y la diferenciación o posicionamiento. Y da lo mismo que sea una compañía global o una compañía local”*. Es importante resaltar la última frase del comentario de Villafañe, en cuanto a que la gestión

de los intangibles de la marca, es consustancial a la gestión de la marca, independientemente del tamaño de la empresa. Así, también lo será en la Pyme.

Del mismo modo, Llorens reafirma la definición de identidad. Este experto, expone que la identidad es inherente a la empresa:

“todas las empresas tienen una identidad, unas competencias, unas habilidades, un comportamiento y una actitud en la cual manifiestan lo que son y lo que saben hacer. Lo manifiestan en todo lo que hacen, en cómo tratan a la gente, el tipo de producto que hace”.

Por tanto, al ser la identidad el eje de la formulación de la estrategia de branding, ésta debe estar integrada en la esencia de lo que la empresa es.

Del mismo modo, aunque sin hacer mención expresa a la identidad, Bassat relaciona la expresión de la marca con la esencia de la empresa: *“has de tener una marca memorable, que tenga que ver con tu tipo de empresa, creíble, confiable”.* Similar argumento se encuentra en las palabras de Oliver: *“tienes que trabajar en los contenidos de la marca desde el punto de vista de valores”.*

Otro de los elementos intangibles de la marca que los expertos mencionan es la promesa de marca o proposición de valor. Al respecto, Villafañe, subraya su importancia cuando expone:

“independientemente del tamaño de la empresa, lo más importante que tiene su marca es lo que la marca encierra. Lo que en branding moderno se llama la promesa de la marca y que con independencia del tamaño hay que buscar”.

El mismo experto sitúa al máximo nivel de dirección como responsable y garante de dicha promesa de marca:

“el empresario lo que tiene que procurar es en primer lugar que su marca encierre una promesa, que tenga una cierta identidad que yo lo hago equivalente a lo que es la promesa y en segundo lugar, que de alguna manera a quien se le entregue la marca, fundamentalmente al cliente pero también otros públicos, puedan recibir algo de valor de manera que haya un valor entregable por parte de esa marca”.

Es muy importante la aportación de Villafañe porque establece una conexión entre el concepto de promesa de valor y la identidad.

En una línea similar de establecer conexión entre la promesa de valor y un nivel de estrategia superior, se encuentra la aportación de Llorens. Según el experto:

“para las Pymes es interesante porque el concepto de marca no es una frase publicitaria ni es un concepto de comunicación, es un concepto estratégico de negocio. Es la traslación del concepto de negocio a una declaración de principios que es una inspiración para dentro y una proposición de valor para fuera. Entonces, si eres realmente capaz de hacer esto, tienes un valor intangible muy potente que luego te va a ayudar a organizar y estructurar toda tu actividad”.

Así, según este comentario, se establece una conexión entre la marca y la estrategia global de la empresa. Esta conexión se materializa interiormente en una declaración de principios, que corresponde a la identidad, y exteriormente, en una proposición de valor. Esta proposición de valor, debe ser parte de la identidad de la marca, esto es, de lo que la empresa verdaderamente es. En palabras de Llorens:

“ese valor está dentro de las empresas y lo que hay que saber es llegar a él. Si una empresa ha tenido éxito en el mercado, ahí hay algo en potencia que la hace distinta, que es relevante para los clientes, que la diferencia y que le aporta valor, pero como decíamos antes, el cómo lo extraemos y lo convertimos en proposición de valor es lo importante y no es tan complicado”.

El siguiente elemento de los intangibles de la marca que sigue a la proposición de valor, es el posicionamiento. Dicho concepto no es mencionado expresamente por los expertos, excepto por Villafañe⁸⁶, si bien, en las aportaciones del mismo Villafañe y en Moliné, se puede encontrar un discurso que apoya la necesidad del mismo, dada la definición del concepto. Así, Villafañe, subraya la necesidad de disponer de un argumento competitivo, esencia del posicionamiento:

“la idea es tener algo en lo que seas bueno (no se puede ser bueno en muchas cosas) y, sobre todo, que eso en lo que eres bueno te permita obtener una ventaja competitiva. Eso se consigue cuando logras eso 10 centímetros de diferencia. Es una cuestión de auto reflexión. A partir de ahí, si hay algo en lo que eres bueno hay que demostrar ese valor y hacer que los demás lo reconozcan, es decir, diferenciarte”.

Esta aportación recoge la función del posicionamiento, esto es, ser la parte de la proposición de valor que, en un contexto competitivo, aporta una ventaja a la marca.

Además de situarse en un contexto competitivo, el posicionamiento debe ser la parte de la proposición de valor, que se traslada a los destinatarios,

⁸⁶ Como se ha expuesto al inicio de la sección, Villafañe, cita el posicionamiento como variable esencial de la gestión de los intangibles de la marca.

fundamentalmente a través de la comunicación. En este sentido, Moliné, establece que la marca debe ser el eje de la comunicación, cuando afirma que:

“en la empresa quien encarga y utiliza estos medios de comunicación tiene que verlos como una prolongación de la propia empresa. A la hora de dirigirme a los clientes, dependerá de cómo sea la empresa que nos dirijamos de una manera o de otra. La forma de dirigirnos, este vínculo entre unos y otros es la marca”.

Y es el posicionamiento, precisamente, la parte de la identidad de la marca que cobra relevancia en la comunicación.

Por tanto, la conclusión de este ítem es la gestión de los elementos intangibles de la marca, en concreto, la identidad, la proposición de valor y el posicionamiento, son necesarios en la elaboración de una estrategia de branding para la Pyme.

Nivel organizativo de la Pyme al que corresponde la decisión de establecer una estrategia de branding

En este ítem también ha habido un consenso entre los expertos. Todos han manifestado que el primer impulsor de la estrategia de marca debe ser el primer nivel de dirección de la empresa. El compromiso con el branding del máximo nivel de dirección será entonces una variable clave del branding en las Pymes.

Como ejemplo la rotunda afirmación de Bassat al cuestionarle a quién corresponde impulsar a la marca en la Pyme: *“le corresponde al dueño o al presidente”*. En la misma línea, Brujó, afirma que *“el dueño, gerente, director o autónomo es el abanderado de su marca”*.

Completando el argumento anterior Villafañe comenta:

“normalmente en este tipo de organigrama mínimo la marca se suele asociar a marketing y a comercial. Creo que esto es la concepción antigua ya superada de lo que es la marca. Pero por otra parte uno debe estar con los pies en la tierra. No vamos a pensar que en una Pyme, en el nivel que sea, haya alguien que se ocupe únicamente de los intangibles. Eso es imposible. Fundamentalmente tiene que depender de quien tenga visión de lo que tiene que ser el negocio, y en una Pyme suele ser el gerente o el dueño”.

Esta aportación de Villafañe es muy valiosa debido a que:

- Hace trascender la estrategia de la marca más allá de una visión de departamento de marketing o comercial, lo cual lleva a una concepción de la marca como estrategia que engloba a toda la empresa.
- Hace recaer la responsabilidad de la marca en el máximo nivel de dirección.
- Une, como se ha visto en el ítem anterior, la estrategia de marca a la estrategia global de la empresa, concretamente, a través de la visión.

El considerar al máximo nivel de dirección como máximo responsable e impulsor de la estrategia de branding puede ser una ventaja competitiva de la Pyme frente a estructuras de mayor tamaño. Este argumento viene de la mano de Llorens cuando afirma:

“lo que también encuentro en Pymes y en empresas más familiares es que la personalidad, la visión y el liderazgo del dueño facilita muchísimo, ya que de donde parte una marca es de la visión de un señor. Traspasar todo eso desde un líder tan involucrado como es el dueño de una empresa de tamaño reducido es mucho más fácil y es una

gran oportunidad frente a otro tipo de estrategias mucho más costosas. Una Pyme lo tiene más fácil”.

Así, Llorens, al igual que Villafañe, establece una conexión entre visión, máximo nivel de liderazgo y estrategia de branding.

La misma idea es aportada por Oliver:

“la primera cosa que hay que tener en cuenta es que la marca es fruto de un sueño por lo que no es una especie de certificación de un nombre en una pared. Tiene que haber un sueño detrás y un liderazgo clarísimo y este liderazgo entronca normalmente en las cúpulas directivas”.

El concepto de “sueño” que propone Oliver se corresponde al de visión expuesto por otros expertos con anterioridad.

Por tanto, la conclusión de este ítem es que en la estrategia de branding en la Pyme, es necesario el compromiso del máximo nivel de dirección y que su visión influya y oriente dicha estrategia.

Rol de los empleados en el proceso de branding.

En este ítem, al igual que en el anterior (con el que está relacionado), también han habido opiniones similares entre los expertos. Excepto Bassat, que no ha realizado mención al respecto, el resto de expertos han manifestado la importancia del alineamiento de los empleados de la empresa con el proceso de branding. En palabras de Oliver: *“el branding interno es muy importante porque si no tienes esto resuelto hoy en día no llegas al consumidor”.*

Así, según Brujó:

“hay que gestionar el marketing desde varios puntos. Primero hay que comunicar internamente con tus empleados. Siempre tienes que estar en conexión con ellos y explicarles que es lo que vas a hacer, cómo lo vas a hacer y de qué manera, porque ellos son embajadores como tú”.

El experto, por tanto señala la importancia de los empleados como elemento activo del proceso de branding. Idea que el mismo experto refuerza cuando argumenta:

“los empleados son los embajadores de tu marca. Cuando lances una marca o un producto en una Pyme asegúrate que son tus empleados los primeros en saberlo. Son los que te respaldan, son los que ayudan en momentos de crisis, son los que hacen que el barco se mueva. Realmente sin ellos las compañías no funcionarían. Tienen que estar completamente alineados con los atributos de la compañía”.

También, este argumento es subrayado por Moliné, que incluye en su discurso un concepto como la cultura de la empresa, abordado en el Capítulo 2 de esta investigación y que está íntimamente ligado al branding interno:

“la marca no es una cosa independiente de la empresa. Es consecuencia y vehículo de la cultura de la empresa. Si existe una cultura de empresa, los empleados de la empresa se pueden sentir orgullosos de representar a la marca, de trabajar en una empresa que tiene una manera de comportarse, una misión, una visión”.

Por tanto, la conclusión de este ítem es que en la estrategia de branding en la Pyme, es necesario el alineamiento de los empleados con la estrategia de marca.

La política de producto cómo palanca de branding.

No todos los expertos han incidido en la importancia de este ítem con la misma intensidad, si bien, no ha habido discursos con argumentaciones en sentido contrario a la importancia de la política de productos en el proceso de branding.

Bassat es uno de los expertos que pone en valor la importancia que la marca tiene en el desarrollo de productos, aunque no en todo tipo de productos:

“dependerá de para qué producto sea. Para algunos productos el intangible tiene relativamente poco valor y para otros lo es todo. Hay ciertas marcas cuyo gran valor es la parte intangible. Coca-Cola, la emoción que suscita esta palabra en el mundo es tan brutal que por muchos activos que tenga tangibles es más importante lo intangible”.

El mismo experto, aporta una afirmación valiosa en cuanto a que, expresamente, señala de una de las principales razones de existir de la marca es su relación con el producto. Así, según Bassat:

“la marca no es una cosa abstracta sino que es algo que ampara unos productos y lo que hay que ver es qué marca tiene esa empresa, qué productos tiene y qué capacidad tiene de mejorar y de desarrollar nuevos productos”.

La conexión de la marca con el producto también es sugerida por Oliver. Para el experto, la gestión de los intangibles de la marca será una base sobre la que empezar a construir el producto:

“si no tienes la primera parte que son los intangibles y no tienes claro hacia dónde va tu marca, qué es lo que tiene que hacer esta marca por la gente y cómo te ayudo, después todo lo demás que hagas no tiene ninguna importancia. Si supieras esto seguramente diseñarías distinto y

tu plasmación de la marca e incluso el nombre que pusieses a tus productos sería distinto”.

La misma idea de Oliver, en cuanto a que el proceso de branding debe ser la antesala de la política de productos es apoyada por Llorens cuando expone que *“el concepto estratégico es lo que nos dice en qué mercados debo estar y en cuales no, de qué manera, si mis productos están fortaleciendo esa proposición de valor o resulta que tengo que hacer otros productos”*. Es muy importante esta afirmación porque pone de manifiesto el carácter de la relación bidireccional entre marca y producto: la marca aporta significado al producto y viceversa.

Esta última idea de bidireccionalidad también se encuentra en el discurso de Villafañe cuando, hablando de reputación corporativa, hace la siguiente afirmación:

“recomendaría una reflexión sobre esto porque sus productos saldrían fortalecidos. Las marcas de productos poderosas con reputación, sobretudo en ciertos sectores, no pueden dejar de invertir en ello. Estoy convencido, e incluso hay estudios, de que una marca corporativa con reputación no solo potencia las marcas de los productos sino que incluso las hace crecer. Al igual también sucede al revés. Por ejemplo, Ipod hace crecer a la marca matriz. Hay una transferencia entre marcas”.

Por tanto, la conclusión de este ítem es que en la estrategia de branding en la Pyme, es influyente la política de productos, en un sentido bidireccional, esto es, cómo afecta la marca al desarrollo de productos, y cómo los nuevos productos contribuyen al proceso de construcción de marcas.

La comunicación como palanca de branding

Al igual que en el ítem anterior, no todos los expertos han manifestado de un modo expreso la importancia de la comunicación como una palanca necesaria en el proceso de branding, si bien, todos se han manifestado al respecto con aportaciones relevantes que se exponen a continuación.

En primer lugar, se señala la aportación de Llorens, experto que expone la necesidad de que exista un alineamiento entre la estrategia de marca y la comunicación, si bien, no considera que ésta y, más concretamente la publicidad, sea un factor imprescindible en el proceso de construcción de marca: Su aportación es relevante en cuanto a que las Pymes, en muchos casos, no disponen de los recursos económicos que permiten el acceso a los medios de comunicación masiva y no por ello no pueden construir una marca poderosa. Así, según sus palabras:

“una empresa grande tiene más fácil a golpe de talonario crear notoriedad de marca, pero la creación de marca no pasa por el presupuesto publicitario, sino que pasa más bien por una alienación de la estrategia de negocio. Entonces estrategia de negocio y concepto de marca deben estar alineados y luego lo que hay que hacer es expresar ese concepto de marca con mucha coherencia en todo el comportamiento de comunicación y enfoque general de la empresa. Entonces, lograr esto es mucho más fácil en una empresa pequeña que en una grande”.

El mismo argumento es apoyado por Oliver cuando afirma:

“hoy en día dar el salto al consumidor a través de la publicidad no vale. Hay que dar todos los pasos anteriores y eso es algo que prácticamente no vale dinero. Es tiempo, concentración, capacidad y ya llegarás. A las Pymes lo que hay que decirles es que no inviertan en los grandes medios de momento (...) en el futuro lo que va a funcionar es el boca-

oreja. Hay que crear convencidos, apóstoles que hablen bien de ti. Y eso es una onda expansiva que llega al consumidor. Si no tienes mucho dinero para invertir, haz esto bien y verás como llega”.

Este argumento es importante debido a que refuerza la idea de que la creación de marca es también posible en la Pyme debido a que el branding no es una cuestión de mayor o menor inversión en comunicación, sino el resultado de una estrategia de empresa y de un modo de actuar que, como se ha expuesto en el Capítulo 2, abarca diferentes ámbitos de actuación de la empresa, en el que la comunicación es uno más. Así, y reforzando este importante argumento de nuevo, Villafañe realiza la siguiente exposición:

“en la tradición doctrinal académica e incluso profesional de la imagen corporativa hay como dos modelos. Uno de ellos es el modelo norteamericano, que es el que yo he seguido toda mi vida, y otro el mal llamado modelo europeo que nace en Francia bajo una especie de concepción francesa. El modelo norteamericano de la imagen corporativa entiende la imagen como la consecuencia de la gestión empresarial y la concepción francesa identifica la imagen corporativa con el resultado de la comunicación. Llevado esto a un extremo exagerado podríamos decir que la empresa podría hacer lo que quisiera (ser opaco con los proveedores, no tratar bien a los clientes ni a los empleados, no ser respetuosa con el medio ambiente (...)) que como tenga una buena dirección de comunicación va a tener una imagen perfecta. No es así. Esta concepción de la imagen es una concepción que evidentemente se arrugó hace muchos años pero era la concepción que tuvo sus décadas de gloria allá por los años ochenta y noventa en Europa, mientras que en Estados Unidos todo el mundo tenía muy claro que el resultado de la imagen era el comportamiento corporativo y que obviamente, si además de tener un comportamiento esmerado comunicabas bien tus fortalezas pues mucho mejor. ¿La imagen son las percepciones exclusivamente? Yo esa tesis nunca la he asumido como lo deseable aunque muchas veces es así”.

Brujó, más allá del mayor o menor uso de la comunicación en el proceso de branding, pone el acento en la coherencia y alineamiento entre comunicación y branding, cuando afirma:

“lo primero que tienes que hacer es ser consistente con tu comunicación aunque no tengas muchos recursos. Aunque seas un emprendedor tienes que ser consistente con tus canales de comunicación que es como hablas con tus audiencias principales”.

El mismo argumento es señalado por Moliné: *“la marca tiene que ser coherente para que cualquier elemento de comunicación, ya sea desde una carta, la web, hasta una campaña de televisión, tengan reflejo de esto”.*

Así en ítem, y como conclusión, se tiene que los expertos consideran que la comunicación es una palanca importante en el proceso de branding pero no es, en absoluto, la más importante o imprescindible. Para todos, es más importante la correcta definición de la estrategia de branding y que exista un alineamiento entre la misma y la mayor o menor estrategia de comunicación que se siga.

Identidad formal.

La identidad formal es el último aspecto tratado en las entrevistas en profundidad a los expertos. Ha habido un común acuerdo entre las aportaciones de los expertos en un sentido claro: la identidad formal debe ser una conclusión del proceso estratégico de branding de gestión de los intangibles. Esta conclusión coincide con lo obtenido en la revisión de la literatura al respecto que se ha llevado a cabo en el Capítulo 2 de esta investigación.

Al ser las aportaciones al respecto similares, se expone el comentario de Villafañe. Según el autor:

“dentro de identidad corporativa hay una cosa que es cómo trasladar eso a tu público, esa promesa que es la visión de la marca. Al final todo se traduce simbólicamente en un logotipo, un símbolo etc. Tiene la importancia que tiene, pero lo importante es lo otro”.

Por tanto y como conclusión, se afirma que los expertos consideran que el desarrollo de la identidad de formal es necesario en el proceso de branding y por tanto, debe ser considerado en el planteamiento de un modelo de branding para la Pyme. Ahora bien, previamente al desarrollo de la misma se deberá definir la estrategia de elementos intangibles de la marca.

4.2.3. Conclusiones: variables a considerar en el estudio cuantitativo.

En función de las conclusiones obtenidas en el apartado anterior, se puede construir una tabla en la que se cruzan las variables y bloques de variables obtenidos de los modelos teóricos, con el discurso y las opiniones de los expertos objeto de estudio en el análisis cualitativo.

La tabla es la siguiente:

Tabla 19. Cruce de variables obtenidas de los modelos teóricos con opiniones de los expertos.

Bloques de Variables	VARIABLES DEL MODELO	CODIFICACIÓN	Conrad Llorens	Gonzalo Brujó	Justo Villafañe	Luis Bassat	Marçal Moliné	Xabier Oliver
Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding	Definición de la misión y visión de la empresa	V1	x	x	x		x	x
	Definición de los valores de la empresa	V2	x	x	x		x	x
	Definición de la estrategia global de la empresa	V3	x	x	x		x	x
	Definición de la estrategia de marca	V4	x	x	x		x	x
	Alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca	V5	x	x	x		x	x
Estrategia de branding	Definición de la identidad de marca	V6	x	x	x			x
	Definición de la proposición de valor	V7	x		x		x	x
	Definición del posicionamiento de la marca	V8			x			x
Branding interno y cultura corporativa	Alineamiento de los empleados con la estrategia de marca	V9	x	x	x	x	x	x
	Compromiso del máximo nivel de dirección	V10	x	x	x	x	x	x
Alineamiento entre branding y plan de marketing	Política de producto como palanca de branding	V11	x	x		x		
	Comunicación como palanca de branding	V12		x		x	x	
	Internet como palanca de branding	V13	x	x	x	x	x	
Identidad formal	Desarrollo de la identidad formal en función de la identidad de marca	V14	x	x	x		x	
	Desarrollo y aplicación de manual de identidad corporativa	V15			x			

Fuente: Elaboración propia.

Previamente al comentario del análisis de la tabla, se debe señalar que las casillas marcadas con una X en cada columna de los expertos, indican que el experto, en la entrevista en profundidad, ha hecho mención expresa a la variable que corresponde a dicha casilla. Las casillas sin la marca de X no deben interpretarse como que el experto considera que esa variable no es relevante, sino que en el transcurso de la entrevista no mencionó explícitamente dicha variable.

Como conclusión del apartado de análisis cualitativo, se evidencia que las variables obtenidas en el análisis de modelos de branding teóricos están refrendadas por la opinión de los expertos entrevistados. Por ello, dichas variables serán las que se evalúen en el análisis cuantitativo para verificar su inclusión en el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación.

4.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO.

4.3.1. Punto de partida.

Tomando como punto de partida las variables y bloques de variables del modelo definidos en la Tabla 19, se ha construido la Tabla 20, que se explicará a continuación, y que en la que a partir de las variables y bloques de variables de la Tabla 19 se asignan las preguntas concretas del cuestionario aplicado.

Tabla 20. Correspondencia entre variables del modelo, variables del cuestionario y preguntas del cuestionario.

Bloques de Variables	Variables del modelo	Codificación	Variables cuestionario	Cuestionario	
Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding	Definición de la misión y visión de la empresa	V1	Se ha definido misión y visión	V1 P1	
	Definición de los valores de la empresa	V2	Se han definido los valores	V2.1 P3	
			Cuáles son los valores	V2.2 P4	
	Definición de la estrategia global de la empresa	V3	Esta definida la estrategia global de empresa	V3 P5	
	Definición de la estrategia de marca	V4	Esta definida la estrategia de marca	V4 P6	
Grado de alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca	V5	Grado de alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca	V5 P7		
		Investigación previa a gestión de marca	VA1 P8		
		Tipo de investigación previa a la marca	VA2 P9		
Estrategia de branding	Definición de la identidad de marca	V6	Identidad: estan definidos atributos y asociaciones	V6 P15	
	Definición de la proposición de valor	V7	Se sabe que beneficios transmite la marca	V7.1 P16	
			Cuales son los beneficios que transmite	V7.2 P17	
Definición del posicionamiento de la marca	V8	De los beneficios, cuales diferencian de competencia	V8.1 P18		
Branding interno y cultura corporativa	Alineamiento de los empleados con la estrategia de marca	V9	Se están transmitiendo los beneficios diferenciadores	V8.2 P19	
			La misión y visión se han difundido por la empresa	V9.1 P2	
	Compromiso del máximo nivel de dirección	V10	Los empleados de la empresa transmiten los beneficios de la marca	V9.2 P20	
Estructuración de branding			Compromiso del maximo nivel de dirección	V10 P25	
			Existe un responsable de marca	VA3 P21	
			Que cargo ocupa	VA4 P22	
			Existen externos en la gestion de branding	VA5 P23	
Alineamiento entre branding y plan de marketing	Política de producto como palanca de branding	V11	Existe presupuesto anual de branding	VA6 P24	
			Alineacion producto con branding	V11.1 P10	
	Comunicación como palanca de branding	V12	Influencia de branding en desarrollo de nuevos productos	V11.2 P11	
			Herramientas de comunicación que usa la empresa	V12.1 P26	
	Internet como palanca de branding	V13	Alineacion de la comunicación con la marca	V12.2 P27	
			Presencia de la marca en Internet	V13.1 P28	
Identidad formal	Desarrollo de la identidad formal en función de la identidad de marca	V14	Donde tiene presencia la marca en Internet	V13.2 P29	
			Importancia de Internet en la marca	V13.3 P30	
Éxito en la estrategia de branding	Desarrollo y aplicación de manual de identidad corporativa	V15	Factores que tienen en cuenta en el diseño	V14 P12	
			Existencia de manual de identidad corporativa	V15 P13	
				Uso del manual en aplicaciones	VA7 P14
				Grado de fidelidad a la marca	E1 P31
				Grado de conocimiento de la marca	E2 P32
				Grado de transmisión de identidad (asociaciones)	E3 P33
				Grado en que la marca beneficia nuevos lanzamientos producto	E4 P34
Grado de importancia de la marca en la empresa	E5 P35				
Ventaja competitiva que aporta la marca	E6 P36				
Valor económico de la marca	E7 P37				

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 presenta una columna denominada Bloque de Variables⁸⁷, los cuales corresponden a las agrupaciones de variables referidas en el Capítulo 3 y sobre las que se han basado las hipótesis planteadas en esta investigación.

Cada Bloque de Variables está compuesto, por las Variables del Modelo. A cada Variable del Modelo le corresponde, como se observa en la Tabla 20, una o más Variables del Cuestionario. A cada una de estas últimas le corresponde una pregunta del cuestionario, que mide dicha variable y a las que se les asigna un código, para facilitar el seguimiento de los análisis de resultados cuantitativos. Por último se debe mencionar que las Variables del Cuestionario, son los predictores o variables independientes a incorporar en el modelo de branding.

Finalmente, como se puede observar en la Tabla 20 las preguntas del cuestionario que corresponden a las Variables del Cuestionario, no siguen el orden original establecido en el cuestionario. A partir de este punto, nos referiremos a las preguntas del cuestionario por la codificación asignada.

4.3.2. Análisis exploratorio.

A partir de la base de datos generada con la información obtenida mediante la encuesta, el análisis exploratorio de datos ha consistido en las tareas de depuración de datos, caracterización y exploración de la naturaleza de los datos originales, análisis de la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas.

⁸⁷ Se debe recordar que en la Tabla 20, respecto de la Tabla 19, se han agregado dos Bloques de Variables: *estructura de branding* y *éxito en la estrategia de branding*, con sus respectivas variables y preguntas del cuestionario; como se justificó en el Apartado 3.2.4.1.

El conjunto de variables⁸⁸ a las cuales se les aplicó la prueba de normalidad y a las que tiene sentido realizar dicha prueba, son aquellas preguntas que fueron medidas a través de una escala de Likert, ya que cuentan con la bondad de poder ser tratadas como variables ordinales o de intervalos (Morgan et al., 2004). También se ha aplicado la prueba de normalidad a la variable *indicador de grado éxito*, por ser una reagrupación de las variables de la E1 a la E7 y por ser la variable dependiente dentro del modelo. Basándonos en el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, se ha obtenido que todas las variables son estadísticamente significativas, por lo tanto los datos no siguen una distribución normal, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 21. Test de Normalidad: Kolmogorov-Smirnov.

Variable	Estadístico	df	Sig.
V5	0,192	148	0,000
V8.2	0,211	178	0,000
V9.2	0,203	179	0,000
V10	0,182	252	0,000
V11.1	0,181	242	0,000
V11.2	0,164	236	0,000
V12.2	0,189	237	0,000
V13.3	0,145	244	0,000
E1	0,229	255	0,000
E2	0,167	255	0,000
E3	0,241	255	0,000
E4	0,233	255	0,000
E5	0,184	255	0,000

⁸⁸ De aquí en adelante nos referiremos a las Variables del Cuestionario como “variables”.

Variable	Estadístico	df	Sig.
E6	0,205	255	0,000
E7	0,186	255	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la variable *indicador grado de éxito*, se obtuvo que la misma no sigue una distribución normal, obteniéndose $D(255)=0,340$, $p<0,05$; esto es debido a que los datos que la conforman tampoco siguen una distribución normal.

Debido a que se obtuvo una distribución de datos diferente a la distribución normal, los análisis de descriptivos de las variables han sido llevados a cabo bajo estimaciones no paramétricas. Más aún, para el caso del desarrollo del análisis multinomial es necesario que la condición de normalidad no se cumpla.

Continuando con el análisis exploratorio, se procede al estudio de la fiabilidad de la escala utilizada en el cuestionario a través del análisis del coeficiente de Alpha Cronbach. Al igual que en el test de normalidad, solo tiene sentido su aplicación a las variables que han sido medidas con escala de Likert. Del test de fiabilidad se ha obtenido (ver Tabla 22) un coeficiente alpha igual a 0,786, por lo que la escala utilizada en el cuestionario es fiable y se encuentra dentro de los valores aceptable sugeridos (Cortina, 1993).

Tabla 22. Estadístico de fiabilidad: Alpha de Cronbach.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,786	0,823	16

Fuente: Elaboración propia.

Otro resultado que se ha obtenido tras la realización del test de fiabilidad, son los coeficientes alpha de cada una de las variables por separado (ver Tabla 23). Los resultados más importantes obtenidos en la Tabla 23 son los referentes a los *Cronbach's Alpha if Item Deleted*, lo cual indica, que al eliminar cualquiera de las variables del cuestionario, el coeficiente de Cronbach disminuiría, con lo cual la fiabilidad del cuestionario disminuiría. Sin embargo, el coeficiente de la variable E7 nos indica que si la misma fuese eliminada del cuestionario, la fiabilidad del mismo pasaría de 0,786 a 0,794; pero este incremento puede ser despreciado y ambos resultados reflejan que se encuentran dentro de los parámetros aceptables de fiabilidad.

Tabla 23. Item-Total Statistics.

Variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V5	109,38	166,904	0,371	0,222	0,776
V11.1	108,92	171,232	0,303	0,193	0,780
V11.2	108,89	169,225	0,342	0,295	0,778
V8.2	109,28	169,824	0,401	0,301	0,775
V9.2	109,17	171,038	0,339	0,386	0,778
V10	108,37	165,111	0,470	0,418	0,770
V12.2	109,33	165,861	0,394	0,289	0,774
V13.3	110,09	156,829	0,405	0,254	0,774
E1	110,49	160,309	0,345	0,251	0,780
E2	110,43	161,277	0,364	0,515	0,777
E3	109,42	161,655	0,522	0,390	0,765
E4	109,75	160,130	0,378	0,290	0,776

Variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E5	108,51	163,928	0,576	0,548	0,765
E6	109,37	161,263	0,443	0,318	0,770
E7	110,34	158,265	0,271	0,212	0,794

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar el análisis exploratorio, se ha procedido a la prueba de colinealidad de los datos⁸⁹, De la prueba se ha obtenido que todos los coeficientes VIF son inferiores a 10, con lo cual según Myers (1990), los datos no presentan colinealidad. En cuanto al coeficiente de Tolerancia se ha obtenido que todas las variables presentan valores superiores a 0,1, lo que indica nuevamente la no colinealidad entre las variables.

De otro lado, al analizar la proporción de la varianza se evidencia la existencia de colinealidad entre las variables. Ello es debido a que, en cada variable, se acumula la mayor proporción de la varianza explicada en el mismo autovalor. Ello es indicativo de colinealidad (Ver Anexo 3).

Este último resultado es de vital importancia, ya que al tratar de aplicar directamente el modelo de regresión multinomial logística, sin previamente haber corregido el problema de colinealidad de los datos, el mismo no arrojaría ningún resultado. En efecto se ha comprobado que al llevar a cabo la regresión sin previo tratamiento de los datos, se obtienen problemas en la estimación de los parámetros. Por tanto, para corregir el problema de colinealidad, es

⁸⁹ Como se ha mencionado en el Apartado 3.2.4.4., esta prueba solo se ha llevado a cabo sobre las variables predictoras a ser incorporadas en el análisis multinomial.

necesario aplicar un análisis factorial a los datos y utilizar como nuevas variables predictoras las puntuaciones de los factores obtenidos, tal y como se muestra en el Apartado 4.3.5.1. y como se ha justificado en el Apartado 3.2.4.4.

4.3.3. Análisis general Pymes de la Comunidad Valenciana.

En este apartado se procede al análisis descriptivo y se presentan los resultados obtenidos en las encuestas. De este modo, se analiza de forma general la gestión de marca de las empresas entrevistadas en la Comunidad Valenciana⁹⁰.

Los resultados se presentarán por Bloques de Variables, siguiendo el orden presentado en Tabla 20. El análisis de cada bloque se divide en dos partes:

- En la primera parte se presentan los resultados de Las Variables del Cuestionario, a través un análisis individual de los resultados obtenidos de las correspondientes preguntas del cuestionario que vinculan y miden a dichas variables. Así, se muestran los porcentajes, frecuencias y bases de cada pregunta del cuestionario. Adicionalmente se muestran los resultados obtenidos de preguntas incluidas en el cuestionario que pertenecen al Bloque de Variables, pero que no miden y que no corresponden a ninguna variable del análisis factorial y multinomial.
- En la segunda parte, se analizan de forma conjunta todas las preguntas del cuestionario pertenecientes al bloque en cuestión, para establecer relaciones y cruces entre dichas preguntas, con el objetivo de obtener un

⁹⁰ Como se ha detallado en el Apartado 3.2.4.2. referente a la elección de la muestra, han sido un total de 255 empresas.

mayor detalle en el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

4.3.3.1. Estrategia corporativa.

Análisis individual de las Variables del Cuestionario.

- *Definición de la misión y visión de la empresa (V1):*

La variable del modelo V1 fue medida a través de pregunta P1 del cuestionario, obteniéndose los siguientes resultados que se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24. P1: ¿Su empresa cuenta de forma explícita, es decir por escrito, con una misión y visión empresarial?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	187	73,3%
NO	62	24,3%
NS/NR	6	2,4%
BASE	255	100,0%
Moda = 1 correspondiente a la respuesta SI		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 24, el 73,3% de las Pymes entrevistadas afirman contar de forma explícita con una misión y visión empresarial, sin embargo el 24,3% declara no tener una misión y visión empresarial por escrito y el 2,4% restante no sabe o no contesta si la empresa en la que trabaja posee una misión y visión.

- *Definición de los valores de la empresa (V2):*

La variable V2 se ha medido utilizando dos preguntas en el cuestionario, la P3: *¿Existe en su empresa una cultura con valores definidos y documentados?*, la cual se ha codificado como variable V2.1, y la P4: *¿Qué valores tiene definidos en su empresa?*, codificada como variable V2.2.

Los resultados obtenidos de la V2.1 se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 25. P3: ¿Existe en su empresa una cultura con valores definidos y documentados?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	145	56,9%
NO	92	36,1%
NS/NR	18	7,1%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta SI		

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 25 muestra que el 56,9% de Pymes afirman tener una cultura empresarial de valores definidos y documentados. De otro lado el 36,1% no posee una cultura empresarial definida y el 7,1% no sabe si su empresa posee valores definidos.

Aquellas empresas, que se encuentran dentro de las que afirman poseer una cultura empresarial de valores definidos, han señalado los siguientes valores como los definidos en su empresa, datos que corresponden a la variable V2.2 (Tabla 26).

Tabla 26. P4: ¿Qué valores tiene definidos en su empresa?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Orientación al cliente	70	48,3%
Calidad (Producto/servicio)	60	41,4%
Solvencia profesional	48	33,1%
Cohesión interna	33	22,8%
Otros	31	21,4%
Compromiso medio ambiental	26	17,9%
Innovación/tecnología/I+D	24	16,6%
Imagen, diseño y creatividad	11	7,6%
Precio	4	2,8%
BASE	145	

Fuente: Elaboración propia.

Se ha resumido en *orientación al cliente* las siguientes menciones: servicio, asistencia, postventa, atención, satisfacción y adaptación. Además, dicha mención, es la que posee el mayor porcentaje, con un 48,3%, entre los valores listados en la Tabla 26.

La *calidad (producto/servicio)* es el segundo valor empresarial con mayor porcentaje, con el 41,4% de menciones.

La mención *solvencia profesional* se refiere a la seriedad, confianza, transparencia, responsabilidad, compromiso y rapidez de los trabajadores de la empresa, y es el tercer valor más destacado entre las empresas entrevistadas, contando con un 33,1%.

Finalmente *cohesión interna* hace referencia a la ética, respeto, igualdad, conciliación y trabajo en equipo, que ocupa el cuarto lugar entre las menciones de valores empresariales.

- *Definición de la estrategia global de la empresa (V3):*

Mediante la variable V3 se pretende identificar si las empresas tienen claramente definida o no una estrategia global empresarial, lo cual se ha medido en el cuestionario utilizando la pregunta P5. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Tabla 27. P5: ¿Su empresa tiene claramente definida una estrategia global empresarial?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	194	76,1%
No	53	20,8%
NS/NR	8	3,1%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta SI		

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27 destaca que el mayor porcentaje de las empresas entrevistadas (76,1%) declaran poseer una estrategia global empresarial claramente definida. De otro lado, el 20,8% no tiene definida una estrategia global empresarial y el restante de los entrevistados, es decir el 3,1%, no sabe o no quiso contestar si su empresa tiene definida una estrategia global.

- *Definición de la estrategia de marca (V4):*

Esta variable pretende identificar aquellas empresas que tienen definida una estrategia relacionada con el uso de las marcas. Para ello se ha incluido la

pregunta P6 del cuestionario de la que se obtienen los siguientes resultados, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 28. P6: ¿Considera que su empresa tiene definida una estrategia de marca?

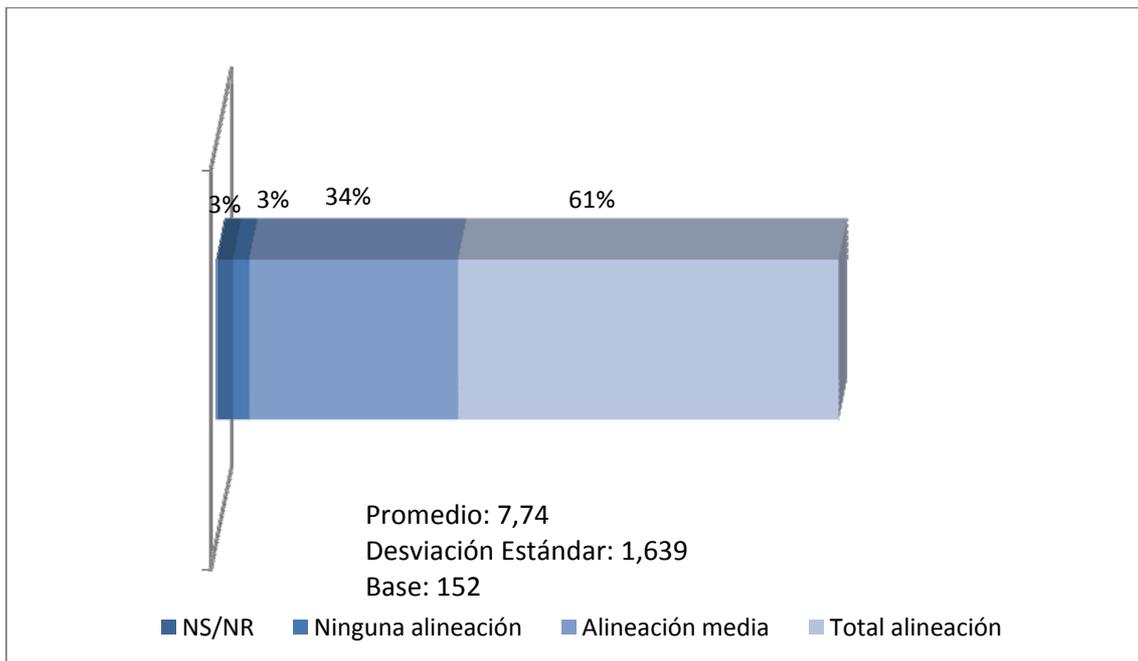
	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	152	59,6%
No	97	38,0%
NS/NR	6	2,4%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta SI		

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se observa que solo el 59,6% tiene definida una estrategia de marca. El resto de los porcentajes se distribuyen en un 38% de empresas que no cuentan con una estrategia de marca y el 2,4% restante no lo sabe o no contesta al respecto.

- *Grado de alineamiento entre estrategia de empresa y estrategia de marca (V5):*

La variable V5 ha sido medida en el cuestionario a través de la pregunta P7. Sin embargo V5 está relacionada con la variable V4, ya que solo podían contestar P7 aquellas empresas entrevistadas que contestaron “sí” en P6, de lo que se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico 1. P7: ¿Cuán alineada se encuentra la estrategia de marca con la de la empresa?

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos de la variable V5, como se muestra en el Gráfico 1, el 61% de las empresas declaran tener la estrategia de marca totalmente alineada con la estrategia de la empresa, el 34% una alineación media y un porcentaje bajo de entrevistados, el 3% declaran no tener ninguna alineación. De otro lado, el promedio de 7,74 indica que las empresas cuentan con una alineación media tendiendo a una alineación total, entre la estrategia de marca y la de la empresa.

- *Otras variables del cuestionario:*

Como se ha mencionado al inicio del apartado, se han incluido preguntas en el cuestionario que no son parte de los posteriores análisis. Estas preguntas adicionales son la P8, codificada como VA1, y la P9, codificada como VA2.

De la variable VA1 se obtuvieron las siguientes respuestas

Tabla 29. P8: ¿Antes de definir la gestión de marca ha realizado su empresa alguna investigación externa?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	115	45,5%
No	124	48,2%
NS/NR	16	6,3%
BASE	255	100,0%
Moda=2 correspondiente a la respuesta NO		

Fuente: Elaboración propia.

En Tabla 29 se puede observar que tanto casi la mitad cantidad de empresas contratan o no investigación externa, superando la respuesta del “no” al “si” solo en 2,7%.

La variable VA2 está relacionada con la VA1, ya que solo podían contestar la pregunta correspondiente aquellos entrevistados que afirmaron contratar una investigación externa. Se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 30. P9: ¿Qué tipo de análisis/investigación ha realizado su empresa para definir la gestión de marca?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Clientes	86	74,8%
Competencia	83	72,2%
Mercado ⁹¹	20	17,4%

⁹¹ Se refiere a una investigación de carácter amplio que incluye clientes, competencia, sector, etc..Esta mención corresponde a la respuesta “Otras” del cuestionario.

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Imagen ⁹²	4	3,5%
Proveedores ⁹³	7	6,1%
BASE	115	

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de Tabla 30, la investigación acerca de los clientes y de la competencia de la empresa, son los análisis o investigaciones que se realizan con mayor frecuencia entre las empresas entrevistadas, quedando en un segundo plano la investigación de mercado, contando así con un 17,4% de menciones.

Conclusiones generales de las Variables del Cuestionario.

En esta sección se estudia, bajo el análisis de estadísticos descriptivos, la relación entre las variables del bloque. Específicamente, el análisis solo se realiza sobre las variables del modelo, dejando de lado las variables VA1 y VA2 ya que no pertenecen al mismo.

Para comenzar el análisis conjunto de las variables, es importante el cruce entre las mismas, para determinar así el número y porcentaje de empresas que han contestado cada pregunta. De este modo, se podrá observar la coherencia entre las respuestas dadas y ofrecer una primera aproximación en cuanto a la relación que existe entre las variables.

La primera relación a estudiar es el de las variables V1 y V2.1, como se muestra en la Tabla 31, en la cual se puede observar que el 51% de empresas

⁹² Esta mención corresponde a la respuesta "Otras" del cuestionario.

⁹³ Esta mención corresponde a la respuesta "Otras" del cuestionario.

que afirman tener definidas la misión y visión cuentan así mismo con una cultura de valores empresariales. Por otro lado, el estadístico Chi-cuadrado, al arrojar una alta significancia, nos indica que ambas variables están íntimamente ligadas.

Tabla 31. Tabla de contingencia V1 vs V2.1.

		V1					
		SI		NO		NS/NR	
		Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V2.1	SI	130	51,0%	14	5,5%	1	0,4%
	NO	47	18,4%	44	17,3%	1	0,4%
	NS/NR	10	3,9%	4	1,6%	4	1,6%
X ² (4)=78,55, p<0,001							

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se realiza un cruce similar al anterior, entre las variables V3 y V4 (Tabla 32), se obtiene que el 52,5% de las empresas cuentan tanto con una estrategia global como con una estrategia de marca. De otro lado, destaca que el 22,4% de las empresas que afirman poseer una estrategia global empresarial luego no cuentan con una estrategia de marca. Con lo cual se concluye que hay un porcentaje significativo de empresas que sí desarrollan una estrategia de empresa pero no realizan un proceso de estrategia de branding con sus marcas.

Asimismo, las variables V3 y V4 cuentan con alto grado de relación, debido a la alta significancia obtenida en el estadístico Chi-cuadrado. Es decir, hay un alto grado de relación entre la estrategia global de la empresa y la de marca.

Tabla 32. Tabla de contingencia V3 vs V4.

		V3					
		SI		NO		NS/NR	
		Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V4	SI	134	52,5%	15	5,9%	3	1,2%
	NO	57	22,4%	38	14,9%	2	0,8%
	NS/NR	2	0,8%	0	0,0%	4	1,6%
$X^2(4)=103,36, p<0,001$							

Fuente: Elaboración propia.

Dada la estrecha relación entre las variables expuestas en la Tabla 31 y en la Tabla 32 (V1, V2.1, V3 y V4), es importante entonces verificar la existencia de algún tipo de relación entre todas las variables recogidas en dichas tablas. Se ha procedido, pues, a cruzarlas entre sí y los resultados de la prueba Chi-cuadrado para verificar la existencia de relación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 33. Prueba Chi-cuadrado de las variables V1, V2.1, V3 y V4.

Variables	Estadístico
V1 vs. V3	$X^2(4)=31,41, p<0,001$
V1 vs. V4	$X^2(4)=16,46, p<0,01$
V2.1 vs V3	$X^2(4)=34,97, p<0,001$
V2.1 vs V4	$X^2(4)=13,01, p<0,05$

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 33 las variables V1, V2.1, V3 y V4 guardan una relación entre ellas ya que es estadístico resultante es significativo. De este modo, la definición de la misión y visión, la existencia de una cultura con unos

valores definidos, la estrategia global de empresa y la estrategia de marca, están íntimamente relacionadas.

En cuanto a la variable V5, debido al nivel de medición que posee, no puede ser relacionada con el resto de variables de bloques, a través del test estadístico. Un caso similar ocurre con la variable V2.2, que ha sido medida a través de una pregunta abierta de carácter múltiple.

4.3.3.2. Estrategia de branding

Análisis individual de las Variables del Cuestionario.

- *Definición de la identidad de marca (V6):*

Con esta variable se pretende medir la existencia o no de atributos y asociaciones de marca definidos por la empresa. Los resultados obtenidos muestran que el 61,2% declaran tener tributos y asociaciones de marca que quieren transmitir a sus clientes: De otro lado, el 37,6% no han definido atributos y asociaciones de marca a transmitir a sus clientes y finalmente el 1,2% no sabe acerca de los atributos y asociaciones a definir para las marcas de la empresa. Los datos anteriores se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 34. P15: ¿Su empresa tiene definidos los atributos y asociaciones de marca que quiere transmitir a los clientes?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	156	61,2%
No	96	37,6%
NS/NR	3	1,2%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

Fuente: Elaboración propia.

- *Definición de la proposición de valor (V7):*

La variable V7 fue medida a través de dos preguntas en el cuestionario: la P16 referida al conocimiento de los beneficios que transmite la marca al cliente (V7.1) y la P17 en la que se demanda la mención de los mismos (V7.2).

En el caso de la variable del cuestionario V7.1 se obtuvo que el 70,2% de las empresas entrevistadas afirman conocer los beneficios que la marca transmite a los clientes, y un 28,2% no conocen cuales son dichos beneficios, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 35. P16: ¿Conoce que beneficios transmite su marca al cliente?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	179	70,2%
No	72	28,2%
NS/NR	4	1,6%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

Fuente: Elaboración propia.

De las empresas que contestaron “Sí” en V7.1, es decir el 70,2% de los entrevistados, se obtuvieron las siguientes menciones para V7.2, como se muestra en la Tabla 36:

Tabla 36. P17: ¿Qué beneficios transmite su marca al consumidor?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Calidad producto/servicio	72	40,2%
Confianza y seguridad	64	35,8%
Buen servicio/atención al cliente/capacidad de respuesta	57	31,8%
Solvencia y prestigio	38	21,2%
Imagen/diseño	34	19,0%
Innovación/modernidad/tecnología	29	16,2%
Comodidad y cercanía	22	12,3%
Calidad/precio	20	11,2%
Producto sostenible/medio ambiente	5	2,8%
Made in Spain	3	1,7%
Otros	64	35,8%
BASE	179	

Fuente: Elaboración propia.

Entre los beneficios que las empresas destacan como transmitidos por su marca a sus clientes, se encuentra la *Calidad de producto/servicio* con el 40,2% de menciones, siendo el beneficio más nombrado, seguido de *Confianza y seguridad* con un 35,8%.

- *Definición del posicionamiento de la marca (V8):*

Para poder cuantificar la variable V8 se emplearon nuevamente dos variables del cuestionario, V8.1 y V8.2. Se debe destacar que los resultados obtenidos en estas dos variables corresponden solo aquellos entrevistados que respondieron “Sí” en V7.1. Ello se debe a que, como se ha expuesto en la fundamentación teórica de esta investigación, la formulación del posicionamiento, tiene como

condición previa la definición de los beneficios que se quieren transmitir con la marca a los clientes. De dichos beneficios, deberán ser utilizados en la definición del posicionamiento aquellos que son diferenciales respecto a la competencia, como se analiza en las variables V8.1 y V8.2.

Por tanto, con la variable V8.1 se intenta identificar cuáles son los beneficios que ayudan a la empresa a diferenciarse de la competencia, de los cuales destaca *calidad de producto/servicios* con un 27,5% de menciones, seguido de *buen servicio/atención al cliente/capacidad de respuesta* con un 26,4% y *confianza y seguridad* en el tercer lugar con un 19,1%, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37. P18: ¿Cuáles de los beneficios ayudan a la empresa a diferenciarse de la competencia?

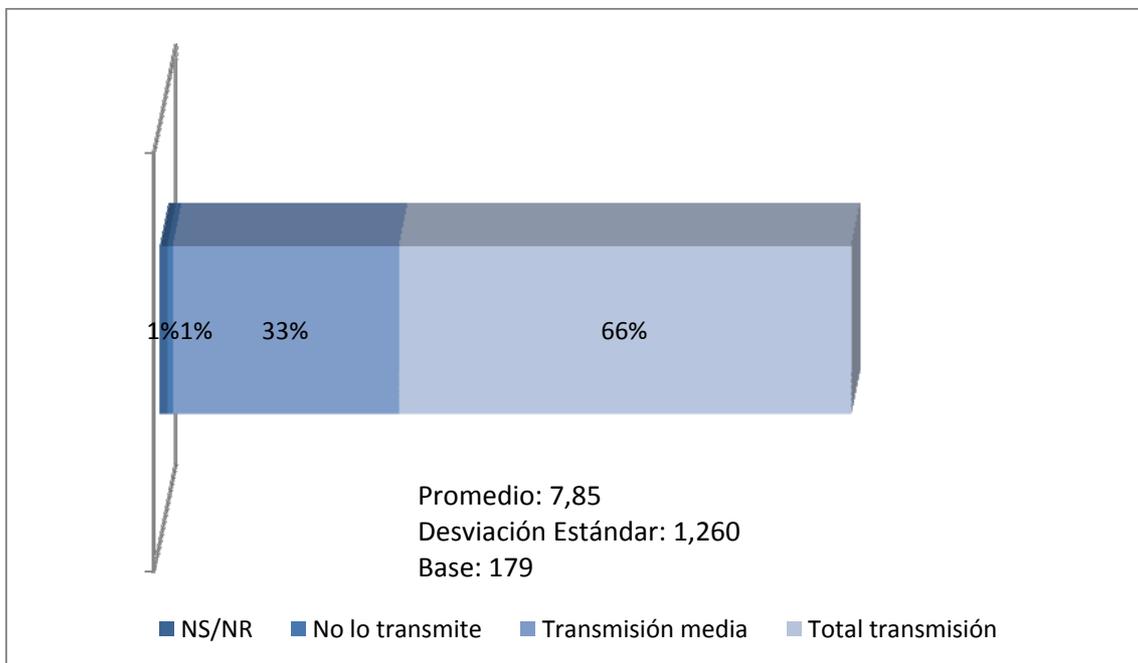
	Frecuencia	Frecuencia relativa
Calidad producto/servicio	49	27,5%
Buen servicio/atención al cliente/capacidad de respuesta	47	26,4%
Confianza y seguridad	34	19,1%
Otros	28	15,7%
Imagen/diseño	21	11,8%
Innovación/modernidad/tecnología	18	10,1%
Solvencia y prestigio	15	8,4%
Calidad/precio	15	8,4%
Comodidad y cercanía	6	3,4%
Made in Spain	2	1,1%
Producto sostenible/medio ambiente	2	1,1%
Otros	28	15,7%
BASE	179	

Fuente: Elaboración propia.

De otro lado, la variable V8.2 cuantifica la transmisión de los beneficios diferenciadores mencionados en V8.1. El 66% de las empresas aseguran

transmitir totalmente a sus clientes los atributos diferenciadores de la marca y un 33% considera poseer una transmisión media, tal y como se muestra en el Gráfico 2. A pesar de haberse obtenido un porcentaje superior al 50% de empresas que transmiten totalmente los atributos de la marca, el promedio de 7,85 indica que dichas empresas aún se encuentran en un nivel medio de desempeño en la aplicación real de la transmisión de los beneficios.

Gráfico 2. P19: ¿En qué medida considera que su empresa transmite a los clientes los beneficios diferenciadores?



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales de las Variables del Cuestionario.

Para el estudio de la relación entre las variables V6 y V7.1 se muestra la tabla de contingencia con su respectivo cálculo del estadístico Chi-cuadrado. (ver Tabla 38).

Tabla 38. Tabla de contingencia V6 vs V7.1.

		V6					
		SI		NO		NS/NR	
		Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V7.1	SI	129	50,6%	48	18,8%	2	0,8%
	NO	25	9,8%	47	18,4%	0	0%
	NS/NR	2	0,8%	1	0,4%	1	0,4%
X ² (4)=52,87 , p<0,001							

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en la Tabla 38 se desprende que la mitad de las empresas tienen los beneficios definidos y consideran que se ha producido una transmisión de los mismos a los clientes. Se observa además que el siguiente porcentaje más elevado, el 18.8% es el de aquellas empresas que no habiendo definido los beneficios a transmitir, si que tienen un conocimiento acerca de los beneficios que efectivamente está transmitiendo su marca, es decir, no hay una estrategia de marca definida, pero sí un conocimiento del cliente. Finalmente, se evidencia que el 9,8% de las empresas tienen los beneficios definidos pero los mismos no están siendo transmitidos al cliente, lo que puede revelar carencias en la gestión de branding. Finalmente las variables V6 y V7.1 son estadísticamente significativas (según el resultado de la prueba Chi-cuadrado). Por ello ambas variables están relacionadas.

Siguiendo el análisis, se ha procedido a considerar las empresas que declaran tener definidos los beneficios de marca y conocer la transmisión de los mismos a sus clientes, es decir las 129 empresas (50,6%) de la tabla 38, de la cuales se estudian las menciones obtenidas en la variable V7.2. De este nuevo cálculo se ha obtenido que los beneficios más mencionados son: *confianza y seguridad* con un 45,7%, seguido de *calidad de producto/servicio* con un 43,4% y en

tercera mención se encuentra *buen servicio/atención al cliente/capacidad de respuesta* con un 39,5% (ver Tabla 39). El orden de importancia de los beneficios más mencionados en la Tabla 39, coincide con el orden con los beneficios más mencionados en la Tabla 36, lo que corrobora que son los más empleados tanto en aquellas empresas que poseen los beneficios definidos y transmitidos a los clientes.

Tabla 39. Beneficios que transmite la marca de empresas con respuesta SI en V6 y V7.1.

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Confianza y seguridad	59	45,7%
Calidad producto/servicio	56	43,4%
Buen servicio/atención al cliente/capacidad de respuesta	51	39,5%
Solvencia y prestigio	32	24,8%
Innovación/modernidad/tecnología	24	18,6%
Imagen/diseño	23	17,8%
Comodidad y cercanía	17	13,2%
Calidad/precio	16	12,4%
Made in Spain	3	2,3%
Producto sostenible/medio ambiente	3	2,3%
Otros	67	51,9%
BASE	129	

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la variable V8.1 se ha seguido el mismo análisis descrito anteriormente, es decir se ha determinado el porcentaje de menciones de la variable V8 en función de las empresas que han contestado "Si" en V6 y V7.1,

por lo que nuevamente se cuenta con una base de 129 empresas, que representan el 50,6% del total de la muestra.

De este cálculo (ver Tabla 40) se obtuvo que los primeros tres beneficios diferenciadores que transmite la marca, son los mismos que los obtenidos tanto en la Tabla 39 y como en la Tabla 37. La conclusión es que estas empresas están definiendo correctamente su posicionamiento, ya que definen los beneficios a transmitir, los logran transmitir y estos son diferenciales respecto a la competencia.

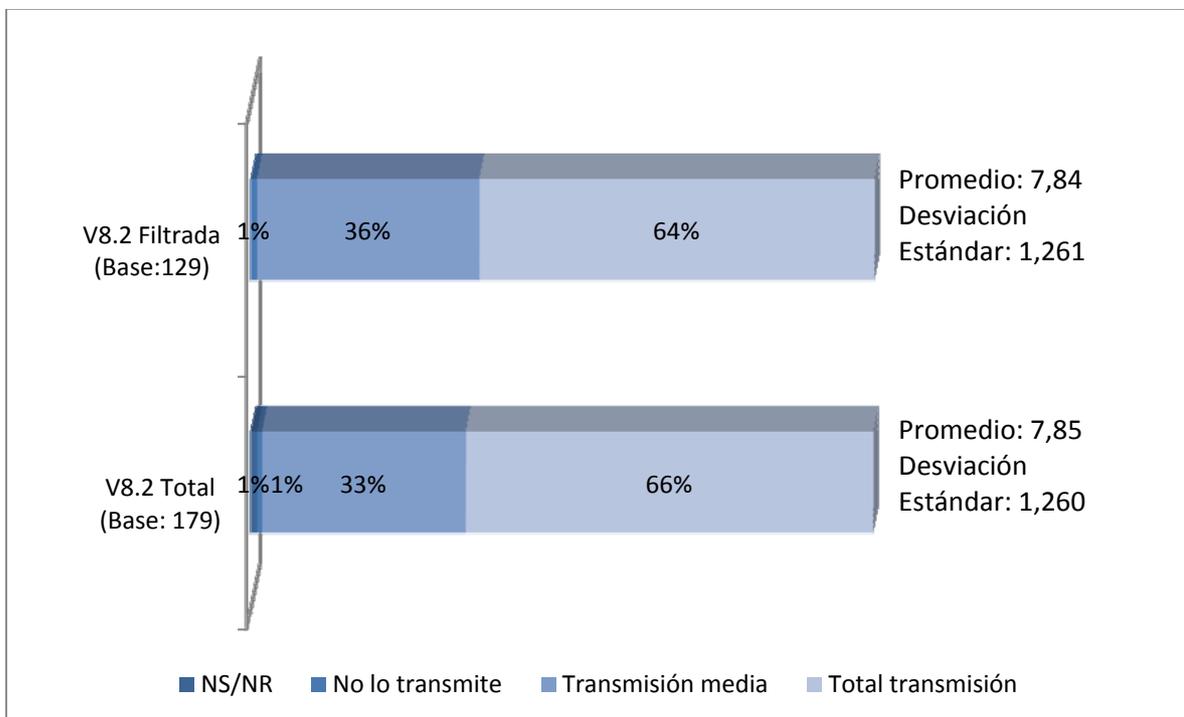
Tabla 40. Beneficios diferenciadores de las empresas la marca de empresas con respuesta SI en V6 y V7.1.

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Buen servicio/atención al cliente/capacidad de respuesta	42	32,6%
Calidad producto/servicio	37	28,7%
Confianza y seguridad	23	17,8%
Innovación/modernidad/tecnología	14	10,9%
Imagen/diseño	13	10,1%
Solvencia y prestigio	10	7,8%
Calidad/precio	10	7,8%
Comodidad y cercanía	5	3,9%
Made in Spain	2	1,6%
Producto sostenible/medio ambiente	2	1,6%
Otros	26	20,2%
BASE	129	

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar el análisis de los resultados de este bloque, se muestran los resultados de la variable V8.2 tomando en cuenta solo las 129 empresas de la Tabla 38, es decir aquellas empresas que contestaron “Si” tanto en V6 como en V7.1. De este nuevo cálculo, se obtiene que el 64% transmite totalmente los beneficios que diferencian a la marca frente a la competencia, descendiendo este resultado 2 % con respecto al total de empresas.

Gráfico 3 Grado de transmisión de los beneficios de las empresas con "Si" en V6 y V7.1



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.3. Branding interno y cultura corporativa

Análisis individual de las Variables del Cuestionario.

- *Alineamiento de los empleados con la estrategia de marca (V9):*

Para poder medir la alineación de los empleados con la estrategia de marca, se han utilizado las variables del cuestionario V9.1 y V9.2, las cuales hacen referencia a la difusión de la misión y visión empresarial, y la transmisión de los beneficios e imagen de la marca a través de la actuación de los empleados, respectivamente, correspondiendo a las preguntas P2 y P20 del cuestionario.

De la variable V9.1 se obtuvo que el 88,8% de las empresas afirman difundir y dar a conocer la misión y visión empresarial a todos los empleados de la empresa. Se debe recordar que esta pregunta del cuestionario solo fue contestada por aquellas empresas que respondieron “Si” en la variable V1, es decir que la empresa si contaba con una misión y visión por escrito.

Tabla 41. P2 ¿La misión y visión empresarial son difundidas y conocidas por todos los empleados de la empresa?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
SI	166	88,8%
NO	18	9,6%
NS/NR	3	1,6%
BASE	187	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

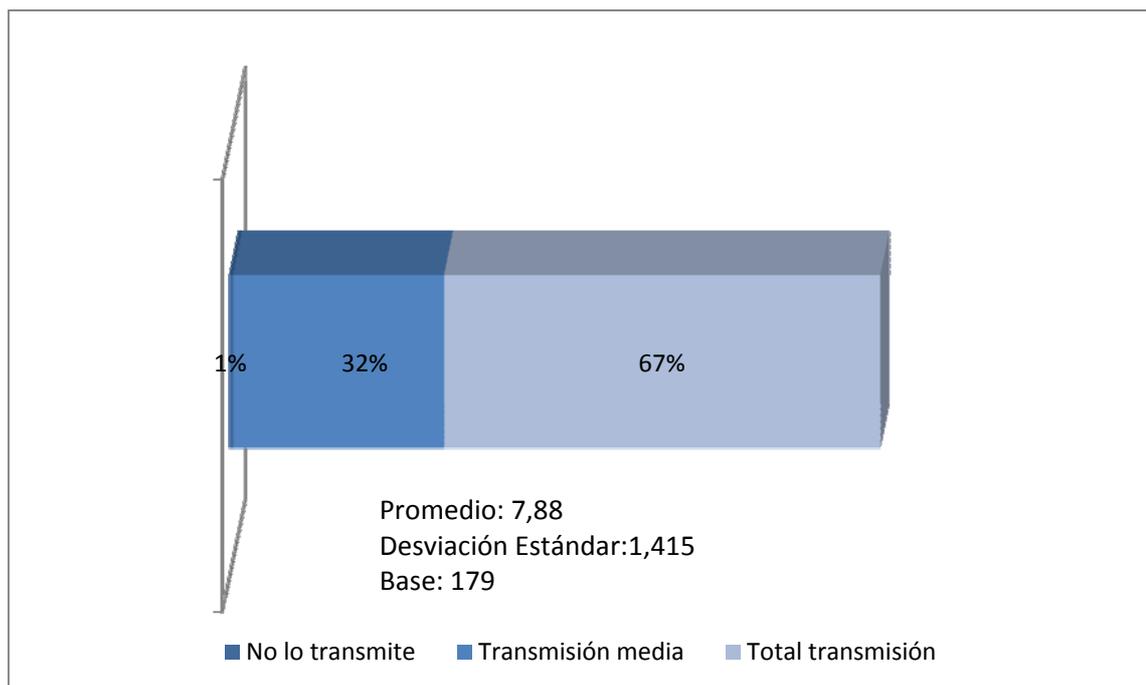
Fuente: Elaboración propia.

Continuando con los resultados para la variable V9.2, antes de presentar los mismos, se debe recordar que la misma depende de la variable V7.1, es decir

solo contestaron en V9.2 aquellas empresas que afirman conocer los beneficios que transmite la marca a sus clientes.

De la variable V9.2, un 67% de las empresas afirman transmitir totalmente los beneficios, atributos e imagen de la marca a través de la actuación de sus empleados; por otro lado el 32% de los encuestados consideran que la transmisión es media. Finalmente, apoyándonos en el promedio de respuestas, se puede decir que la actuación de los empleados está contribuyendo en un nivel medio a la transmisión de los beneficios de la marca (Gráfico 4).

Gráfico 4. P20 ¿En qué medida considera que la actuación de los empleados de la empresa ayuda a transmitir la imagen, atributos y beneficios de la marca?



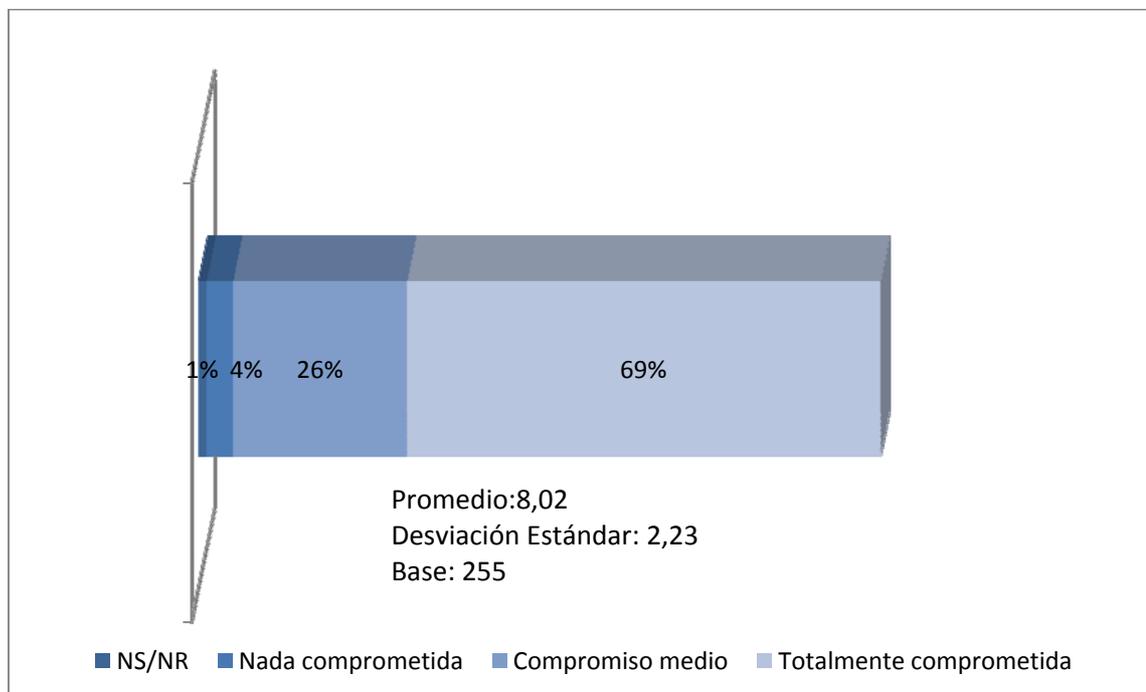
Fuente: Elaboración propia.

- *Compromiso de la máxima dirección (V10):*

La máxima dirección de la empresa y su compromiso con la marca es otra de las variables que ayudan a entender el branding interno y la cultura corporativa. Esta variable ha sido medida a través de la pregunta P25 del cuestionario.

El Gráfico 5 muestra los resultados obtenidos para V10, donde el 69% de las empresas declaran que el equipo directivo está totalmente comprometido con la creación y consolidación de la marca, lo que se ratifica a través del promedio de respuestas, ya que corresponde a las escalas más positivas de la variable. Sin embargo, la desviación estándar es elevada, por lo que indica que el compromiso del equipo directivo, se puede encontrar también en un nivel medio.

Gráfico 5. P25 ¿Hasta qué punto considera que está comprometido el equipo directivo de la empresa, con la creación y consolidación de la marca?



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales de las Variables del Cuestionario.

Las variables V9.1 y V9.2 no pueden ser relacionadas a través de pruebas estadísticas debido a las diferencias en su nivel de medición. Para enriquecer los análisis de este bloque, se ha procedido a estudiar su relación con una variable fundamental para el objeto de esta investigación, como es la variable V4, referente a la definición de estrategia de marca⁹⁴.

A través de la tabla de contingencia (Tabla 42), se obtiene que más de la mitad de empresas, un 59%, que cuentan con una misión y visión difundida, cuentan a su vez con una estrategia de marca definida. El siguiente resultado más importante es el de las empresas que declaran poseer una misión y visión difundida pero que no poseen una estrategia de marca, representando estas el 27%. El resto de las respuestas se desestiman por presentar bases muy pequeñas.

Tabla 42. Tabla de contingencia V4 vs V9.1.

		V4					
		SI		NO		NS/NR	
		Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V9.1	SI	111	59,4%	50	26,7%	5	2,7%
	NO	11	5,9%	7	3,7%	0	0%
	NS/NR	2	1,1%	1	0,5%	0	0%
X ² (4)=1,12 , p=0,845							

Fuente: Elaboración propia.

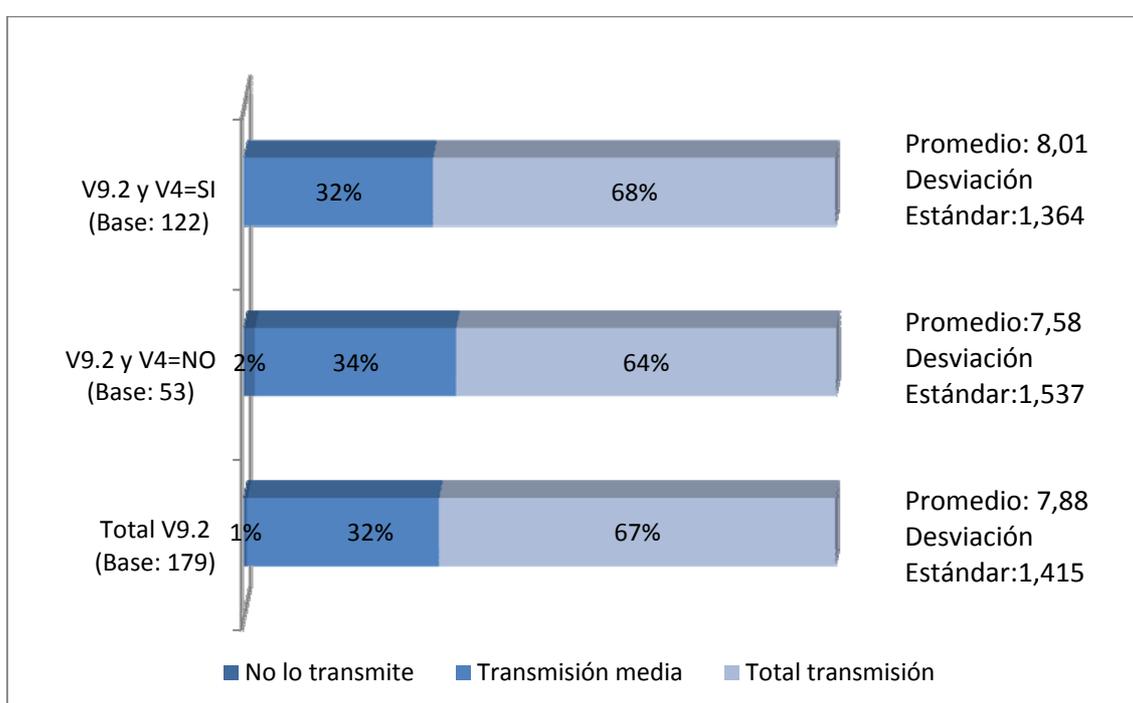
A pesar de presentarse porcentajes elevados entre las variables en cuanto a la respuesta "SI", no existe ninguna relación entre la variable V9.1 y V4, ya que el estadístico Chi-cuadrado no es significativo. Por lo tanto, el que una empresa

⁹⁴ Este análisis, en el que se cruza con la V4 sólo se ha considerado pertinente en este bloque de variables, dada la estrecha relación entre la estrategia de marca y la cultura corporativa, a tenor de la revisión al respecto recogida en el Capítulo 2.

posean una misión y visión difundida no implica que se deba contar con una estrategia de marca definida y viceversa.

En el caso de la variable V9.2, al realizar nuevamente el cálculo de la misma en función de V4, se obtuvieron los resultados que se muestran en el Gráfico 6.

Gráfico 6. V9.2 filtrada por V4.



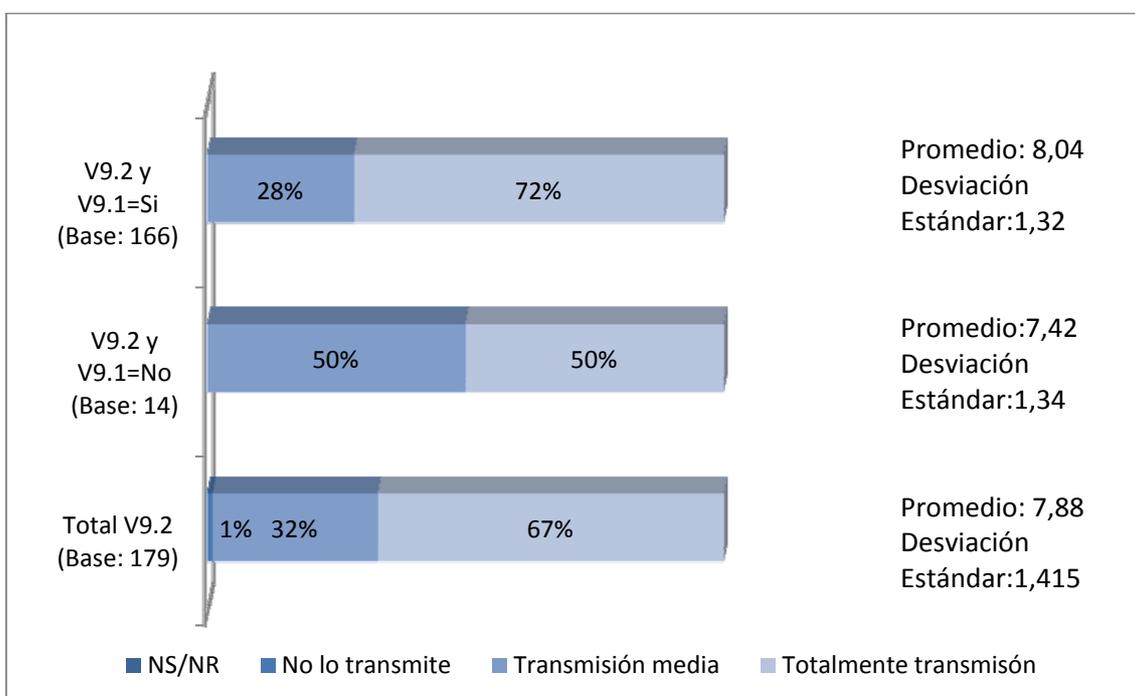
Fuente: Elaboración propia.

Del Gráfico 6 se desprende una conclusión muy relevante en cuanto a la importancia del branding interno en la estrategia de marca: a medida que las empresas posean una definición de la estrategia de marca, mayor será la contribución prestada por los empleados en transmitir los beneficios, atributos e imagen de la marca. De otro lado en las empresas que no definen estrategias de marca, la contribución de los empleados será menor. Esta conclusión se obtiene a través del promedio, el cual es inferior al obtenido en aquellas

empresas que sí cuentan con una estrategia de marca, e incluso es inferior al promedio general de la variable V9.2.

Para poder establecer algún tipo de relación entre las variables V9.1, V9.2 y V10, dado que la misma no se puede establecer a través del cálculo de estadísticos, como se ha comentado al inicio de esta sección, se ha recurrido a recalcular los porcentajes de V9.2 y V10 solo en función de las respuestas de V9.1. como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Recálculo de V9.2 en función de V9.1.



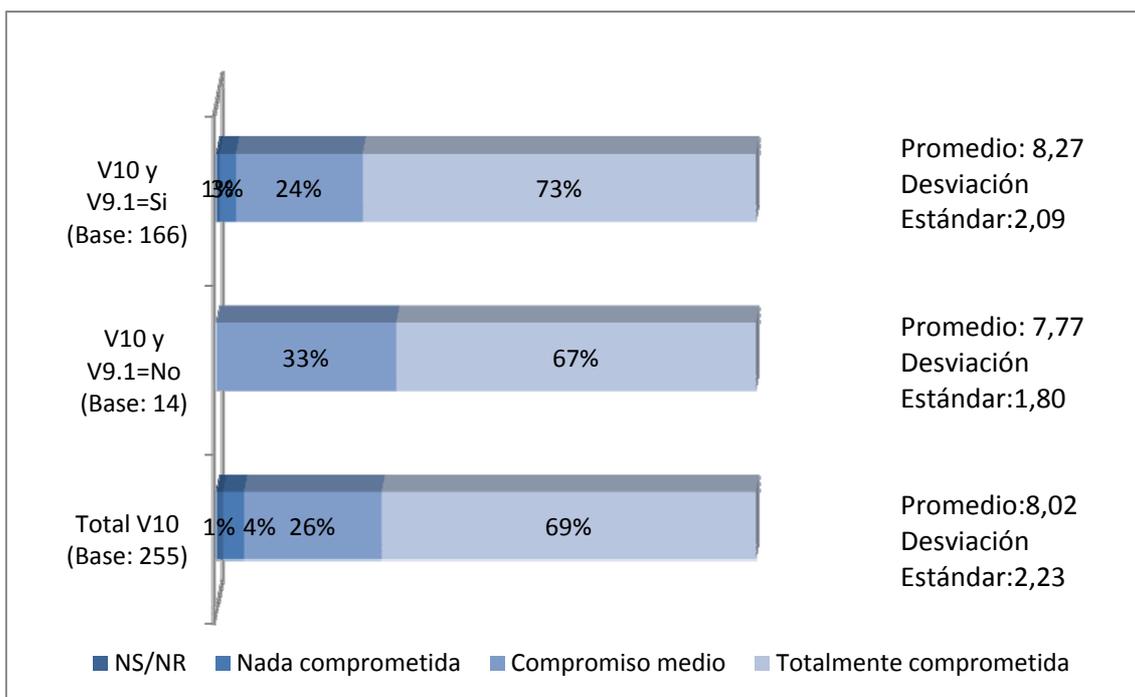
Fuente: Elaboración propia.

Del Gráfico 7 se desprende, que a medida que una empresa defina y difunda su misión y valores, mayor será la contribución de los empleados de la empresa en difundir la imagen, atributos y beneficios de la marca. Esto no solo se evidencia por los porcentajes obtenidos en la mención “transmisión total” sino también a través del promedio obtenido. Esta conclusión es de

extraordinaria importancia ya que según se muestra, el hecho de comunicar y hacer partícipes a los empleados de la misión, visión y valores de la empresa tiene como efecto la mayor implicación de los mismos en la transmisión de los valores de la marca.

Continuando con el análisis de la V10 en función de la V9.1, del Gráfico 8 se extrae que el compromiso del equipo directivo en promedio aumenta, en tanto la empresa difunda la misión y visión empresarial.

Gráfico 8. Compromiso del equipo directivo en función de V9.1.



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir esta sección, la Tabla 43 muestra que existe una correlación, medida con el coeficiente de correlación de Spearman, significativa y positiva entre la transmisión de los beneficios de la marca por parte de los empleados y el compromiso del equipo directivo, sin embargo la relación existente es baja debido a la obtención de un coeficiente inferior a 0,5.

Tabla 43. Correlación entre V9.2 y V10.

	V9.2	V10
V9.2	1,000	
V10	0,161*	1,000
Base	179	
** Correlación significativa al 0,05 (2-tailed)		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.4. Estructura de Branding

Análisis individual de las Variables del Cuestionario.

Antes de pasar al análisis de las variables de este bloque, cabe destacar que el mismo no entra dentro del modelo de branding que se quiere desarrollar en la presente investigación, tal y como se ha referido con anterioridad. Por dicho motivo, el apartado de conclusiones generales de las variables no se llevará a cabo.

- *Existencia de un responsable de marca (VA3):*

En cuanto a la existencia de un responsable interno en la gestión de marca, se ha encontrado que, el 65,5% de las empresas declaran poseerlo, mientras que el 34% restante de las empresas no poseen personal interno que gestione la marca (Tabla 44).

Tabla 44. P21: ¿Existe en su empresa a nivel interno un responsable de marca?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	167	65,5%
No	88	34,5%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

Fuente: Elaboración propia.

- *Cargo que ocupa el máximo responsable de marca (VA4):*

La variable VA4 está vinculada a la variable anterior VA3, por lo que se deben presentar los resultados de la VA4 en función de las empresas que declaran tanto poseer o no un responsable de marca. Los resultados correspondientes a VA4, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 45. P22: ¿Qué cargo ocupa el máximo responsable de marca de su empresa?

CARGO DEL MÁXIMO RESPONSABLE DE MARCA	VA3=Si		VA3=No	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
Gerente general/director/administrador	70	41,9%	58	65,9%
Responsable marketing/comunicación/imagen	53	31,7%	12	13,6%
Responsable ventas/comercial	28	16,8%	9	10,2%
Responsable administración	8	4,8%	4	4,5%
Responsable de calidad	4	2,4%	2	2,3%
Otro	3	1,8%	1	1,1%
Consejero delegado	1	,6%	2	2,3%
Base	167	100%	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en la Tabla 45 la primera conclusión que se obtiene es, que a pesar de haber declarado algunas empresas no poseer una persona encargada exclusivamente de gestionar la marca en VA3, existe un

máximo responsable dentro de la empresa, que está encargado en cierta medida de gestionar la marca. Es decir, que las empresas que declaran no tener responsable de marca específico, en última instancia sitúan al Gerente, en su mayoría, como responsable de la misma.

De otro lado, se evidencia que el Gerente de la empresa es el máximo responsable, tanto en VA3=Sí como en VA3=No, lo que demuestra que en estas empresas la alta dirección o equipo directivo se encuentra comprometido en la creación y consolidación de la marca. El segundo cargo con mayor responsabilidad en la gestión de marca, es el Responsable de Marketing, seguido del Responsable Comercial.

- *Contratación de personal externo en la gestión de branding (VA5):*

Una vez analizada la estructura interna de la empresa, es necesario identificar si las mismas delegan la gestión de su marca, a empresas externas y, en su caso, qué tipo de empresa contratan (Tabla 46).

Tabla 46. P23: ¿Adicionalmente su empresa cuenta con ayuda de alguna empresa y/o persona externa para la gestión de su marca?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si, empresa consultora especializada	54	21,20%
Si, profesional independiente	37	14,50%
Si, empresa consultora generalista	17	6,70%
Si, agencia de publicidad/diseñador gráfico	8	3,10%
Si, otras	3	1,20%
Total	119	47%
No	131	51,40%
NS/NR	5	2,00%
BASE	255	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 43 se observa que, aproximadamente el 47% de las empresas entrevistadas, cuentan con la ayuda externa para la gestión de su marca, siendo las consultoras especializadas y los profesionales independientes, las empresas y/o personas más contratadas para llevar a cabo la gestión de marca.

- *Existencia de presupuesto anual de branding (VA6):*

La última variable que ayuda a entender la estructura de branding, es la dotación o no de un presupuesto anual destinado a branding. De esta variable se obtuvo que, solo el 39,6% dota un presupuesto anual para la gestión de marca, frente a un 60,4% que no cuenta con el mismo.

Tabla 47. P24: ¿Existe en su empresa un presupuesto anual para la gestión de marca?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	101	39,6%
No	154	60,4%
BASE	255	100,0%
Moda=2 correspondiente a la respuesta No		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.5. Plan de marketing.

Análisis individual de las Variables del Cuestionario.

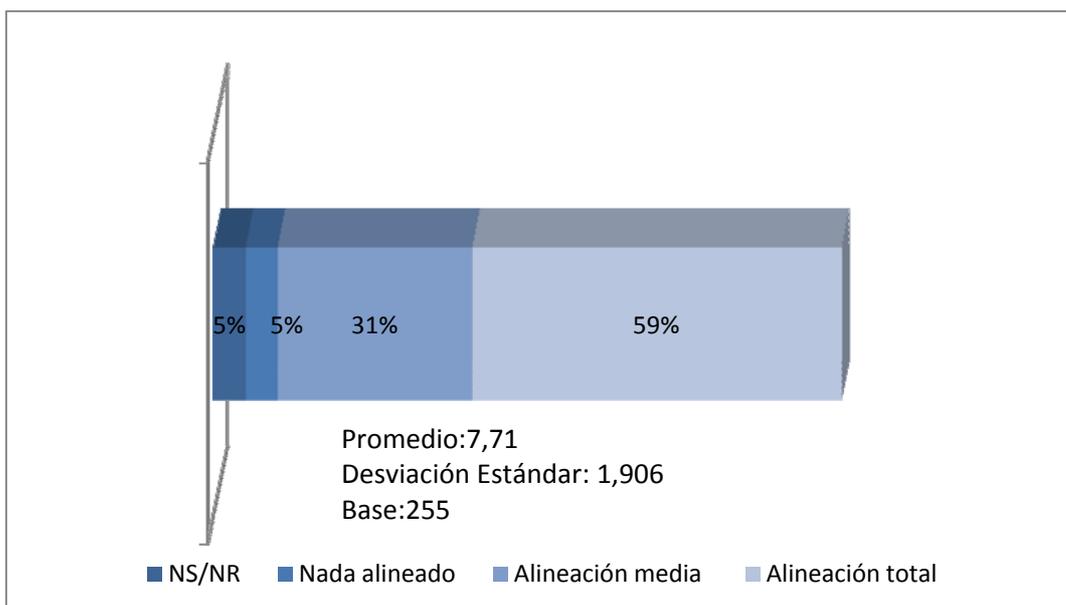
- *Política de producto como palanca de branding (V11):*

Para poder identificar como influye la política de producto como palanca de branding ha sido necesario introducir dos variables de medición, la V11.1 que

corresponde a la pregunta P10 del cuestionario, y la variable V11.2 que corresponde a la pregunta P11. A modo de recordatorio, la variable V11.1 mide la alineación del producto con el branding, y la variable V11.2 mide la influencia de branding en el desarrollo de nuevos (ver Tabla 20).

De la V11.1 se obtuvo que el 59% de las empresas declaran, que la cartera actual de productos/servicios se encuentra totalmente alineada con la marca, seguido de un 31% de empresas que cuentan con una alineación media. Finalmente, en promedio las empresas poseen una alineación media entre sus productos/servicios con la marca (ver Gráfico 9).

Gráfico 9. P10: ¿En qué grado su cartera actual de productos y servicios está alineada con la marca?

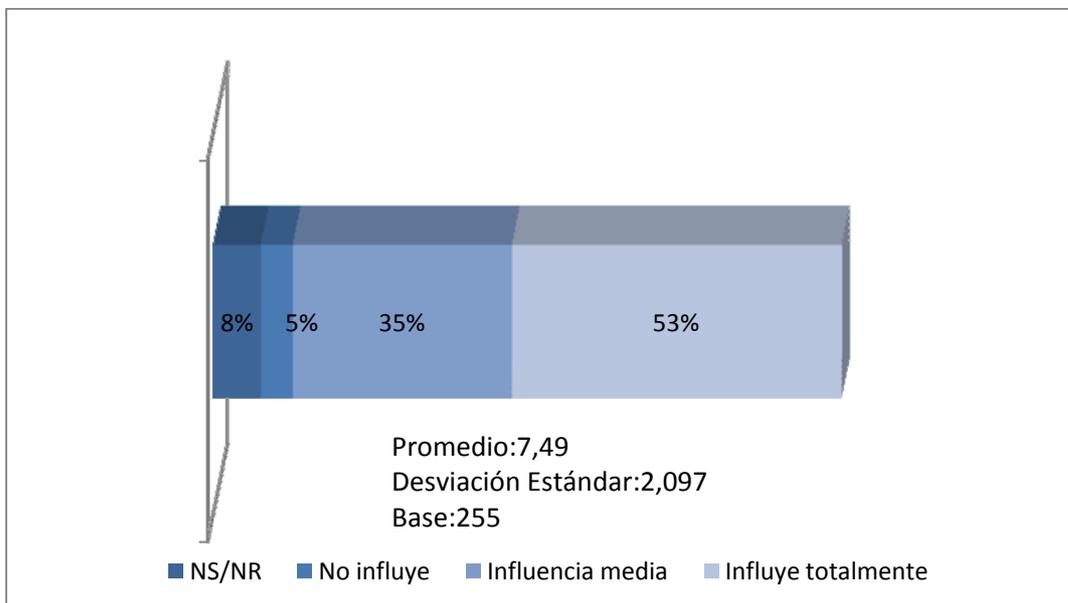


Fuente: Elaboración propia.

Continuando el análisis de V11, a través de la variable V11.2, que mide la influencia de la marca sobre el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, se ha podido determinar que el 53% de las empresas afirman que existe una

influencia de la marca sobre el desarrollo de nuevos productos, seguido de un 35% que presenta una influencia media. Finalmente destaca un 8% que declara no saber acerca de si su marca influye o no sobre el desarrollo de nuevos productos. Por último, en promedio las empresas presentan una alineación media entre la marca y los nuevos productos, como se muestra en el siguiente gráfico: (ver gráfico 9):

Gráfico 10. P11: ¿En qué medida su marca influye (o se tiene en cuenta) en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?



Fuente: Elaboración propia.

- *Comunicación como palanca de branding (V12):*

Al igual que la variable anterior, fue necesario utilizar dos variables y por ende dos preguntas en el cuestionario, para poder entender y medir la comunicación que llevan a cabo las empresas y como ésta es utilizada como palanca de branding. Las preguntas del cuestionario utilizadas fueron, la P26 y P27, las cuales fueron codificadas como V12.1 y V12.2, respectivamente.

La variable V12.1 nos ayuda a identificar las herramientas de comunicación que las empresas emplean para difundir su marca, obteniéndose que los folletos y catálogos, ferias, revistas, mailing, prensa y publicidad en el punto de venta, son las herramientas que obtuvieron menciones por encima del 50%, por tanto, son las herramientas más empleadas entre las empresas entrevistadas para comunicar su marca (Tabla 48). Sin embargo, no se deben dejar de lado los resultados obtenidos por patrocinios y publicidad exterior, los cuales presentan porcentajes de menciones elevados y por tanto son utilizados por las empresas en gran medida. Finalmente, el cine se presenta como la herramienta menos utilizada entre las empresas entrevistadas.

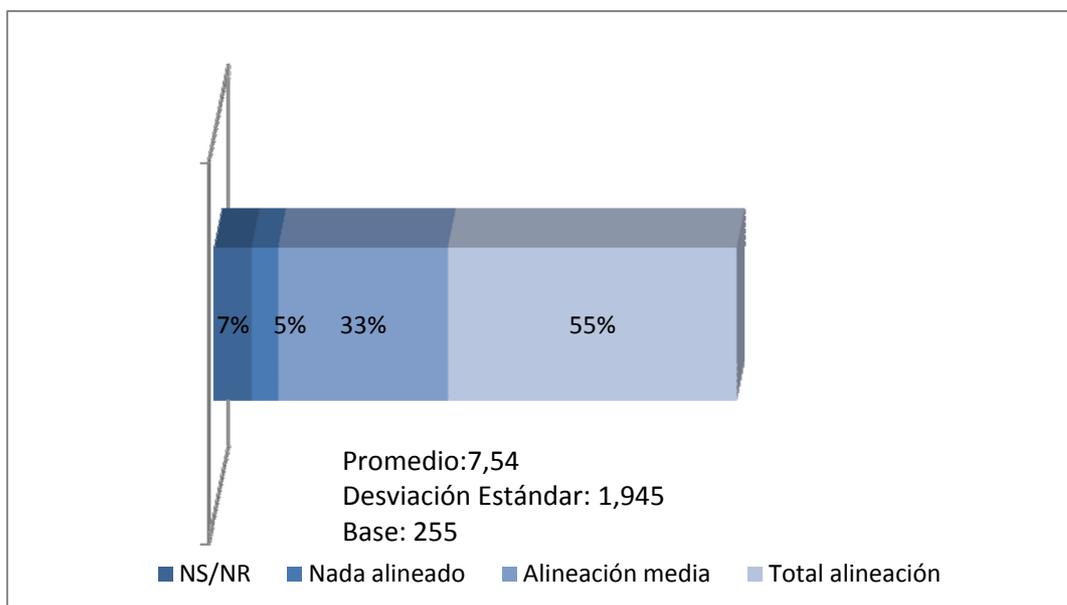
Tabla 48. P26: Díganos si su empresa utiliza las siguientes herramientas de comunicación.

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Folletos y catálogos	214	83,9%
Ferias	182	71,4%
Revistas	155	60,8%
Mailing	137	53,7%
Prensa	131	51,4%
Publicidad en el punto de venta	128	50,2%
Patrocinios	118	46,3%
Publicidad exterior	97	38,0%
Radio	44	17,3%
Gabinete de prensa	35	13,7%
Televisión	30	11,8%
Otros (menos internet):	7	2,7%
Cine	6	2,4%
BASE	255	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se procede con el análisis de la variable V12.2, la cual mide la alineación de la gestión de marca con la comunicación. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 11 P27: ¿En qué grado se encuentra alineada la gestión de su marca con la realización de las comunicaciones?



Fuente: Elaboración propia.

Del Gráfico 11, se extrae que el 55% de las empresas afirman que la comunicación y la gestión de su marca se encuentran totalmente alineadas con la estrategia de marca, seguido de un 33% que considera que esta alineación es media y finalmente un 7% que no sabe el grado de alineación de la gestión de la marca con la comunicación. En promedio, el grado de alineación obtenido se encuentra en un nivel medio.

- *Internet como palanca de branding (V13):*

Internet como herramienta de comunicación se ha dejado como una variable aparte, así como en el Capítulo 2 y dada su importancia en el momento actual, se le ha dado un tratamiento específico. De este modo, la variable V13 ha sido medida a través de tres preguntas en el cuestionario, la P28, P29 y P30, codificadas como las variables V13.1, V13.2 y V13.3 respectivamente.

La variable V13.1 mide la presencia o no de la empresa en internet, de la cual se obtuvo que el 96,5% de las empresas entrevistadas afirman que su marca tiene presencia en internet, frente a un 3,5% que aún no cuenta su marca con presencia en Internet.

Tabla 49. P28: ¿Tiene presencia su marca en Internet?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	246	96,5%
No	9	3,5%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

Fuente: Elaboración propia.

Antes de continuar con los resultados de las variables V13.2 y V13.3, se debe aclarar que las mismas dependen de las respuestas dadas en V13.1, ya que solo contestaron V13.2 y V13.3, aquellos entrevistados que afirmaron que su marca cuenta con presencia en internet, en V13.1.

La variable V13.2, muestra como se materializa la presencia de la marca en internet. En la Tabla 50 se presentan los resultados obtenidos para V13.2, los cuales indican que la página web de la empresa, con un 100% de menciones, se presenta como el principal lugar donde la marca tiene presencia. El resto de las menciones presentan porcentajes similares, sin destacar ninguno en particular.

Tabla 50. P29: ¿Dónde tiene presencia su marca en Internet?

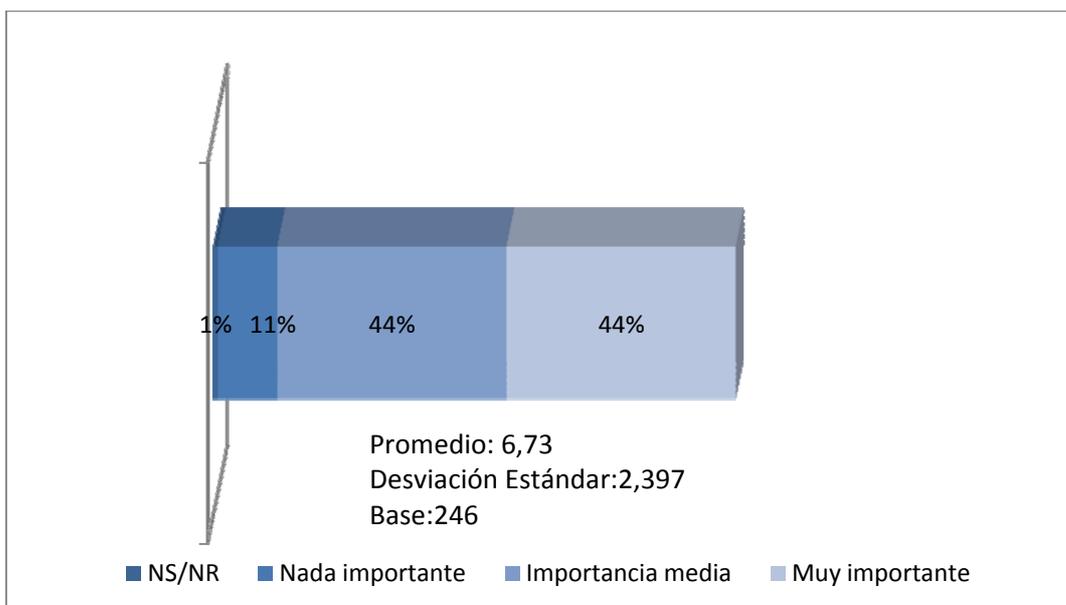
	Frecuencia	Frecuencia relativa
Página Web	246	100%
Presencia en la web de terceros	97	39%

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Redes sociales	87	35%
Campañas en buscadores (Google)	85	35%
Publicidad online	82	33%
Tienda online propia	48	20%
Tienda online de terceros	47	19%
BASE	246	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente en el estudio de la variable V13.3, que mide la importancia de internet para la marca, se obtuvo que el mismo porcentaje de empresas, un 44%, consideran que es importante internet para su marca como los que otorgan una importancia media. Destaca además un 11% de empresas que consideran que no es nada importante internet para su marca. En general, se puede afirmar que el nivel de importancia que tiene internet para las marcas de las empresas es medio, evidenciándose ello a través del promedio de las respuestas.

Gráfico 12. P30: ¿Qué importancia tiene Internet en su marca?



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales de las Variables del Cuestionario.

Debido al nivel de medición de las preguntas de este bloque, no se puede establecer relaciones entre las mismas, en algunos casos, a través del cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman. Por ello, se ha considerado realizar únicamente los análisis de relación entre aquellas variables medidas con escala Likert.

Las variables V11.1, V11.2, V12.2 y V13.3, han sido medidas a través de escalas de Likert, por lo que el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman tiene sentido, para establecer la existencia o no de relación entre parte de las variables que conforman el bloque de alineamiento entre el branding y el plan de marketing.

De este modo, de la Tabla 51 se desprende que todas las variables guardan una relación entre sí, positiva y estadísticamente significativa. Además, se debe destacar, la escasa relación existente entre las variables V11.1 y V13.3, debido a que presenta el coeficiente más bajo, así mismo ocurre con V11.1, V11.2 y V12.2. Finalmente, también se observa que la relación más estrecha se establece entre V11.1 y V11.2.

Tabla 51. Correlación entre V11.1, V11.2, V12.2 y V13.3.

	V11.1	V11.2	V12.2	V13.3
V11.1	1,000			
V11.2	0,389**	1,000		
V12.2	0,309**	0,328**	1,000	
V13.3	0,174**	0,182**	0,241**	1,000
Base	255			
** Correlación significativa al 0,01 (2-tailed)				

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.6. Identidad Formal

Análisis individual de las Variables del cuestionario.

En el análisis de este bloque, se cuenta con dos variables, la V14 y V15 que corresponden a las preguntas del cuestionario P12 y P13, respectivamente. Sus respuestas informan acerca de cómo abordan la identidad formal las empresas entrevistadas. Adicionalmente, a este bloque se ha agregado la variable VA7, la cual no pertenece a las variables del modelo, si bien se muestran los resultados de la misma, ya que fue preguntada y medida en el cuestionario aplicado.

- *Desarrollo de la identidad formal en función de la identidad de marca (V14):*

Como se ha mencionado anteriormente, esta variable ha sido medida con la pregunta P12, la cual intenta identificar los factores que se tienen en cuenta a

la hora de diseñar la marca. En la Tabla 52 se presentan los resultados para la V14.

Tabla 52. P12: Cuando diseñan y crean la marca, ¿qué es lo que tienen en cuenta?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Imagen	55	21,6%
Vinculación con producto/servicio que se vende	46	18,0%
Valores y estrategia de la empresa	42	16,5%
Calidad/servicio	40	15,7%
Naming	39	15,3%
Confianza	38	14,9%
Innovación, modernidad y dinamismo	32	12,5%
Desconoce	29	11,4%
Target	26	10,2%
Otros	20	7,8%
Adaptabilidad/aplicación	9	3,5%
BASE	255	

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en la Tabla 52, se puede observar que la *imagen*, es decir el diseño, la estética, los colores y la originalidad, son los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de crear y/o diseñar la marca. Sin embargo, uno de los factores que menos cobra importancia en la creación de la marca, es el *público objetivo* o *target* al cual va dirigido esta marca.

Es muy importante destacar que no se alude a factores que en la fundamentación se han mencionado como fundamentales, como la identidad o el posicionamiento a transmitir.

- *Existencia de manual de identidad corporativa (V15):*

Lo que se pretende analizar con la variable V15, es la existencia o no de un manual de identidad corporativa dentro de las empresas, así como también la utilización del mismo, midiéndose esto último a través de VA7.

Para la variable V15, se han obtenido los siguientes resultados, que se muestran en la Tabla 53: el 55,3% de las empresas afirman poseer un manual de identidad corporativo, y el 42,7% afirma no poseerlo.

Tabla 53. P13: ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	141	55,3%
No	109	42,7%
NS/NR	5	2,0%
BASE	255	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

Fuente: Elaboración propia.

La variable VA7 está relacionada con V15, ya que solo respondieron a VA7 aquellas empresas que afirmaron poseer una identidad corporativa, de lo que se obtuvo, que el 85,1% afirma utilizar el manual de identidad corporativa en todas las aplicaciones de la marca, frente a un 14,2% que no lo utiliza, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 54. P14: ¿Se utiliza el manual de identidad corporativa en todas las aplicaciones de la marca?

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	120	85,1%
No	20	14,2%
NS/NR	1	0,7%
BASE	141	100,0%
Moda=1 correspondiente a la respuesta Si		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales de las Variables del Cuestionario.

Debido al nivel de medición de las variables V14 y V15, no es posible determinar una relación entre ambas a través de pruebas estadísticas. Al igual que en el Apartado anterior no se ha considerado necesario, dado el discurso de esta investigación, proceder a realizar cruces con la variable V4, que sí han sido pertinentes en otros bloques de variables.

4.3.4. Análisis de preguntas sobre éxito en branding.

El presente apartado de análisis, tiene como objetivo el estudio de los resultados obtenidos de las variables del cuestionario que corresponden al bloque *éxito en la estrategia de branding* (ver Tabla 20). Asimismo, se procede a determinar la proporción de empresas clasificadas según el grado de éxito, mediante el *“indicador de grado de éxito”*, que reagrupa dichas variables, tal y como se mencionó en el Apartado 3.2.4.4.

Para el análisis de este bloque de variables se sigue el mismo esquema de análisis aplicado en los bloques analizados en el Apartado 4.3.3.

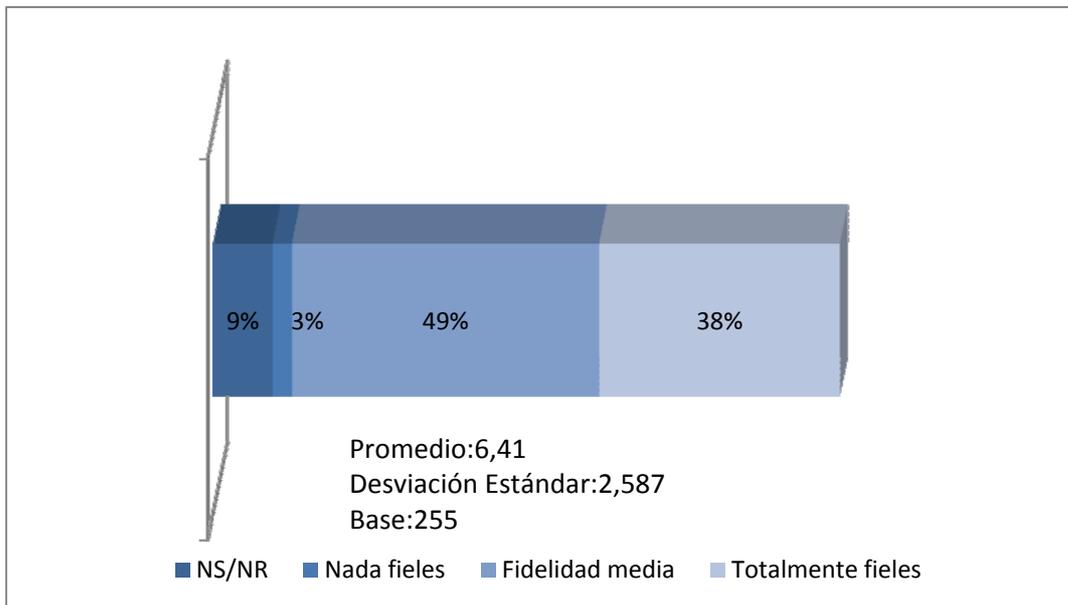
Análisis individual de las Variables del Cuestionario.

- *Grado de fidelidad a la marca (E1):*

La variable E1 corresponde a la pregunta P31 del cuestionario, la cual pretende medir el grado de fidelidad de los clientes hacia las marcas de las empresas.

En el Gráfico 13 se muestran los resultados obtenidos para E1, los cuales indican, que el 49% de las empresas consideran que sus clientes son medianamente fieles a su marca, si lo comparan con la competencia. Un 38%, cree que sus clientes son totalmente fieles a la marca, y que por tanto no la sustituirían por la de la competencia. Finalmente destaca un 9%, que no sabe cuán fieles son sus clientes.

Gráfico 13.P31: ¿En qué grado cree que sus clientes son más fieles a su marca que a la de la competencia?

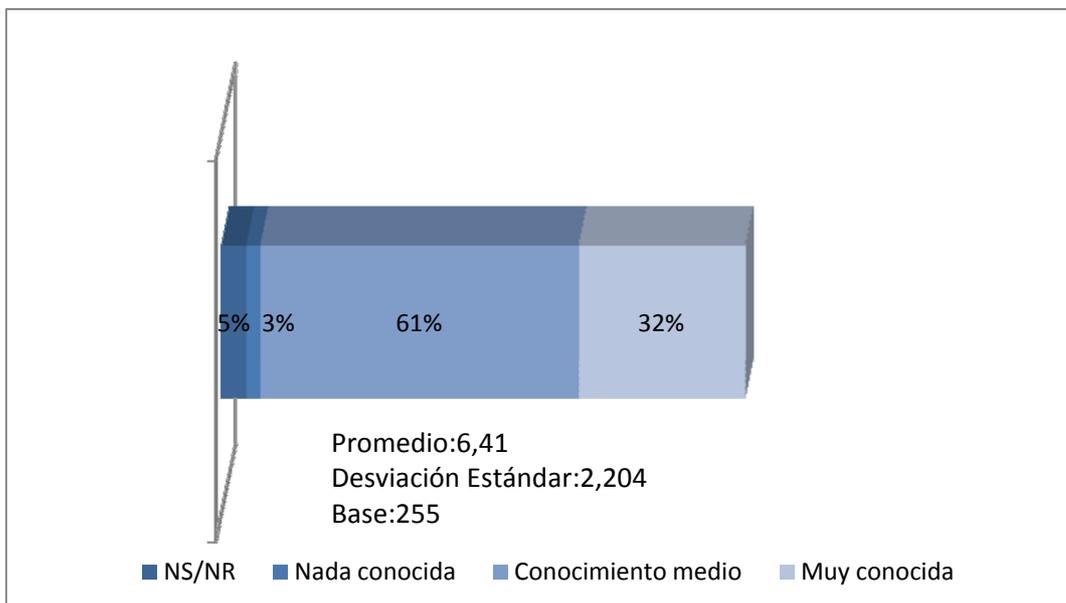


Fuente: Elaboración propia.

- *Grado de conocimiento de la marca (E2):*

La variable E2 ha sido a través de la pregunta P32 del cuestionario, la cual informa del grado de conocimiento de la marca de las empresas entrevistadas en comparación con las marcas de la competencia. Se obtiene que el 61% de las empresas consideran que su marca posee un nivel de conocimiento medio si se comparan con la competencia, mientras que el 32% cree que su marca es más conocida que la de la competencia, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 14 P32: ¿En qué grado cree que su marca es más conocida que la de la competencia?

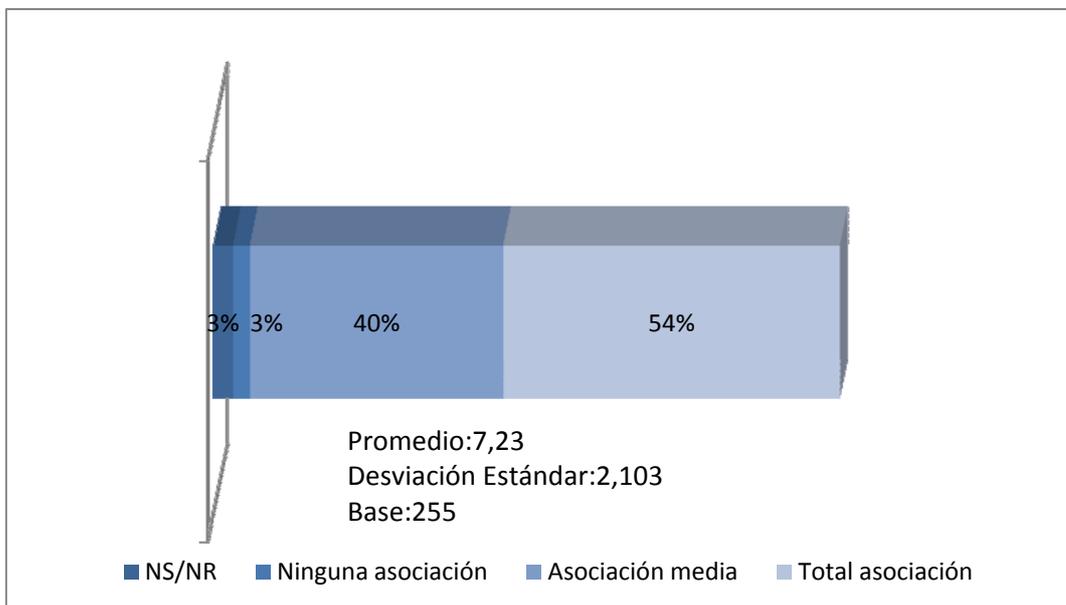


Fuente: Elaboración propia.

- *Grado de transmisión de identidad (E3):*

Mediante la pregunta P33 del cuestionario se ha medido la variable E3, la cual mide en qué grado los clientes asocian la marca con los atributos que las empresas entrevistadas quieren transmitir. Los resultados de E3, muestran que un 54% de las empresas entrevistadas cree que existe una correcta asociación entre la marca y los atributos que se quieren transmitir. No obstante, un 44% considera que esta asociación no es tan estrecha y lo puntúan en con una asociación media. Dichos resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 15 P33: ¿En qué grado considera que los clientes asocian la marca a los atributos que se quieren transmitir?



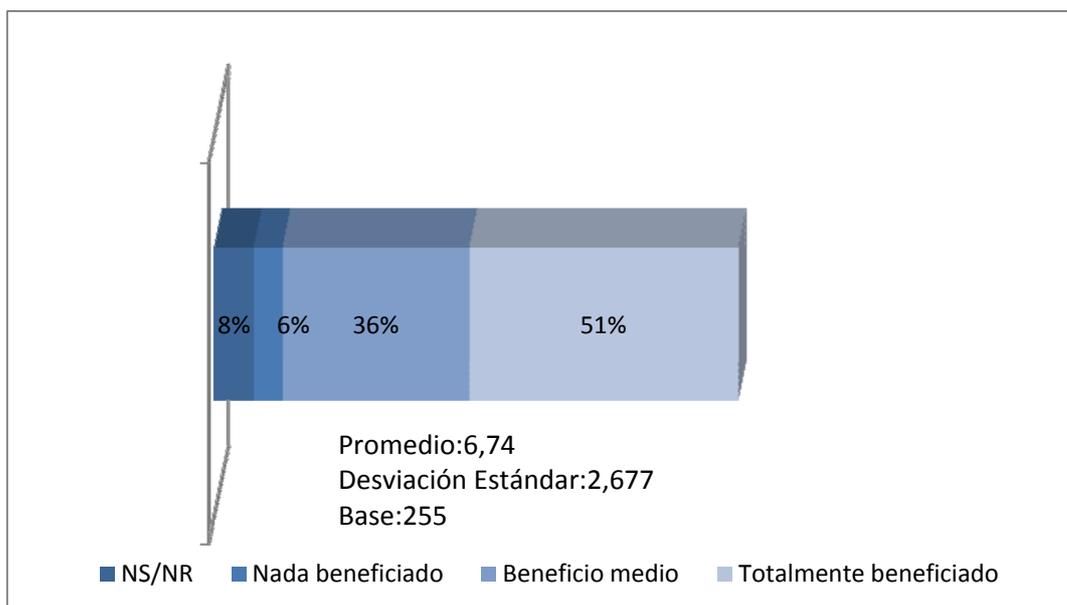
Fuente: Elaboración propia.

- *Grado en que la marca beneficia el lanzamiento de nuevos productos (E4):*

Para poder identificar si el lanzamiento de nuevos productos se ve beneficiado por la marca existente en la empresa, se ha empleado la variable E4.

Como se muestra en el Gráfico 16, el 51% de las empresas consideran que el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios se ven beneficiados por las marcas que actualmente gestionan las empresas, por otro lado el 36% considera que este beneficio es medio.

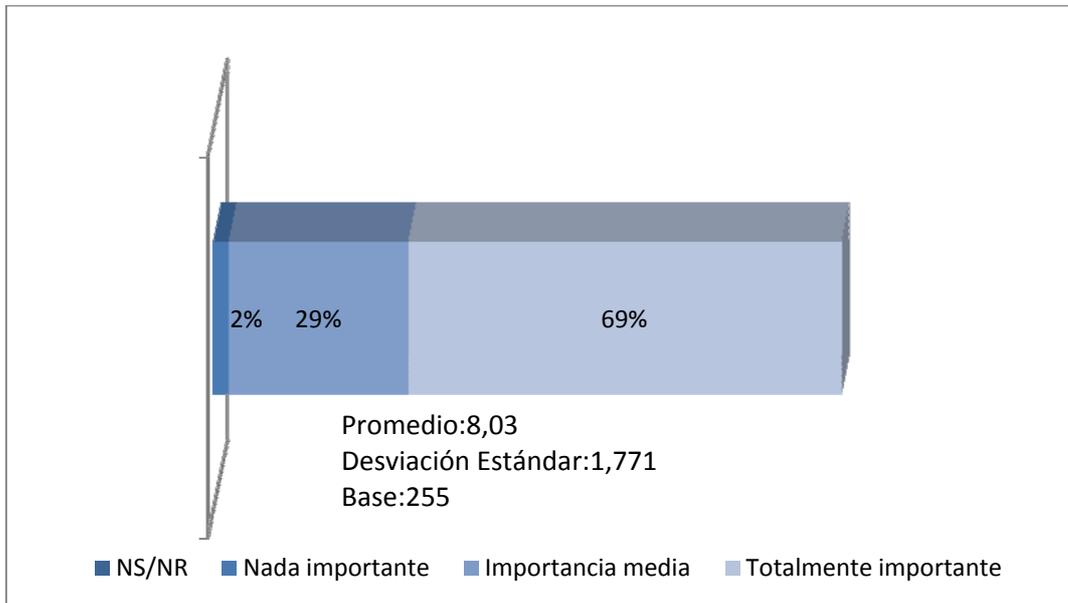
Gráfico 16 P34: ¿En qué grado el lanzamiento de nuevos productos y servicios se ven beneficiados por las marcas actuales?



Fuente: Elaboración propia.

- *Grado de importancia de la marca en la empresa (E5):*

La variable E5 fue medida a través de la pregunta P35 del cuestionario, y trata de evaluar el grado de importancia que posee la marca entre las empresas entrevistadas. De las menciones obtenidas de los entrevistados, se obtuvo que el 69% opina que la marca que gestionan es totalmente importante para la empresa, mientras que el 29% consideran que la importancia de la marca es media, como se muestra en el gráfico:

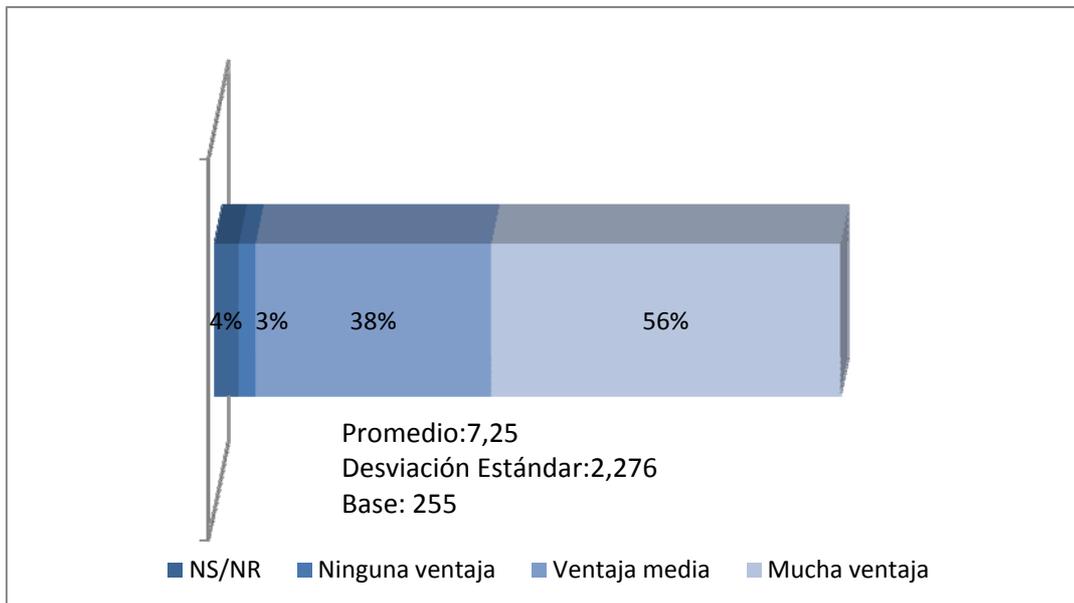
Gráfico 17 P35: En general ¿qué importancia tienen las marcas para su empresa?

Fuente: Elaboración propia.

- *Ventaja competitiva que aporta la marca (E6):*

El grado de ventaja competitiva que aporta la marca de las empresas frente a sus competidores, se extrae de la variable E6 a través de la pregunta P36 del cuestionario. De su análisis, como se muestra en el Gráfico 18, se ha obtenido que el 56% de las empresas entrevistadas, consideran que la marca aporta ciertas ventajas competitivas frente a su competencia, por otro lado el 38% consideran que el aporte de la marca es medio.

Gráfico 18 P36: ¿En qué grado considera que su marca le aporta algún tipo de ventaja frente a sus competidores?



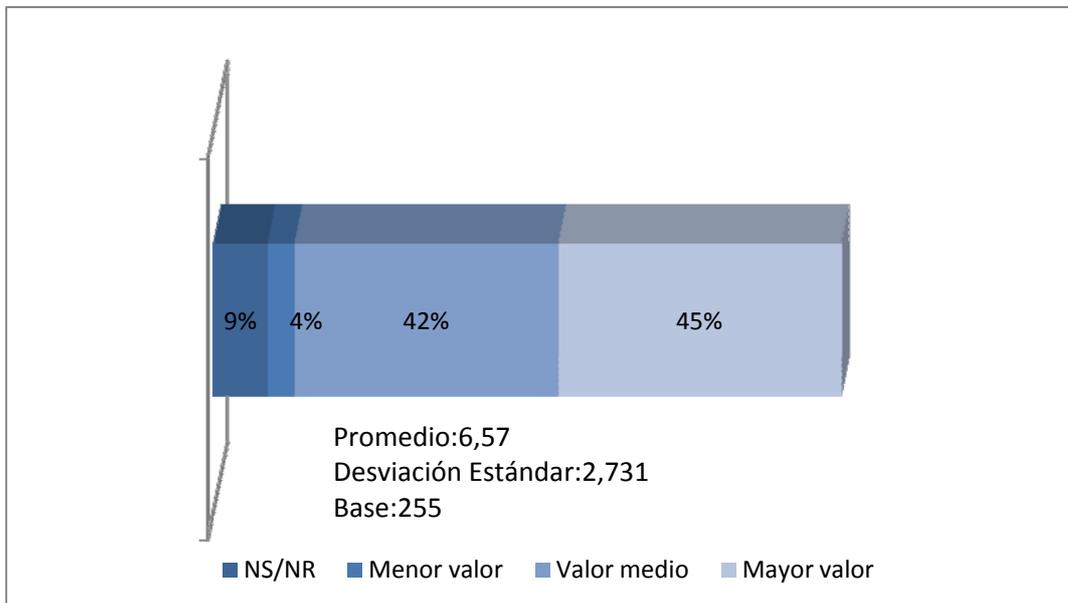
Fuente: Elaboración propia.

- *Valor económico de la marca (E7):*

La variable E7 trata de evaluar en qué medida las empresas consideran que su marca tiene un valor económico. Dicha evaluación se enfoca en función de cuanto se revalorizaría económicamente la marca en el supuesto caso que las empresas procediesen a vender la misma.

De la variable E7, se ha obtenido que el 45% de los entrevistados considera que la valoración de su marca ha variado adquiriendo un mayor valor económico comparado con años anteriores, mientras que el 42% considera que el valor de la marca se puede ubicar en un valor económico medio, lo que indica que dicho valor no ha variado con respecto a años anteriores.

Gráfico 19 P37: Si decidiera vender su marca ahora, ¿en qué grado considera que la valoración económica de la misma ha variado en los últimos años?



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales de las Variables del Cuestionario.

Lo primero que procede analizar es la existencia o no de relaciones entre las variables de este bloque. Dicho análisis se ha realizado mediante el cálculo de los coeficientes de correlación. De los resultados obtenidos (ver Tabla 55), se observa que todas las variables están relacionadas entre sí, de forma positiva y estadísticamente significativa. Las variables E5 y E6 son las que guardan una relación más estrecha, es decir, existe una relación estrecha entre la importancia de la marca para la empresa y el grado de ventaja que proporciona la marca frente a la competencia. Por tanto, a medida que la marca cobra más importancia para la empresa, dicha conciencia se traduce en una marca que aporta mayor ventaja competitiva. Este argumento refuerza la importancia de la gestión del branding en la empresa.

Tabla 55 Correlación entre las variables del bloque de éxito.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
E1	1,000						
E2	0,391**	1,000					
E3	0,339**	0,356**	1,000				
E4	0,253**	0,280**	0,511**	1,000			
E5	0,268**	0,290**	0,473**	0,474**	1,000		
E6	0,344**	0,477**	0,491**	0,428**	0,567**	1,000	
E7	0,153*	0,150*	0,281**	0,302**	0,313**	0,337**	1,000

Base: 255, **p<0,01, *p<0,05

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que todas las variables están correlacionadas, cobra mayor sentido la unión de las mismas en el “*indicador de grado de éxito*”, tal y como se explicó en el Apartado 3.2.4.4.. Mediante el “*indicador de grado de éxito*” se procede a clasificar las empresas según su grado de éxito. Así, tras la creación del indicador, se ha obtenido la siguiente clasificación de las empresas entrevistadas, según se observa en la siguiente tabla:

Tabla 56. Indicador de grado de éxito.

Grado de éxito	Frecuencia	Frecuencia relativa
Bajo	139	54,5%
Medio	83	32,5%
Alto	33	12,9%
Total	255	100,0%

Base: 255

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 56, más de la mitad de las empresas entrevistadas se han clasificado como empresas con un grado de éxito bajo. En cuanto a la clasificación de las empresas con un grado de éxito alto, se debe

mencionar que la base es suficiente como para realizar cualquier tipo de análisis subsiguientes (Field, 2009).

Es importante mencionar en este punto que, tal y como se expuso en el Apartado 3.2.4.4., el “*indicador de grado de éxito*” será la variable dependiente a ser introducida en el modelo que se propone en esta investigación y, por tanto, permitirá extraer las variables más importantes de la estrategia de branding, lo que constituye el objeto de esta investigación.

Para concluir esta sección, se ha considerado oportuno analizar de forma descriptiva cómo se relaciona el nuevo indicador, el “*indicador de grado de éxito*”, con las dos variables que son fundamentales dentro de la gestión de marca, las cuales son la variable V3 (estrategia global empresarial) y V4 (estrategia de marca).

Estudiando en primer lugar a las empresas clasificadas en la Tabla 56 con el grado de éxito alto, se obtiene que la mayoría de las empresas, mencionan que poseen una estrategia global empresarial así como una estrategia de marca, como se observa en la Tabla 57. Esta conclusión es muy importante ya que refuerza los argumentos teóricos de que un desarrollo estratégico conduce al éxito empresarial.

Tabla 57. Relación de V3 y V4 en empresas con grado de éxito alto.

	Si		No		NS/NR	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V3	30	90,9%	1	3,0%	2	6,1%
V4	23	69,7%	8	24,1%	2	6,1%
Base: 33						

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las empresas con un grado de éxito medio, y mediante similar análisis, se puede observar que en términos generales los resultados no difieren mucho de las empresas con un grado de éxito alto. Ahora bien, se observan cambios de tendencia, en el sentido que disminuye el porcentaje de empresas que tienen definida una estrategia global de empresa y aumenta el número de empresas que declaran no definir una estrategia de marca (ver Tabla 58).

Tabla 58. Relación de V3 y V4 en empresas con grado de éxito medio.

	Si		No		NS/NR	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V3	66	79,5%	13	15,7%	4	4,8%
V4	58	69,9%	23	27,7%	2	2,4%
Base: 83						

Fuente: Elaboración propia.

Por último, aplicando el mismo análisis a las empresas clasificadas con un grado de éxito bajo, se confirma la tendencia observada en las empresas de grado medio. Es decir, se puede observar una menor definición estratégica, tanto a nivel global como a nivel de marca, así como un incremento del porcentaje de empresas que declaran no definir la estrategia de empresa y de marca. Dichos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 59. Relación de V3 y V4 en empresas con grado de éxito bajo.

	Si		No		NS/NR	
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia	Frecuencia relativa
V3	97	69,8%	39	28,1%	3	2,2%
V4	71	51,1%	66	47,5%	1	1,4%
Base: 139						

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5. Análisis factorial y modelo multinomial logístico.

En los apartados anteriores se han realizado los análisis descriptivos que han permitido obtener un conocimiento detallado de las variables de la gestión de la marca y extraer conclusiones significativas de ciertas tendencias observadas.

En el presente capítulo, se procede a realizar los análisis pertinentes que permitirán identificar si las variables y bloques de variables estudiadas son predictoras o no del éxito en la gestión de la marca. Por tanto, de dicho análisis, se obtendrán las variables que pueden formar parte del modelo teórico

de branding para la Pyme y que se propone en el Apartado 4.4. y se validarán o no validarán las hipótesis formuladas.

Este capítulo se dividirá en dos partes. En la primera parte se presentan los resultados obtenidos del análisis factorial, como método para eliminar la colinealidad que presentaban las variables a introducir en el modelo. En la segunda parte se presentan los resultados obtenidos tras la implementación del análisis multinomial logístico, el cual es el modelo estadístico que mide la importancia de las variables de la gestión de marca dentro de cada una de las empresas clasificadas según su grado de éxito y por tanto permite identificar si dichas variables son predictoras o no del éxito.

4.3.5.1. Análisis Factorial.

Como se ha mencionado en el Apartado 3.2.4.4., el análisis factorial se debe utilizar para eliminar los problemas de colinealidad que presentaban las variables en estudio. Su aplicación implica la siguiente consecuencia: determinadas variables deberán ser descartadas como predictoras, debido a que el análisis factorial es un método de reducción de número variables. Ello conlleva, como se verá a continuación, que algunas variables son descartadas por el análisis factorial y, por tanto, no se podrá determinar si dichas variables son predictoras, de modo que no podrán formar parte del modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación.

Como ya se ha mencionado, previamente a la aplicación del análisis factorial se habían definido los grupos o factores a los cuales cada variable pertenecía, tal y como se presentó en la Tabla 20. Así y continuando con el esquema de análisis que se ha seguido en los apartados anteriores, los resultados del análisis se presentan siguiendo el orden del bloque variables de Tabla 20.

- *Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding:*

Las variables que se ajustan al análisis factorial han sido: V1, V2.1, V3 y V4, descartándose las variables V2.2 y V5 debido a que no se ajustan en ningún caso al análisis factorial.

El determinante de la matriz de correlación fue de 0,579, por lo que se evidencia intercorrelaciones altas entre las variables.

El coeficiente KMO y la prueba de esfericidad obtenidos se presentan a continuación en la Tabla 60. Para el caso del coeficiente de KMO se obtienen valores aceptables de ajuste del tamaño de muestra y la prueba de esfericidad es estadísticamente significativa. Por ello, se concluye que el análisis factorial es apropiado y que las variables están ajustadas. En la Tabla 60, también se muestran los valores obtenidos para los pesos de los factores. Se debe aclarar que solo se obtuvo una componente, por lo que la misma no pudo ser rotada⁹⁵.

Tabla 60. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding.

Variable	Factor Loading
V1	0,739
V2.1	0,729
V3	0,739
V4	0,581
Autovalor	1,961
% de varianza	49,03
KMO	0,680
Bartlett's $\chi^2(6)=121,9; p<0,001$	

Fuente: Elaboración propia.

⁹⁵ Matemáticamente sólo al obtener una componente la misma no puede ser rotada por ningún método ya que para que se pueda llevar a cabo la rotación se debe contar con al menos dos componentes.

Adicionalmente, los resultados obtenidos nos indican que todas las variables son importantes dentro del bloque de alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding, ya que se obtuvieron valores superiores a 0,4 que es el criterio mínimo aceptado para establecer la importancia de los pesos de los factores (Stevens, 1980).

Como conclusión, se tiene que:

- Las variables V1, V2.1, V3 y V4, son las que van a formar parte del bloque de alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding al que se aplicará el análisis multinomial, para determinar si dichas variables son predictoras.
- Las variables V2.2 y V5 quedan descartadas debido a que no se ajustan en ningún caso al análisis factorial y por tanto no podrán formar parte de las variables que predicen el éxito en el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación.

No obstante, hay que mencionar que dicho descarte no afecta a los supuestos hechos acerca de las variables que un modelo de branding debe contemplar. La variable V2 (definición de los valores de la empresa) ha sido medida mediante dos variables del cuestionario, la V2.1 (definición efectiva de los valores de la empresa) y la V2.2 (enunciado de dichos valores), siendo la V2.1 la variable que podrá ser considerada como una variable predictora. De este modo, la definición de valores en la empresa sí puede formar parte de las variables predictoras del éxito.

En el caso de la V5 (grado de alineamiento entre la estrategia global de empresa y la estrategia de marca), al no poder dentro del análisis factorial no se produce tampoco una merma de información significativa. Ello es porque lo que no podrá ser predictor del éxito en el modelo de branding es el grado de alineamiento, no el alineamiento en sí, que es la información que recoge el bloque, el cual sí está compuesto por

diferentes variables del cuestionario (V1, V2.1, V3 y V4). Por ello, el alineamiento entre estrategia global de empresa y estrategia de marca, que en la fundamentación teórica se reveló como crucial, sí podrá formar parte del modelo teórico de branding para la Pyme, en función de los resultados que arroje el posterior análisis multinomial.

- *Estrategia de branding*⁹⁶:

Las variables que se han ajustado al análisis factorial en este bloque han sido: V6, V7.2, V8.1 y V8.2, descartándose la variable V7.1.

Adicionalmente se debe mencionar que las variables V7.2 y V8.1, son del tipo abiertas, y no todas las respuestas obtenidas ajustaban el modelo por lo que solo se pudieron incorporar las siguientes menciones: para el caso de la variable V7.2 se incorporaron las menciones “Confianza y seguridad” (V7.2.1 e “Innovación/modernidad/tecnología”; para el caso de la variable V8.1 solo se ajustaba la mención referida a “Confianza y seguridad”.

Al contrario que en el bloque anterior se han obtenido dos componentes, por lo que las puntuaciones de los factores que se presentan son las rotadas por el método Varimax, que entre las dos componentes explican el 58% de los datos. Tras la realización del análisis factorial, se ha obtenido que el determinante de la matriz de correlaciones es igual a 0,533, por lo que nuevamente se evidencia una alta correlación entre las variables.

⁹⁶ Dado que las variables V7.2 y V8.1 corresponden a preguntas abiertas, en el análisis se ha procedido a otorgar una codificación a aquellas menciones que han logrado entrar en el análisis factorial. Para una mejor claridad de la exposición y ajuste a la nomenclatura seguida se expone que la mención “Confianza y seguridad” se le ha otorgado el código V7.2.1.; “Innovación/modernidad /tecnología” se le ha otorgado el código V7.2.2.. En el caso de la mención “Confianza y seguridad” se le ha otorgado el código V8.1.1.

En la Tabla 61 se presentan los resultados obtenidos del análisis factorial para este bloque de variables. Como se observa, el indicador de KMO se encuentra justo en el límite del valor aceptado de 0,5, por lo que se verifica la condición de un tamaño de muestra adecuado. De otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett presenta un alto nivel de significatividad.

Tabla 61. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de estrategia de branding.

Variable	Factor Loading	
	Componente 1	Componente 2
V6	0,266	0,022
V7.2.1	0,886	-0,032
V7.2.2	-0,216	0,772
V8.1.1	0,883	0,001
V8.2	0,256	0,741
Autovalor	1,747	1,147
% de varianza	34,94	22,93
KMO: 0,535		
Bartlett's $\chi^2(10)=108,63$; $p<0,001$		

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de componentes o factores obtenidos, se puede concluir que existe una subdivisión interna entre las variables de este bloque, por lo que se desprenden dos ecuaciones para describir y explicar el bloque de estrategia de branding. En la primera ecuación las variables V6, V7.2.1 y V8.1.1 son las más importantes ya que poseen los pesos más elevados, y en la segunda ecuación, las variables con mayor peso importancia serían la V7.2.2 y V8.2

Como conclusión, se tiene que:

- Las variables V6, V7.2, V8.1 y V8.2, son las que van a formar parte del bloque de estrategia de branding al que se aplicará el análisis multinomial, para determinar si dichas variables son predictoras.

- La variable V7.1 queda descartada debido a que no se ajusta en ningún caso al análisis factorial y por tanto no podrá formar parte de las variables que predicen el éxito en el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación. Esta variable mide en qué grado una empresa conoce cuáles son los beneficios que efectivamente están siendo transmitidos a los clientes. Este descarte no supone una merma de generalidad en cuanto a la significatividad del bloque de estrategia de branding, debido a que, a tenor del discurso de la fundamentación, lo relevante es la definición de los atributos y asociaciones por parte de la empresa, variable que sí podrá ser predictora. La variable descartada hace referencia a si la empresa conoce efectivamente qué beneficios se han transmitido, lo cual, implicaría que hubiese realizado una investigación de mercado al respecto. Como se ha establecido en el Capítulo 1, la investigación de mercado queda fuera del objeto de estudio de esta investigación.

- *Branding interno y cultura corporativa:*

Para este bloque, todas las variables que lo conforman (ver Tabla 20) han entrado en el análisis factorial, ajustándose los datos al mismo y obteniendo valores de los estadísticos adecuados para autentificar la validez de los resultados.

El valor del determinante de la matriz de correlación obtenido ha sido igual a 0,865, por lo que sigue teniendo validez la realización del análisis factorial para los datos introducidos. En Tabla 62 se presentan los resultados del análisis factorial, donde nuevamente se ha obtenido un valor para el indicador KMO igual 0,5 y la prueba de esfericidad resultante es altamente significativa, quedando validado entonces el análisis realizado. De otro lado solo se extrajo un factor que explica el 47% de la varianza.

Tabla 62. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de branding interno y cultura corporativa.

Variable	Factor Loading
V9.1	-0,479
V9.2	0,780
V10	0,761
Autovalor	1,1416
% de varianza	47,2
KMO	0,543
Bartlett's $\chi^2(3)=18,50; p<0,001$	

Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 62 también se extrae que las variables V9.2 y V10, son las más importantes dentro del branding interno y de la cultura corporativa.

Como conclusión, se tiene que:

- Las variables V9.1, V9.2 y V10, es decir, todas las variables del bloque, van a formar parte del bloque de estrategia de branding interno y cultura corporativa al que se aplicará el análisis multinomial, para determinar si dichas variables son predictoras.
- *Alineamiento entre branding y plan de marketing:*

Dentro de este bloque las variables que se ajustaron al modelo fueron V11.1, V11.2, V12.1, V12.2, V13.2 Y V13.3, descartándose la variable V13.1 ya que no se ajustaba al análisis factorial.

En cuanto a las variables V12.1 y V13.2, se debe recordar que las mismas se han medido en el cuestionario a través de preguntas de respuesta múltiple, y

para el análisis factorial las menciones han entrado en el análisis son las que se muestran a continuación en Tabla 63.

Tabla 63. Codificación de las menciones de las variables V12.1 y V13.2.

V12.1		V13.2	
V12.1.1	Folletos y catálogos	V13.2.1	Redes sociales
V12.1.2	Televisión	V13.2.2	Tienda online propia
V12.1.3	Prensa	V13.2.3	Tienda online de terceros
V12.1.4	Revistas	V13.2.4	Publicidad online
V12.1.5	Radio	V13.2.5	Campañas en buscadores
V12.1.6	Publicidad exterior	V13.2.6	Presencia en la web de terceros
V12.1.7	Mailing		
V12.1.8	Ferias		
V12.1.9	Patrocinios		
V12.1.10	Publicidad en el punto de venta		
V12.1.11	Gabinete de prensa		
V12.1.12	Otras menciones		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 63, las menciones que no fueron incorporadas al análisis han sido, para el caso de la variable V12.1 la mención “Cine”, y para el caso de la variable V13.2, la mención “Página web”. La justificación de la desestimación, es debido a la falta de ajustes que han presentado los estadísticos a tener en cuenta para validar el análisis.

Del análisis factorial, se han extraído siete factores que explican el 57% de la varianza. Este elevado número de factores se debe al número de variables incorporadas en el análisis.

En cuanto al determinante de la matriz de correlación, se ha obtenido un valor igual a 0,028, el cual se encuentra dentro de los límites aceptados para llevar a

cabo el análisis. En el caso del indicador KMO, se ha obtenido un valor de 0,75, el cual indica un suficiente tamaño de muestra. En la prueba de esfericidad se ha obtenido un valor altamente significativo. Los resultados del análisis se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 64. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de alineamiento entre branding y plan de marketing.

Variable	Factor Loading						
	Comp. 1	Comp. 2	Comp.3	Comp.4	Comp.5	Comp.6	Comp. 7
V11.1	-0,077	0,048	0,729	-0,024	0,003	0,120	0,191
V11.2	0,155	0,274	0,668	0,121	0,074	0,024	-0,153
V12.1.1	0,688	0,177	-0,261	0,031	0,258	-0,086	-0,177
V12.1.2	0,105	-0,057	-0,025	0,034	0,032	0,768	-0,060
V12.1.3	0,590	-0,020	0,211	0,092	0,253	0,322	0,047
V12.1.4	0,708	0,148	0,126	0,154	-0,036	0,127	0,135
V12.1.5	0,004	0,126	0,091	0,120	0,230	0,715	-0,013
V12.1.6	0,072	0,108	0,010	0,081	0,721	0,255	0,074
V12.1.7	0,304	0,606	-0,010	0,205	-0,113	0,019	0,094
V12.1.8	0,557	0,208	0,347	-0,174	-0,098	-0,039	0,282
V12.1.9	0,101	-0,053	0,157	0,064	0,716	-0,002	0,256
V12.1.10	0,055	0,501	0,119	-0,022	0,346	0,170	-0,129
V12.1.11	0,205	0,456	0,152	-0,038	0,004	0,337	0,099
V12.1.12	0,688	0,177	-0,261	0,031	0,258	-0,086	-0,177
V12.2	0,200	-0,072	0,567	0,218	0,164	-0,010	-0,203
V13.2.1	0,106	-0,029	0,086	0,615	-0,232	0,279	0,298
V13.2.2	0,193	-0,100	-0,052	0,271	0,252	0,039	0,573
V13.2.3	0,003	0,292	-0,017	-0,044	0,132	-0,098	0,729
V13.2.4	0,028	0,407	0,088	0,477	0,310	0,087	-0,027
V13.2.5	0,056	0,196	-0,036	0,748	0,107	0,061	-0,053
V13.2.6	0,014	0,743	0,037	0,087	0,003	-0,129	0,143
V13.3	0,015	-0,040	0,402	0,597	0,118	-0,100	0,070
Autovalor	3,954	1,631	1,506	1,393	1,251	1,186	1,044
% de varianza	18,82	7,76	7,17	6,63	5,95	5,64	4,97
KMO: 0,747							
Bartlett's $\chi^2(210)=711,61$; $p<0,001$							

Fuente: Elaboración propia.

Al obtener siete factores, se tiene entonces que el bloque es explicado por siete ecuaciones diferentes. En la Tabla 64 se han resaltado los valores de los

coeficientes de cada variable que corresponden a cada componente, en función del valor más elevado, lo que se traduce en mayor importancia.

Como conclusión, se tiene que:

- Las variables V11.1, V11.2, V12.1, V12.2, V13.2 y V13.3, son las que van a formar parte del bloque de estrategia de branding al que se aplicará el análisis multinomial, para determinar si dichas variables son predictoras.
- La variable V13.1 queda descartada debido a que no se ajusta en ningún caso al análisis factorial y por tanto no podrá formar parte de las variables que predicen el éxito en el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación. Esta variable corresponde a la presencia o no de la marca en internet, si bien es importante, no hay una merma de información en el bloque en cuanto a que sí entran en el análisis factorial las variables V13.2 y V13.3, referidas a los diferentes soportes en los que se traduce la presencia en internet y el grado de importancia de internet en la gestión de la marca. La explicación es debido a que las empresas dan por sentado que su marca debe estar en internet, argumentación que es corroborada por el dato ya expuesto de que el 96,5% de los entrevistados sí tiene presencia de su marca en internet.

- *Identidad formal:*

En este el último bloque de variables se han incluido las variables V14 y algunas menciones de la variable V15 que se ajustaban al modelo. Las menciones de la variable V15, incorporadas en el análisis fueron las que se muestran a continuación:

Tabla 65. Codificación de las menciones de la variable V15.

V15	
V15.1	Imagen/diseño/ estética
V15.2	Confianza/ prestigio/seguridad
V15.3	Naming
V15.4	Innovación/modernidad
V15.5	Calidad/servicio

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis factorial se han extraído tres factores que explican el 62% de la varianza. En cuanto al determinante de la matriz de correlación se ha obtenido un valor igual a 0,776. En el caso del indicador KMO, su valor ha sido 0,5, por lo que se acepta la suficiencia del tamaño muestral. Finalmente, la prueba de esfericidad es altamente significativa. En la Tabla 66 se presentan los resultados del análisis.

Tabla 66. Coeficiente KMO y prueba de esfericidad del bloque de identidad formal.

Variable	Factor Loading		
	Comp. 1	Comp. 2	Comp.3
V14	-0,014	0,576	0,138
V15.1	-0,441	0,564	-0,471
V15.2	0,763	0,025	-0,154
V15.3	-0,259	-0,727	0,012
V15.4	-0,094	0,141	0,916
V15.5	0,743	0,111	0,089
Autovalor	1,419	1,238	1,072
% de varianza	23,65	20,62	17,86
KMO: 0,500			
Bartlett's $\chi^2(15)=56,13; p<0,001$			

Fuente: Elaboración propia.

El bloque de identidad formal queda explicado por tres ecuaciones, donde (ver Tabla 66) la mayor cantidad de variables con mayor importancia se concentran en la componente 2.

Como conclusión, se tiene que:

- Las variables V14 y V15⁹⁷, es decir, todas las variables del bloque, van a formar parte del bloque de estrategia de branding interno y cultura corporativa al que se aplicará el análisis multinomial, para determinar si dichas variables son predictoras.

4.3.5.2. Modelo Mutinomial Logístico

En esta sección se desarrolla el análisis multinomial logístico, el cual es el modelo estadístico que mide la importancia de las variables de la gestión de marca dentro de cada una de las empresas clasificadas según su grado de éxito y, por tanto, permite identificar si dichas variables son predictoras o no del éxito.

Como se ha mencionado en el Capítulo 3 y a lo largo de los análisis del presente capítulo, la variable dependiente del modelo es el grado de éxito de las empresas entrevistadas, y como variables predictoras o independientes se tienen las obtenidas en el análisis factorial desarrollado en el apartado anterior, en concreto las puntuaciones de los factores de cada bloque de variables, calculados previamente, como se ha explicado en el Apartado 3.2.4.4.

Se debe recordar, que en una regresión mutinomial logística se obtienen los resultados en función de la comparación con una categoría o clasificación fija. En esta investigación, dicha categoría ha sido el grado de éxito bajo, ya que representa el menor medida el éxito en la gestión de branding y las otras dos clasificaciones representan de algún modo el triunfo o acierto en la gestión de la marca.

⁹⁷ A excepción de las menciones referidas al inicio de la sección que no se han ajustado.

Previamente al análisis de los resultados del modelo, se debe indicar que para que del mismo se obtengan valores significativos y aceptables de los estadísticos a tener en cuenta para validar el análisis multinomial, ha sido necesario introducir un término de interacción, como se argumentó en el Apartado 3.2.4.4. El término de interacción ha correspondido a la introducción de la variable V3 (definición de la estrategia global de empresa) relacionada con el bloque de variables estrategia de branding. Se ha escogido esta variable por su carácter generalista: según la literatura ya no de branding, si no de gestión empresarial, siempre es deseable contar con un planteamiento estratégico en todas las compañías.

Al introducir el término de interacción se han obtenido los siguientes resultados, que proporcionan información acerca del ajuste del modelo, antes y después de la introducción de la interacción (ver Tabla 67). De los resultados obtenidos, se observa que al introducir la variable V3, se logra disminuir la variabilidad de los datos no explicados, y se alcanza un 57% de la varianza explicada por el nuevo modelo, siendo altamente significativo. De ello se concluye que el modelo final explica en una cantidad significativa la variabilidad original.

Tabla 67. Información de ajuste del modelo.

Model	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	199,691			
Final	142,735	56,956	12	,000

Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes resultados a tener en cuenta, son los debidos al ajuste de los datos al modelo (ver Tabla 68), de donde se obtuvo que ambos estadísticos no

son estadísticamente significativos, con lo cual los valores predichos por el modelo no son significativamente diferentes a los valores observados.

Tabla 68. Bondad de ajuste.

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	153,408	138	,175
Deviance	142,735	138	,374

Fuente: Elaboración propia.

Una vez comprobado que el modelo y los datos utilizados para la predicción se ajustan a los parámetros establecidos por los estadísticos, se puede introducir los resultados del modelo, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 69. Estimación de los parámetros del grado de éxito alto y medio.

		95% CI para la tasa de probabilidad		
		Mínimo	Odds Ratio	Máximo
B(SE)				
Grado de éxito medio vs. bajo				
Intercepto	0,24 (0,67)			
Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding	1,56 (0,61) *	1,454	4,770	15,652
Estrategia de branding	-2,66 (1,62)	,003	,070	1,668
Branding interno y cultura corporativa	0,35 (0,26)	,864	1,425	2,351
Alineamiento entre el branding y el plan de marketing	0,69 (0,39)	,931	1,991	4,256
Identidad formal	-0,30 (0,35)	,373	,738	1,458
V3 x Estrategia de branding	2,80 (1,61)	,701	16,514	389,153

		95% CI para la tasa de probabilidad		
		Mínimo	Odds Ratio	Máximo
B(SE)				
Grado de éxito alto vs. Bajo				
Intercepto	-0,44 (0,98)			
Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding	4,20 (1,01) ***	9,247	66,385	476,611
Estrategia de branding	21,76 (0,47) ***	1,414	3,538	8,850
Branding interno y cultura corporativa	2,28 (0,79) **	2,064	9,765	46,187
Alineamiento entre el branding y el plan de marketing	1,25 (0,62) *	1,030	3,480	11,759
Identidad formal	2,29 (0,86) **	1,019	1,101	1,541
V3 x Estrategia de branding	22,57 (0,00) ***	6,338	6,338	6,338
R ² =0,44 (Cox & Snell), 0,50 (Nagelkerke). * p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001.				

Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 69 se puede concluir, que en el caso de las empresas que han sido clasificadas con un grado de éxito alto vs. uno bajo, todos los bloques de variables independientes o predictoras son estadísticamente significativos.

De este modo, y como conclusión principal de los análisis de esta investigación, se tiene que los bloques de variables propuestos son estadísticamente significativos. Por tanto, las variables que los constituyen contribuyen a la predicción del éxito en la gestión de branding y pueden ser incorporadas, formando dichos bloques, al modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación.

La conclusión del párrafo anterior indica que es más probable que una empresa consiga obtener un grado de éxito alto en lugar de un grado de éxito bajo, si las empresas siguen un modelo de branding que contemple los bloques de variables propuestos.

En el caso de las empresas con un grado de éxito medio, se observa que solo el bloque de alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding es significativa al 95%. Ello indica que para que una empresa logre conseguir un éxito medio en lugar de un grado de éxito bajo, debe contemplar las variables referentes a este alineamiento.

Analizando en detalle cada una de los bloques de variables del modelo, para el caso de los resultados obtenidos en el grado de éxito alto vs. bajo, se tiene que:

- **Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding:** se recuerda que este bloque está compuesto por V1, V2.1, V3 y V4. En el caso de una empresa que contemple dichas variables en su estrategia de branding, se predice significativamente un grado de éxito alto en lugar de un grado de éxito bajo, $b=4,20$, $X^2(1)=17,40$, $p<0,001$.

La tasa de probabilidad indica que, a medida que esta variable incremente, es decir que aumente en una unidad el alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding, el cambio en la probabilidad de conseguir un grado de éxito alto en lugar de uno bajo es 66,38. En resumen es más probable que una empresa consiga un grado de éxito elevado en lugar de uno bajo, en tanto se defina e implemente un alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding, en el cual se deben de definir una misión y visión, valores corporativos, una estrategia global empresarial y de marca.

- **Estrategia de branding:** al igual que en el caso anterior este bloque de variables es altamente significativo, con un estadístico $X^2(1)=263,64$,

$p < 0,001$. Este bloque de variables está compuesto por V6, V7.2, V8.1 y V8.2, lo que implica que para conseguir un mayor grado de éxito es necesario definir una estrategia de marca donde se contemplen la identidad de marca y haya una transmisión de beneficios hacia el cliente. De otro lado, a medida que la empresa incremente en una unidad la estrategia de branding, el grado de éxito alto se verá incrementado en una proporción igual 3,53.

En cuanto a la interacción introducida indica que a medida que la estrategia de branding se incremente, aumentará probabilidad de alcanzar un grado de éxito alto. Esta conclusión reafirma la necesidad de dotar a la Pyme de una estrategia de branding.

- **Branding interno y cultura corporativa:** este bloque de variables, nuevamente, es significativo con un $\chi^2(1)=8,26$, $p < 0,01$ y $b=2,28$, indicando entonces que este bloque predice significativamente un grado de éxito elevado en lugar de una bajo. Más aún, un incremento en una unidad del branding interno hace más probable de alcanzar un grado de éxito alto, siendo el cambio en la probabilidad igual 9,76. Se debe recordar que el branding interno y la cultura corporativa están compuestos por las variables V9.1, V9.2 y V10, con lo cual es necesario difundir en la empresa la misión y la visión, que los empleados ayuden a transmitir los beneficios de la marca y debe haber un compromiso por parte del equipo directivo.
- **Alineamiento entre el branding y el plan de marketing:** al igual que en el caso de los bloques de variables anteriores, el alineamiento entre branding y el plan de marketing es significativo con un $\chi^2(1)=4,02$, $p < 0,05$ y $b=1,25$, con lo cual, el incremento en una unidad en el alineamiento del branding y el plan de marketing, incrementa la probabilidad de obtener un éxito elevado igual a 3,48. Se debe recordar que esta variable está compuesta por V11.1, V11.2, V12.1, V12.2, V13.2 Y V13.3. Esta conclusión ilustra la importancia que en la estrategia de branding tiene la gestión del producto, la comunicación e internet.

- **Identidad formal:** si una empresa desarrolla un proceso de definición de su identidad corporativa, significativamente se predecirá un grado de éxito alto en lugar de uno bajo, con $b=2,29$ y $X^2(1)=7,16$, $p<0,01$. De la observación de la tasa de probabilidad se puede concluir que, a medida que una empresa desarrolle y defina una identidad formal, obtendrá un mayor grado de éxito en lugar de un grado bajo de éxito. La identidad formal está compuesta por las variables V14 y V15, de lo que se puede concluir que el nivel de éxito aumentará, en la medida que la empresa cuente con un manual de identidad corporativa y que tome en cuenta ciertos factores en el diseño de la marca (ver Tabla 65.)

Finalmente, y como una conclusión importante de esta investigación, de todos los bloques de variables que van a formar parte del modelo teórico de branding para la Pyme, se observa que el alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding es el que toma mayor relevancia, y el que en mayor medida impulsa a obtener un grado de éxito alto en lugar de un grado de éxito bajo. Ello es debido a que es el bloque que posee la tasa de cambio en la probabilidad más alta.

Para concluir este análisis se obtiene que la ecuación que define al análisis multimonial y la que predice un grado de éxito alto vs. uno bajo, viene dada por la siguiente expresión:

$$P(\text{éxito alto vs. bajo}) = \frac{1}{1+e^{-(-0,44+4,20AE+21,76E+2,28BI+1,25AB+2,29IF+22,57V_3E)}} \quad (6)$$

Donde por simplicidad, se han abreviado los nombres de los bloques de variables, siendo:

AE: Alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding.

E: Estrategia de branding.

BI: Branding interno y cultura corporativa.

AB: Alineamiento entre el branding y el plan de marketing

I: Identidad formal

4.3.6. Validación de hipótesis.

A partir de los resultados obtenidos en Apartado 4.3.5.2., se tiene que

H1.- Si existe un alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

La H1 ha quedado validada y, por tanto, el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación deberá contemplar el alineamiento entre la estrategia corporativa y el branding.

H2.- Si se desarrolla una estrategia de branding que defina identidad de marca, proposición de valor y posicionamiento, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

La H2 ha quedado validada y, por tanto, el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación deberá contemplar el desarrollo de una estrategia de branding que defina identidad de marca, proposición de valor y posicionamiento.

H3.- Si se desarrolla una estrategia de branding interno y cultura corporativa, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

La H3 ha quedado validada y, por tanto, el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación deberá contemplar el desarrollo de una estrategia de branding interno y cultura corporativa.

H4.- Si existe un alineamiento entre el plan de marketing y el branding, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

La H4 ha quedado validada y, por tanto, el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación deberá contemplar el alineamiento entre el plan de marketing y el branding.

H5.- Si existe un correcto desarrollo de la identidad formal, la empresa podrá tener un mayor grado de éxito en branding.

La H1 ha quedado validada y, por tanto, el modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación deberá contemplar el correcto desarrollo de la identidad formal.

Con la validación de las hipótesis planteadas, y con los resultados obtenidos en los apartados anteriores se procede a la propuesta del modelo teórico de branding para la Pyme objeto de esta investigación.

4.4. PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO.

En el presente apartado se procede a la formulación del modelo teórico de branding para la Pyme que es el objeto de este trabajo de investigación.

4.4.1. Premisas del modelo teórico.

Más allá de las hipótesis validadas, y siempre en concordancia a las mismas, el modelo teórico que se plantea ha pretendido recoger todos los aspectos del branding estudiados en esta investigación y que son relevantes en la realidad empresarial de la Pyme.

La formulación del modelo se ha desarrollado bajo las siguientes premisas:

- **Modelo teórico.**- El modelo que se propone es un modelo de carácter teórico. Ello es debido a que, de un lado para su elaboración se ha partido, como se ha visto en apartados anteriores de esta investigación, de los modelos teóricos de referencia; y de otro lado, no se ha contrastado su validez práctica en la medida que no se han contrastado los resultados de la aplicación en un contexto real del mismo⁹⁸. Por ello, el modelo propuesto, a pesar de que ha sido obtenido tras un proceso en el que se ha aplicado metodología científica de investigación, sigue abriendo campos de investigación enfocados a la contrastación empírica de su validez.
- **Cumplimiento de las hipótesis validadas en esta investigación.**- El modelo teórico que se propone cumple las hipótesis que se han validado

⁹⁸ De hecho en el último apartado de este trabajo, dedicado a “futuras líneas de investigación”, se propone, como tal, la aplicación del modelo teórico en un contexto real.

en el Apartado 4.3.6. y, por tanto, incorpora los bloques de variables sobre los que se han basado dichas hipótesis y las variables incluidas en cada bloque y que han sido validadas en la investigación cuantitativa como se recoge en el Apartado 4.3.5., y que, con anterioridad habían sido refrendadas con las opiniones de los expertos en el Apartado 4.2.3. En la explicación del modelo se hará referencia a en qué etapa del modelo se incorpora cada variable.

- **Aplicabilidad empresarial.**- Como se ha expuesto en el Capítulo 1 de esta investigación, una de las aspiraciones de este doctorando en todo el proceso de la presente investigación es la aplicabilidad empresarial de los resultados obtenidos. Por ello, una vez que se ha procedido a la validación de las hipótesis planteadas y que las mismas constituyen la base del modelo teórico, este doctorando, en aras a una mayor aplicabilidad empresarial, ha tomado las siguientes decisiones a la hora de elaborar el modelo:
 - El modelo contemplará áreas de estudio que han quedado fuera del objeto de este trabajo, en concreto la investigación comercial. Como se ha mencionado con anterioridad, la investigación comercial es un proceso previo imprescindible en cualquier formulación estratégica del ámbito del marketing, como es el caso del branding⁹⁹.
 - En determinados ítems del modelo correspondientes a variables validadas en el análisis del Apartado 4.3.5., este doctorando

⁹⁹ Este doctorando propone en el Apartado 5.3. como una futura línea de investigación la profundización en el estudio de cómo adaptar la metodología de investigación comercial clásica, habitualmente utilizada por grandes empresas, a la realidad empresarial de la pyme. No obstante, consideramos necesario en el planteamiento de modelo teórico de branding para la pyme que no se pierda la aportación de la investigación, aunque esté fuera del objeto de estudio de este trabajo.

recomendará a los autores de referencia cuyo discurso considera que es más adecuado a la realidad de la Pyme¹⁰⁰.

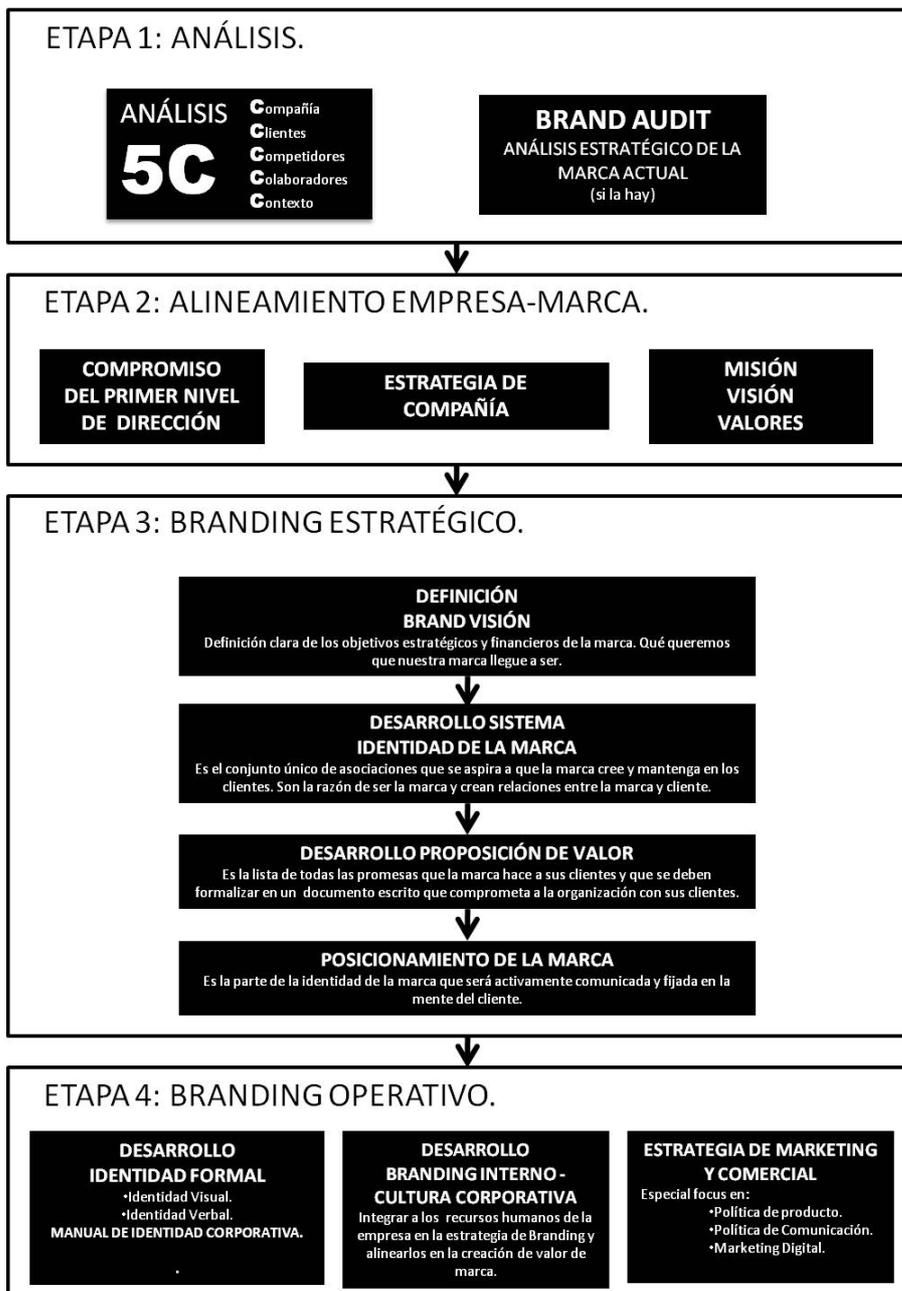
- Para una mayor aplicabilidad del modelo en un contexto real, se ha concebido el mismo como un modelo secuencial, que sigue unas fases en el tiempo, tomando como referencia los modelos estudiados de Aaker (2002) y de Davis (2002).

¹⁰⁰ Es decir, en la posterior descripción del modelo, se indica para las diferentes variables, cuál es el autor de referencia cuyo enfoque consideramos que es el más adecuado por su aplicabilidad a la Pyme..

4.4.2. Modelo teórico de branding para la Pyme.

El modelo teórico de branding para la Pyme que propone este trabajo de investigación en el siguiente:

Figura 26. Modelo teórico de branding para la Pyme.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien todos los conceptos incluidos en el modelo teórico han sido explicados en distintos puntos de este trabajo de investigación, se procede a continuación a explicar el modelo.

A continuación se detallan las etapas que recogen todos los aspectos que son relevantes para dicha creación.

ETAPA 1: ANÁLISIS.

Como se ha reiterado en diferentes momentos de esta investigación, la investigación comercial queda fuera del objeto de estudio de este trabajo de Tesis Doctoral. Sin embargo, este doctorando considera oportuno que el modelo teórico de branding para la Pyme propuesto refleje la necesidad de análisis como primera fase previa a abordar un proceso estratégico. Por ello, la etapa inicial consistirá en realizar los análisis pertinentes que permitan acopiar la información necesaria para el desarrollo de las siguientes fases del modelo¹⁰¹.

En concreto, en esta fase se propone:

- **Análisis 5C.-** Según el modelo propuesto por Dolan (Dolan, 2000)¹⁰².

¹⁰¹ Remitimos al lector a la Nota al Pie 98 y al Apartado 5.3. en los que nos referimos a la pertinencia de los análisis previos.

¹⁰² Habiendo quedado expuesto que el análisis previo no es objeto de este trabajo de investigación, este doctorando se permite sugerir el *Análisis 5C* por dos motivos. En primer lugar, es un modelo de análisis que es utilizado y prescrito por prestigiosas escuelas de negocio, en concreto, la Harvard Business School, en Estados Unidos, escuela donde se origina el modelo y por el IESE, escuela de negocios de la Universidad de Navarra, en España. En segundo lugar, este doctorando en el ejercicio de su actividad profesional ha venido aplicando este modelo en situaciones reales y considera, desde su humilde parecer, que se ajusta al requerimiento del modelo teórico de este trabajo de investigación. No obstante, no dejamos de insistir en que la definición de los análisis previos a la aplicación del modelo teórico de branding pueden constituir el objeto de un futuro trabajo de investigación.

- **Brand audit-** En muchas ocasiones la empresa se enfrentará a un proceso de construcción de marca sobre una marca ya existente, es decir, no partirá de cero. Por tanto, en dicho caso se deberá estudiar la situación de la marca actual, qué valores y asociaciones representa para los clientes, que grado de conocimiento tiene, cuál es su situación competitiva, etc. Se debe conocer cuál es el potencial y alcance de la marca actual para poder aplicar el modelo evitando caer en la “*trampa de la imagen*” descrita por el profesor Aaker¹⁰³.

ETAPA 2: ALINEAMIENTO EMPRESA-MARCA.

Esta fase tiene como objetivo que se produzca un alineamiento entre la estrategia de la empresa y la estrategia de marca. Esta etapa corresponde a la hipótesis H1 de esta investigación, y a partes de la hipótesis H3.

Es el paso necesario antes del desarrollo de la estrategia de branding en sí y debe garantizar que existe un contexto en la empresa, a nivel estratégico, que permita el desarrollo de una estrategia de branding que conduzca al éxito. Para ello, en esta fase se debe asegurar que se cumplen una serie de requisitos:

- **Misión, visión y valores de la empresa.-** Una empresa sin una definición estratégica de lo que es, a donde quiere llegar y qué valores quiere tener el camino, es una empresa sin rumbo. Para poder desarrollar una marca, la empresa debe definir previamente su misión, visión y valores de empresa, ya que la marca será una concreción del

¹⁰³ La pertinencia de este análisis ha quedado puesta de manifiesto en la explicación del modelo de Aaker, en concreto, cuando dicho autor se refiere a la “trampa de la imagen de marca” (ver Apartado 2.3.3): La imagen de marca, es decir, como perciben la marca los clientes es un antecedente informativo necesario en el proceso de branding, en los casos que existe una marca previa. La trampa de la imagen de marca consiste en convertir la imagen de marca previa que existe en identidad de marca. Es decir, no se considera la imagen de marca como un input más del proceso de definición de la identidad sino que la imagen de marca se convierte directamente en identidad.

mismo (variables V1 y V2.1) y estos deben ser difundidos y transmitidos a todos los miembros de la compañía (variable V9.1).

- **Estrategia de la compañía.**- El desarrollo de la política de branding conllevará esfuerzos y actuaciones por parte de todas las fuerzas de la empresa. Por ello, se debe conocer con exactitud cuál es la estrategia global de la compañía (variable V3), para integrar en la misma la estrategia de marca y aprovechar todas las sinergias. La estrategia global de la empresa¹⁰⁴ deberá contemplar la necesidad de la estrategia de branding (variable V4), como una estrategia subordinada a la misma.
- **Compromiso del primer nivel de dirección.**- El compromiso, voluntad y empuje del primer nivel de dirección de la empresa (variable V10), ha sido la variable de más importancia en el análisis de datos del estudio cuantitativo. El modelo teórico de branding para la Pyme tendrá dicho compromiso como una de sus premisas básicas.

ETAPA 3: BRANDING ESTRATÉGICO¹⁰⁵.

En esta etapa se definen los elementos intangibles de la marca. Corresponde a la H2 de esta investigación.

Consta de los siguientes pasos:

- **Definición de la *brand vision*.**- Al igual que en la estrategia de empresa se define la visión, en la estrategia de marca deberá definir la *brand vision*, entendida como los grandes objetivos estratégicos que persigue

¹⁰⁴ A tenor de los resultados de la investigación empírica, se constata en la muestra estudiada, que aún existe un importante número de Pymes que no tienen desarrollada una estrategia global de empresa. Así pues, consideramos que dicho desarrollo estratégico debe ser previo a la aplicación del modelo teórico propuesto.

¹⁰⁵ Para la distinción entre branding estratégico y operativo, este doctorando se ha inspirado en una autor, considerado un clásico de la literatura de Marketing, que es Lambin, el cual establece una distinción entre marketing estratégico y operativo (Lambin, 1995).

la marca, en términos de relación con los clientes y en términos de valor para la empresa. La *brand vision* requiere de la participación activa del máximo nivel de dirección de la empresa y debe concretarse en un documento escrito. El autor de referencia que se propone para el estudio de cómo elaborar una brand visión es Davis (2002).

- **Desarrollo del sistema de identidad de marca.**- En este paso se define la identidad de la marca (variable V6). Los autores de referencia que se proponen para el estudio de cómo definir la identidad de marca son Aaker (2002) y Kapferer (2008).
- **Desarrollo de la proposición de valor.**- En esta paso se define la propuesta de valor (variable V7.2). El autor de referencia propuesto es Davis (Davis S. , 2002).
- **Posicionamiento de la marca.**- En este paso se desarrolla la estrategia de posicionamiento de la marca (variables V8.1 y V8.2). Los autores de referencia propuestos son Kapferer (2008) y Keller (2008).

ETAPA 4: BRANDING OPERATIVO.

Esta etapa corresponde a la ejecución de la estrategia de marca. Abarca las hipótesis H3 (en parte) e, íntegramente, las hipótesis H3 y H4.

En esta etapa se procede a tangibilizar la marca (desarrollo de la identidad formal), trasladar la cultura y estrategia de marca a todas las personas y grupos de interés de la empresas (branding interno) y se acomete un plan de marketing que contribuya a construir una marca poderosa.

De este modo, esta etapa comprende:

- **Desarrollo de la identidad formal.**- Es en esta fase, y no antes, cuando se deben acometer los procesos desarrollo de la identidad formal

(variables V14 y V15), es decir, la tangibilización de la marca. Es la fase que comúnmente se denomina de “diseño”. Nunca se debe empezar esta fase sin haber completado las anteriores: de este modo se asegura que el proceso de diseño concrete visual y verbalmente los valores, identidad y asociaciones de la marca.

- **Branding interno y cultura corporativa.**- Se deberá involucrar a los empleados en el proceso de branding y desarrollar una cultura corporativa en la empresa, de modo que sean transmisores de la propuesta de valor de la marca (variable V9.2).
- **Estrategia de marketing y comercial.**- La estrategia de branding deberá condicionar la estrategia de marketing y comercial de la empresa, de modo que todas las actuaciones de las mismas sean coherentes con la estrategia de branding y contribuyan al proceso de creación de marca. En concreto, en la Pyme, serán potenciales palancas creadoras de marca la política de producto (variables V11.1 y V11.2), la comunicación (variables V12.1 y V12.2) e internet (variables V13.2 y V13.3)¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Este doctorando considera oportuno recordar, en este punto, por qué en el modelo teórico propuesto no se mencionan explícitamente, dentro de la Estrategia de Marketing y Comercial, las políticas de distribución y precio. Ello es debido a que en los modelos teóricos de referencia de partida, excepto en el caso del modelo de Davis y refiriéndose al precio, no se mencionan, tampoco, explícitamente dichas políticas (y en caso de Davis con el precio consideramos que es un punto débil de su modelo). La misma situación ocurrió en la investigación cualitativa: los expertos no consideraban dichas palancas como significativas en el ámbito pyme. No obstante, no queremos dejar de destacar la importancia y relevancia que la política de distribución y de precio tienen en el proceso de branding, tal y como se ha expuesto en la fundamentación teórica de esta investigación.

5. CONCLUSIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

El presente estudio ha surgido como respuesta a la inquietud de este doctorando en cuanto a la necesidad del desarrollo de un modelo de branding para la Pyme que contribuya a fomentar la creación y construcción de marca en dicho colectivo y que proporcione una base teórica que sirva a la Pyme como guía en su estrategia de branding.

Guiada por la inspiración anterior, esta investigación pretende realizar una contribución a la teoría y a la práctica del branding, por tres motivos:

- En primer lugar, aborda el proceso de branding a través de un profundo análisis y con rigor científico. Los resultados de la investigación aportan conclusiones que abren la puerta a nuevos trabajos de investigación¹⁰⁷.
- En segundo lugar, mediante el conjunto de las distintas fases de esta investigación, se ha pretendido tender un puente entre la literatura científica al respecto y la aplicabilidad empresarial de los resultados obtenidos.
- En tercer lugar, ha procurado aportar un modelo teórico que permita, de un lado, conocer cuáles son las variables clave para el éxito en branding para una Pyme y, de otro lado, trazar un proceso secuencial para la elaboración y seguimiento de la estrategia de branding.

Para una mejor exposición de las conclusiones y contribuciones de esta investigación se procede a separar las mismas del siguiente modo:

- En lo referente a los objetivos generales del trabajo de investigación.
- En lo referente al modelo teórico propuesto.

¹⁰⁷ Como se detalla en el último apartado de este capítulo.

Ambos se desarrollan en los siguientes apartados.

5.1.1. Consideraciones referentes a los objetivos generales.

En el Apartado 1.2. de este trabajo de investigación se establecieron los objetivos que se pretendía cumplir. A tenor de los resultados obtenidos se puede afirmar que los objetivos planteados han sido logrados como se detalla a continuación y siguiendo el orden en el que se plantearon dichos objetivos.

En primer lugar, se ha desarrollado el modelo teórico de branding para la Pyme propuesto. La metodología aplicada ha permitido, desde una sólida fundamentación teórica y un análisis de los modelos teóricos, una formulación de hipótesis predictoras del éxito en branding de la Pyme. Su validación ha permitido la formulación de un modelo teórico cuya mayor aportación respecto a los precedentes es la relevancia de sus variables en el colectivo de la Pyme, en cuanto a que mediante los análisis cualitativo y cuantitativo, se ha podido contrastar dicha relevancia.

En segundo lugar, tal y como se formulaba el objetivo, este trabajo de investigación ha pretendido contribuir a la mejora de la realidad empresarial de la Pyme, mediante la futura de aplicación de un modelo teórico científicamente validado y mediante la comprensión del fenómeno de la marca en la Pyme. Esta última consideración se analiza con detalle en el próximo apartado con el desarrollo de las consideraciones al respecto del modelo.

En tercer lugar, se establecía como objetivo la aplicabilidad del modelo. Esta investigación ha partido del conocimiento de la realidad empresarial de la Pyme y experiencia profesional con este colectivo del doctorando, y de las consideraciones referentes a la singularidad de la Pyme expuestas en el Apartado 1.3. Con dicha base como referencia, se ha desarrollado un modelo teórico que entendemos que, a priori, es aplicable en la práctica por parte de las Pymes. Ello se debe a las siguientes razones:

- El modelo teórico es de fácil entendimiento, no introduce conceptos alejados de la realidad práctica de la Pyme. Ello responde a la realidad que tiene lugar en muchas Pymes en cuanto a que cuentan con pocos profesionales expertos en branding. Este doctorando considera que el modelo planteado es de fácil comprensión por parte de cualquier profesional con unos mínimos conocimientos de los conceptos habituales de gestión empresarial.
- Una de las carencias principales de la Pyme es la escasez de recursos, tanto humanos como financieros. El modelo teórico planteado ha tenido en cuenta ambas limitaciones. Por ello, en la cuestión de los recursos humanos, no introduce estructuras organizativas adicionales. Además, tal y como se ha reflejado en el análisis de datos, la variable predictora del éxito más importante es el compromiso del máximo nivel de dirección, por lo que el modelo no contempla la fijación de la figura de un responsable o director de marca, sino que indica que el máximo impulsor de la estrategia de marca debe ser la dirección de la empresa. A partir de ahí, y tal y como recoge el modelo, se debe fomentar el branding interno y el establecimiento de una cultura corporativa de modo que se integre en la estrategia de branding a todos los recursos humanos de la empresa, en la medida en que sea necesario, pero sin la adición de nuevos recursos humanos.
- En cuanto a la escasez de recursos financieros, el modelo teórico no propone la dotación de recursos económicos adicionales. Además, tampoco es un modelo que potencie, especialmente, el uso de herramientas intensivas en consumo de recursos financieros, como por

ejemplo la publicidad. Más bien al contrario, a tenor del discurso de esta investigación y del modelo teórico planteado, se potencia el alineamiento estratégico con el branding, el fomento del branding interno y la coherencia en la política de productos, como variables predictoras de éxito, siendo dichas variables no consumidoras de recursos adicionales.

En cuarto lugar, se pretendía obtener una panorámica del estado actual en materia de branding de las Pymes del ámbito del estudio cuantitativo, esto es, las de la Comunidad Valenciana. En el Apartado 4.3.3. se ha procedido a dicho análisis descriptivo y al comentario de los datos obtenidos. Los principales resultados obtenidos que se quieren destacar con los siguientes¹⁰⁸:

- Tres de cada cuatro empresas, aproximadamente, cuentan con una definición de la misión, visión y valores. Además el mismo porcentaje declara tener definida la estrategia global de la empresa. Sin embargo, el porcentaje de empresas que declaran tener una estrategia de marca, baja hasta el 59,6%. Por tanto hay un 40% de empresas que, contando con marcas, no desarrollan ningún tipo de estrategia con las mismas. Esta conclusión reafirma la pertinencia de este trabajo de investigación y la oportunidad de un modelo teórico como el propuesto.
- Casi un 40% de las empresas no han definido la identidad de marca, variables que como se ha estudiado a lo largo de este trabajo, es fundamental y básica en el proceso de branding. El modelo teórico propuesto también incide en la definición de esta variable como base de la estrategia de branding, de ahí que la aplicación del modelo teórico pueda derivar en una mejora de las Pymes.
- En cuanto al posicionamiento, un 50% aproximadamente, son las empresas que han definido cuales son los beneficios diferenciadores

¹⁰⁸ Como se ha expuesto en el Apartado 1.3. no existen diferencias sustanciales, de carácter general, entre las Pymes de la Comunidad Valenciana y las del total de España, por lo que estas conclusiones podrían ser extrapolables al conjunto de España, ampliando la muestra para que fuera representativa del universo de pymes españolas.

que transmite su marca y los están efectivamente, transmitiendo a sus clientes. Es decir, la mitad de las empresas no está desarrollando el posicionamiento de su marca. De ahí, que el modelo teórico propuesto, que guía a la Pyme hacia el correcto posicionamiento pueda contribuir a la mejora de estos porcentajes.

- La transmisión de misión y visión a los empleados es mayor que la transmisión de los beneficios y atributos de la marca, otro indicador de carencia en estrategia de branding que se puede mejorar mediante la aplicación del modelo teórico. De hecho, según los datos obtenidos, la transmisión de beneficios de la marca por parte de los empleados sólo pueda calificarse de “media”.
- Respecto a la variable de mayor peso en la predicción del éxito, esto es, el compromiso de la máxima dirección con la gestión de la marca, se pone de manifiesto una importante laguna, en cuanto que más del 30% de las empresas declaran que no hay compromiso total, condición básica para el éxito en branding en la Pyme y que es un fundamento del modelo teórico propuesto y un argumento de peso en este trabajo de investigación.
- En cuanto al alineamiento del plan de marketing con la construcción de marca, se observan resultados similares. En cuanto a la política de producto, en torno a un 40%, manifiesta que la alineación no es total, y un porcentaje mayor, en torno al 47%, que la marca influye escasamente en el desarrollo de nuevo productos. Lo mismo, agravado, ocurre con la comunicación, en la que sólo un 55% considera que está totalmente alineada con la estrategia de marca. Y peor resultado se obtiene con internet, en el que sólo un 44% considera que es importante para la construcción de marca. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de un alineamiento entre las anteriores variables y el branding. Y, además, que este alineamiento sea continuo en el tiempo, de modo que la estrategia de branding siempre se vea desarrollada en el plan de marketing, como propone el modelo teórico de esta investigación que sitúa al plan de marketing en la fase de ejecución.

- En cuanto a la identidad formal, se observa un dato importante, las empresas cuidan, mayoritariamente, el diseño de sus marcas, pero a la hora de llevar a cabo un proceso de diseño tienen, escasamente, en cuenta el público al que va dirigido y en ningún caso la identidad a transmitir. Esta grave carencia se corrige con el modelo teórico propuesto que sitúa la fase de desarrollo de la identidad formal como un resultado posterior de la fase de definición los elementos intangibles que se incluyen en la estrategia de branding estratégico.
- En cuanto al bloque de preguntas acerca del éxito en branding que propuso la metodología de investigación y analizando el “*indicador grado de éxito*”, se ha obtenido que sólo el 12,9% de las empresas consideran que tienen un éxito alto en la gestión de sus marcas. Otro dato muy relevante es que el más de la mitad consideran que su éxito es bajo. De estos datos se extrae la importante carencia en estrategia de branding de las empresas analizadas en cuanto a los resultados de las mismas, dado el diferencial entre las que declaran seguir una estrategia de marca y las pocas que obtienen éxito. Ello debe provocar una reflexión en cuanto a que las estrategias seguidas no son las adecuadas, en la mayor parte de casos y por tanto es necesario aplicar modelos de estrategia que como el propuesto contribuyan a mejorar la probabilidad de éxito.

El último objetivo formulado hacía referencia a las pretensiones de este trabajo en cuanto al análisis conceptual. Este doctorando considera que a lo largo del discurso de este trabajo se han cumplido los objetivos formulados al respecto en el Apartado 1.2.

5.1.2. Consideraciones referentes al modelo teórico propuesto.

En el apartado anterior, se han expuesto las consideraciones referentes a los objetivos que esta investigación se fijaba como punto de partida.

En este apartado se van a exponer las consideraciones derivadas de las hipótesis sobre las que se ha construido el modelo teórico, y las derivadas de las variables y bloques variables que dieron lugar a las hipótesis. Estas son, en resumen, las consideraciones referentes al modelo teórico resultado de este trabajo de investigación dado que el mismo se ha construido sobre dichas hipótesis, las cuales han quedado validadas mediante los análisis aplicados.

En cuanto a la **hipótesis H1**, referente a la alineación entre estrategia corporativa y branding, su validación pone de manifiesto la importancia de varios factores derivados de las variables que se incluyen en el bloque de variables que da lugar a dicha hipótesis. En concreto, es fundamental que la Pyme realice una necesaria formulación estratégica, primero, a nivel de global de empresa y segundo a nivel de marca, y que ambas estén alineadas y sean coherentes. Esta alineación queda patente en los análisis por la alta significancia obtenida en el estadístico Chi-cuadrado al realizar el cruce entre ambas variables.

Por tanto, debe haber una correcta definición estratégica en la Pyme, y una alta coherencia entre la estrategia global de empresa y la de marca. Como se ha visto en el apartado anterior, existe en las empresas analizadas un importante diferencial entre el mayor número de empresas que declaran tener una formulación estratégica y el menor número que declara tener éxito en branding. Dichas empresas deberían revisar si se está produciendo el correcto alineamiento que enuncia la hipótesis H1.

La **hipótesis H2** afirma que la definición en la estrategia de branding de la identidad, la proposición de valor y el posicionamiento incrementará la probabilidad de éxito. Su validación es muy importante en cuanto a que supone una ratificación empírica de las tres variables mencionadas en la hipótesis, las cuales, tal y como se ha visto en el Capítulo 2, forman parte del discurso de los autores más reputados de la literatura de branding.

Este doctorando, ha considerado oportuno en la construcción del modelo teórico, denominar fase de branding estratégico a la fase de definición de las tres variables debido a la importancia que las mismas tienen en el proceso de branding. Su correcta definición guiará y marcará la ejecución de la marca, esto es el continuo proceso de construcción de marca, por lo que unos cimientos sólidos serán la base de un proceso exitoso de construcción de valor de marca.

La **hipótesis H3** introduce en el modelo teórico de branding para la Pyme el elemento humano de la empresa, vía las variables branding interno y compromiso del máximo nivel de dirección con el branding.

Como se desprende del análisis de las empresas investigadas, a medida que las empresas posean una definición de la estrategia de marca, mayor será la contribución prestada por los empleados en transmitir los beneficios y atributos de la marca. Este resultado pone en valor la importancia de que haya una definición estratégica, como enunciaba la hipótesis H1, debido al efecto amplificador de la misma vía los empleados, es decir, el branding interno.

Similar resultado ocurre con la misión, visión y valores de la empresa, dado que según los resultados, cuanta mayor sea su difusión en la empresa, mayor será la contribución de los empleados en difundir los beneficios y atributos de la marca. De este modo, se obtiene como conclusión que una comunicación

transparente con los empleados, en cuanto hacerlos conocedores y partícipes de la estrategia de la empresa, tendrá como beneficio derivado que los empleados serán embajadores de la marca. De este modo, se puede colegir que una actuación para fomentar el branding interno (factor predictor de éxito en branding), será la difusión de la misión, visión, valores y estrategia global entre los empleados de la empresa.

La **hipótesis H4** hace referencia al alineamiento entre el plan de marketing y el branding. Como se ha visto en el apartado anterior, en los datos obtenidos de la investigación cuantitativa se obtenía que este alineamiento no ocurría en un porcentaje elevado lo cual podría ser una de las causas del poco porcentaje de empresas que declaran tener éxito.

La validación de esta hipótesis es muy importante debido a que la idea subyacente en la misma es que el proceso de construcción de marca es continuo en el tiempo y todas las actuaciones de la empresa que supongan contacto con el cliente influyen en el proceso de construcción de valor de marca. Así pues, el plan de marketing deberá estar alineado con la estrategia de branding y ser una fuente de construcción de valor de marca en el tiempo¹⁰⁹.

Por último **la hipótesis H5** está referida al desarrollo de la identidad formal de la marca. Esta variable, como se ha visto en las conclusiones expuestas en el

¹⁰⁹ En su experiencia personal con Pymes, este doctorando ha podido observar un fenómeno que ocurre con demasiada frecuencia: las Pymes, a la hora de crear una marca, dedican mucho esfuerzo en un momento del tiempo, básicamente, en la definición de la identidad formal, esto es el diseño, para posteriormente, una vez creada la marca, no ocuparse de su gestión en el día a día.

El fenómeno anterior podría encontrarse detrás, también, del bajo indicador de éxito manifestado por las empresas. Si es así, la aplicación del modelo de branding para la Pyme desarrollado en esta investigación supondrá una mejora en la gestión de las marcas en el día, dada la validación de la hipótesis H4.

apartado anterior, es tenida en cuenta mayoritariamente por las empresas analizadas, es decir, cuidan el diseño de sus marcas. Ahora bien, como también se mencionó, a la hora de realizar el diseño no se ha tenido en cuenta el necesario proceso previo de formulación estratégica de branding. Por ello, el modelo teórico propuesto palia esta carencia debido a que sitúa al desarrollo de la identidad formal como un proceso posterior a la definición estratégica de branding, de modo que esta definición estratégica informe a todo el proceso de diseño. Así, el desarrollo de la identidad formal será coherente con la identidad definida, la propuesta de valor y el posicionamiento a alcanzar. También el modelo teórico propuesto contempla el necesario uso de un manual de identidad corporativa que garantice la aplicación normalizada de la identidad formal.

Como resumen de las conclusiones referentes al modelo, consideramos que su aplicación en las Pymes podría redundar en una mejora empresarial de las Pymes, en cuanto a que podría incrementar el grado de éxito obtenido en branding. El modelo teórico de branding para la Pyme, podría permitir, pues, un incremento del valor de marca para el consumidor, lo que supondría un incremento de valor de marca para la empresa.

Esta mejora vendría derivada de un doble efecto positivo que conllevaría la aplicación del modelo: de un lado, el fomento de una mayor conciencia del empresariado hacia el branding ya que una base del modelo es el compromiso de la dirección, y de otro, el modelo supondría el abandono de la, a veces, poco estructurada gestión de la Pyme, debido a que su aplicación implica una sistemática de gestión de la marca.

5.2. LIMITACIONES DEL MODELO TEÓRICO.

Tal y como se ha manifestado a lo largo del discurso de esta investigación, el modelo teórico propuesto evidencia una serie de limitaciones que se quieren exponer en este apartado.

En primer lugar, los datos del estudio empírico provienen de una muestra de la Comunidad Valenciana. Si bien ya se ha mencionado en el Capítulo 1 que no hay diferencias sustanciales con el resto de España, el estudio sería más representativo si se acudiese a una muestra del total del estado.

En segundo lugar, la variable dependiente introducida en el modelo teórico, esto es el éxito, proviene de la propia evaluación de dicho éxito realizan los encuestados. De ese modo se introduce un elemento de subjetividad. Ello ha sido necesario por la dificultad, en la práctica, de medir el éxito en branding, tal y como se ha expuesto en la fundamentación teórica. Esta dificultad viene dada por:

- Dificultad en los modelos de valoración financiera de la marca. Estos modelos son poco aplicados en el entorno de las Pymes, siendo más común su uso en grandes empresas multinacionales. Así, la valoración de la marca en la Pyme se suele producir, en la mayoría de los casos, cuando se produce una transacción de la compañía, en su conjunto, o cuando transacciona el activo marca. De este modo, el valor financiero de la marca en el tiempo, no es un dato disponible, generalmente, en las Pymes, por lo que es muy difícil basar el grado de éxito en base a dicho valor.
- Dificultad de aislar las causas del éxito.- Así como las variables que constituyen el éxito sí se han contemplado en el estudio, en un contexto real, es difícil aislar qué causas son las que han dado lugar a ese éxito.

Ello es porque en la valoración de la marca por parte de los clientes, influyen no sólo las actuaciones que la propia empresa realice para mejorar dicha valoración, sino que influyen otras muchas causas: competencia, factores ambientales, la propia subjetividad del cliente, etc. De este modo es difícil aislar dichas causas como generadoras de valor.

A pesar de las dificultades expuestas y, dada la subjetividad mencionada, sería deseable poder complementar con datos objetivos la autoevaluación del éxito que han realizado las empresas.

Por último, otra limitación viene dada del hecho de que el estudio realizado sólo ha contemplado el lado de la oferta, es decir, de las empresas propietarias de las marcas. Sería deseable, por su indudable interés, completar el estudio con el análisis desde el lado de la demanda, esto es, el análisis de los destinatarios de las marcas, con el fin, de un lado, de eliminar la subjetividad antes expuesta y, de otro lado, de obtener nuevas variables predictoras del éxito.

Las limitaciones que se han puesto en evidencia deberían ser tomadas en cuenta a la hora de la aplicación práctica del modelo teórico, debido a que, al ser tenidas en cuenta, lo matizan y permiten un mayor criterio en su implementación.

5.3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

A partir de los resultados de este trabajo de investigación, se proponen diversas líneas de investigación que podrían enriquecer el conocimiento del branding aplicado a las Pymes y mejorar su realidad empresarial.

En primer lugar, este doctorando considera que sería muy valioso investigar si los resultados son generalizables geográficamente, es decir, para el total España y para otros países y, también, investigar si son generalizables para diferentes segmentaciones de las Pymes, como por ejemplo, una segmentación por sectores de actividad.

En segundo lugar, se propone completar el modelo teórico de branding para la Pyme propuesto, con un estudio de cuáles son las técnicas de investigación comercial y tipos de análisis previos, en concreto, que la empresa debe realizar en la primera etapa del modelo teórico propuesto. Como se ha indicado en el Capítulo 1 al delimitar el alcance de este trabajo, la investigación comercial quedaba fuera del mismo, sin menoscabo de su importancia. Por ello, sería valioso completar el modelo teórico propuesto con la información necesaria al respecto, como ya se ha argumentado con anterioridad.

En tercer lugar, sería muy interesante realizar una investigación de la evolución en el tiempo de los resultados de la aplicación del modelo teórico. Esta investigación debería seleccionar una muestra de empresas que iniciaran la aplicación del modelo teórico y estudiar en las mismas la evolución de los indicadores de éxito en el tiempo. De este modo se podría comprobar, empíricamente, la efectividad del modelo teórico.

Por último, este doctorando considera que es importante y necesario que la comunidad científica desarrolle más trabajos de investigación referentes a la Pyme. No sólo en el área del branding, sino en cualquier área de la gestión empresarial. Como ya se ha expuesto con anterioridad en este trabajo, la mejora de la competitividad de la Pyme redundará en una mejora social debido a que, en economías como la nuestra, las Pymes tienen un elevado peso en la economía y en el empleo¹¹⁰.

¹¹⁰ Para datos cuantitativos del peso de las Pymes en la economía se remite al lector al Apartado 1.3.

6.BIBLIOGRAFÍA.

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Nueva York: The Free Press.

Aaker, D. A. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Aaker, D. A. (2005a). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.

Aaker, D. A. (2005b). *Estrategia de la cartera de marcas*. Barcelona: Gestión 2000.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2002). La atracción de las marcas globales. *Harvard Business Review* , 105-129.

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* , XXXIV (3), 347-356.

Adjei, M. T., Noble, S. M., & Noble, C. H. (2010). The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 38 (5), 634-653.

Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research* , 13, 411-453.

Allen, T., & Simmons, J. (2009). Identidad visual y verbal. En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 139-150). Madrid: LID Editorial Empresarial.

Alonso, M. (2008). *El plan de marketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid: Pearson Educación.

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Ecuador.

Arcos Yagüe, J. (2007). Llega el ethical branding. *MK Marketing + Ventas* (228), 14 - 18.

Balcells, J. (1994). *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Barwise, P., & Roberson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal* , 10 (3), 277-285.

Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Madrid: Espasa Calpe.

- Batra, R., Lenk, P., & Wedel, M. (2010). Brand extension strategy planning: empirical estimation of brand–category personality fit and atypicality. *Journal of Marketing Research* , 47 (2), 335-347.
- Belil, J. (2007). Marcas fuertes en entornos cambiantes. *Harvard Deusto Márketing & Ventas* (83), 42-46.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *The Journal of Consumer Research* , 15, 139-168.
- Berganza, M. R., & Ruiz, J. A. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Bharadwaj, S., Tuli, K., & Bonfrer, A. (2011). The impact of brand quality on shareholder wealth. *Journal of Marketing* , 75 (5), 88-104.
- Biel, A. L. (1993). Converting image into equity. En D. A. Aaker, & A. L. Biel, *Brand Equity & Advertising: Advertising's role in building strong brands* (págs. 67-82). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blackett, T. (2009). ¿Qué es una marca? En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 37-48). Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Blattberg, R. C., & Wisniewski, K. J. (1989). Price-induced patterns of competition. *Marketing Science* , 8 (4), 291-309.
- Blay, R. (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación, como activo estratégico de la competitividad empresarial*. Tesis no publicada, Universidad Jaime I, Castellón. España.
- Brand Asset Consulting*. (2010). *Brand Asset Consulting*. Young & Rubicam Brands. Recuperado el 28 de Junio de 2011, de sitio web de Young & Rubicam Brands: <http://www.brandassetconsulting.com/>
- Brand Asset Consulting*. (2010). *Brand Asset Consulting*. Young & Rubicam Brands. Recuperado el 28 de Junio de 2011, de sitio web Young & Rubicam Brands Brand Health: http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/brand_health

BrandZ. (2010). *What is the BrandDynamics Pyramid?* Recuperado el 5 de Octubre de 2010, de sitio web de BrandZ:

<http://www.brandz.com/output/Branddynamicpyramid.aspx>

Brujón, G. (2008). *La nueva generación de valor*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Carlsson, B., & Thurik, R. (1996). *Small business in the modern economy*. Oxford: Blackwell.

Cervera, A. L. (2004). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial.

Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Chaves, N., & Bellucia, R. (2003). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Chesnais, F. (1996). Technological agreements, networks and selected issues in economic theory. En R. Coombs, A. Richards, P. Saviotti, & V. Walsh, *Technological Collaboration. The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Comisión Europea. (2011). *Ipyme*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de Ipyme: <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/Documents/NuevaDefinicionPyme.pdf>

Cortés, I. (2005). El primer soporte para hacer negocios en la Europa de los 25. La marca comunitaria. *MK Marketing + Ventas* (206), 40-43.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology* (78), 98-104.

Costa, J. (1987). *Imagen Global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ediciones Ceac.

Costa, J. (1991). La marca. En A. Benito, *Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación* (pág. 887). Madrid: Paulinas.

- Costa, J. (1992a). *Identidad Corporativa y estrategias de empresa*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Costa, J. (1992b). *Imágen pública. Una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.
- Costa, J. (2007a). *Diseñar para los ojos*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2007b). *Señalética corporativa*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Court, D., French, T., McGuire, T., & Partington, M. (1999). *McKinsey & Company*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2010, de http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/WhitePaper_MarketingThreeDimensions.pdf
- Cruz, I. (1990). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona: Ariel Economía.
- Davis, S. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación.
- De Miguel, E. (1996). Estructura de las pymes en la Comunidad Valenciana. / *Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa de la Comunidad Valenciana* . (CEPYMEV-CIERVAL, Ed.)
- De Toro, J. M. (2009). *La Marca y sus circunstancias. Vademecum de brand management*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Delano, F. (2002). *El poder de la marca*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Díez de Castro, E., & Landa, F. J. (1996). *Merchandising. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York: John Wiley & Sons.
- Dirección General de Política la Pequeña y Mediana Empresa. (2011). *Ipyme*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de Ipyme: <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/Paginas/DefiniciondePYME.aspx>
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2011). *Ipyme*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de Ipyme: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf
- Dolan, R. J. (1 de Noviembre de 2000). Comentario sobre estrategia de marketing. *Nota Técnica de Harvard Business School*.

- Dunn, M., & Davis, S. (2002). *Building the brand-driven business: operationalize your brand to drive profitable growth*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Durán, J. (2002). *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España*. Madrid: EOI-ICEX.
- Dyer, D., Dalzell, F., & Rowena, O. (2005). *Procter & Gamble: Los 165 años de P & G construyendo marcas*. Barcelona: Granica.
- Edell, J. A., & Keller, K. L. (1989). The information processing of coordinated media campaigns. *Journal of Marketing Research* , 26 (2), 149-163.
- Edell, J. A., & Moore, M. C. (1993). The impact and memorability of ad-induced feelings: implications for brand equity. En D. A. Aaker, & A. L. Biel, *Brand Equity & Advertising: Advertising's role in building strong brands* (págs. 195-210). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- El-Amir, A., & Burt, S. (Abril de 2010). Towards modeling the retailer as a brand: a social construction of the grocery store from the customer standpoint. *Journal of Brand Management* , 429-445.
- Ellwood, I. (2009). Estrategia de marca. En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 91-111). Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Feigenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility: a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal* , 101-114.
- Feldwick, P. (2009). Comunicación de la marca. En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 151-166). Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Fernández, J. D., & Labarta, F. (2009). *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión*. Córdoba: Editorial Almuzara.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistic using SPSS*. Londres: Sage Publications.
- Fournier, M. V., & Gamer, L. A. (1990). Fórmula abreviada para la transformación de puntajes de variables a una misma escala. *Revista Latinoamericana de Psicología* , 12 (3), 421-426.
- Frank, R., Massey, W., & Wind, Y. (1972). *Market segmentation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Freling, T. H., Crosno, J. L., & Henard, D. H. (2011). Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 39 (3), 392-406.
- Gaitán, J. A., & Piñuel, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis S.A.
- García, M. (1997). *Las claves de la publicidad*. Madrid: Esic Editorial.
- Garvin, D. A. (1984). Product quality: an important strategic weapon. *Business Horizons* , 27 (3), 40-43.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. (1996). Total Quality Management in SMEs. *Omega* , 24 (1), 83-106.
- Gil, V. A. (2009). *Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Gilabert, C. (2004). La Ley española de Marcas, dos años de experiencia. *MK Marketing + Ventas* (195), 26-30.
- González Martín, J. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Grande, I., & Abascal, E. (1999). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Esic.
- Gunastasi, K., & Ross, W. T. (2010). How and when alphanumeric brand names affect consumer preferences. *Journal of Marketing Research* , 47 (6), 1177-1192.
- Gutiérrez, P., & Cuesta, P. (2009). La identidad visual corporativa y el Naming. En J. Sánchez, & T. Pintado, *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (págs. 171-206). Madrid: Esic Editorial.
- Hair, J., Anderson, R. E., Black, B., Babin, B., & Tatham, R. L. (2005). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hakim, A. M. (2011). A new model for socially responsible brand management. *Journal of Brand Management* , 18 (9), 650-658.
- Harrison, T. (1991). *Manual de técnicas de publicidad*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Hartman, A., Sifonis, J., & Kador, J. (2000). *Net ready: strategies for success in the e-economy*. Nueva York: McGraw-Hill Companies.

Healey, M. (2008). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Healy, J. (2003). Visión cliente: un modelo dinámico de gestión de marca. *MK Marketing + Ventas* (184), 24-29.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hobsbawm, A. (2009). Marcas 2.0: las marcas en un mundo digital. En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 233-248). Madrid: LID Editorial Empresarial.

Homburg, C., Wieseke, J., Lukas, B., & Mikolon, S. (Noviembre de 2010). When salespeople develop negative headquarters stereotypes: performance effects and managerial remedies. *Journal of the Academy of Marketing Sciences* , 1-19.

Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*. New York: John Wiley & Sons.

Hughes, D., & Ahearne, M. (2010). Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing* , 74 (4), 81-96.

Ind, N. (1992). *La Imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Interbrand Group. (1992). *World's greatest brands: an international review*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.

John Gerzema. (2010). BAV. Recuperado el 2 de Agosto de 2010, de sitio web de John Gerzema: <http://johngerzema.com/index.php/brand-asset-valuator-2/>

Kantamni, P., & Coulson, K. R. (1996). Measuring perceived value: findings from preliminary research. *Journal of Marketing Management* , 6 (22), 72-86.

- Kapferer, J.-N. (1991). La cara oculta de las marcas. En J.-C. Thoenig, & J.-N. Kapferer, *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía* (págs. 3-35). Madrid: McGraw Hill.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity Long Term*. Londres: Kogan Page Limited.
- Kaynak, E., & Zhou, L. (2010). Special issue on brand equity, branding, and marketing communications in emerging markets. *Journal of Global Marketing* , 23 (3), 171-176.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* , 57, 1-22.
- Keller, K. L. (enero-febrero de 2000). The brand report card. *Harvard Business Review* , 147-157.
- Keller, K. L. (julio/agosto de 2001). Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Management* , 15-19.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca. Branding*. México: Pearson Educación.
- Kirmani, A., & Zeithaml, V. (1993). Advertising, perceived quality, and brand image. En D. A. Aaker, & A. L. Biel, *Brand Equity & Advertising: Advertising's role in building strong brands* (págs. 143-162). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klabi, F., & Debabi, M. (2011). Brand personality and emotional attitudes: the case of mobile telephone operators. *Journal of Global Marketing* , 24 (3), 245-262.
- Knowles, J. (2001). The Role of Brands in Business. En J. Goodchild, & C. Callow, *Brands: visions and values* (págs. 21-90). Baffins Lane: John Wiley & Sons.
- Koch, R. (1995). *The Financial Times guide to strategy. How to create and deliver a useful strategy*. Londrés: Financial Times/Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- La oficina de registro de las marcas, dibujos y modelos de la Unión Europea. (2010). OAMI. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/CTM/trademark.es.do>
- La oficina de registro de las marcas, dibujos y modelos de la Unión Europea. (2010). OAMI. Recuperado el 3 de Junio de 2010, de OAMI: <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/CTM/FAQ/CTM1.es.do#200>
- Ladrón de Guevara, L. (1981). *Metodología de la investigación científica. Problemas del método en ciencias sociales*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás de Aquino.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing estratégico*. México: Mc Graw-Hill.
- Landa, R. (2004). *El diseño en la publicidad*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Laufer, R. (1991). Marca, marketing y competitividad. En J.-N. Kapferer, & J. Thoenig, *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía* (pág. 282). Madrid: Mc Graw Hill.
- LeBoeuf, R. A., & Simmons, J. P. (2010). Branding alters attitude functions and reduces the advantage of function-matching persuasive appeals. *Journal of Marketing Research* , 47 (2), 348-360.
- Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2005). *Product management*. Nueva York: McGraw-Hill-Irwin.
- Lenderman, M. (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Levitt, T. (Julio-Agosto de 1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* , 45-56.
- Lévy, J.-P., Varela, J., & González, A. (2003). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid: Prentice Hall.
- Lindemann, J. (2009). El valor financiero de la marca. En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 49-64). Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Llorens, C. (1999). Identidad Corporativa e Imagen de Marca. *IPMARK* (530), 83-87.
- Llorens, C. (2003). El poder del branding. *MK Marketing + Ventas* (184), 8-16.
- Llorens, C. (2004). El estado del Brand Management. *MK Marketing + Ventas* (195), 8-14.

- Lorente, J. (1991). *Casi todo lo que sé de publicidad*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Lury, G. (2001). *Brandwatching. Lifting the lid on branding*. Dublin: Blackhall Publishing.
- MacMillan, I. C., & Gunther, R. (julio-agosto de 1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review* , 133-145.
- Macpherson, S. (2001). Internet branding: brave new world. En J. Goodchild, & C. Callow, *Brands. Visions and values* (págs. 137-152). Baffins Lane: John Wiley & Sons.
- Maklan, S., & Knox, S. (2000). *Competing on value*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice-Hall.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: the relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing* , 75 (4), 35-52.
- Martí, J. (2008). Hipermarcas y marketing de compromiso. *MK Marketing + Ventas* (237), 50-55.
- Martí, J., & Muñoz, P. (2008). *Engagement marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Madrid: Pearson Educación.
- Martin, I. M., Stewart, D. W., & Matta, S. (2005). Branding strategies, marketing communication, and perceived brand meaning: The transfer of purposive, goal-oriented brand meaning to brand extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 33 (3), 275-294.
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez, M. (1999). *La nueva ciencia: su desafío, lógica y método*. México: Trillas.
- Martínez, R. (2008). *El análisis multivariante en la investigación científica*. Madrid: La Muralla.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper and Row.
- Mason, C. H., & Milne, G. R. (1994). An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multi-brand strategies. *Journal of Business Research* , 31, 163-170.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin.

- McKinsey & Company. (2010). *McKinsey & Company*. Recuperado el 17 de Julio de 2010, de McKinsey & Company:
http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/WhitePaper_MarketingThreeDimensions.pdf
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression with analysis. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Merino, M. J., & Sánchez, J. (2009). Imagen y posicionamiento de marcas. En *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. (págs. 207-230). Madrid: Esic.
- Michavila, A. (2007). La cultura de marca. *MK Marketing + Ventas* (228), 26-29.
- Ministerio de Industria y Comercio. (2008). Estadísticas Pyme: Evolución e indicadores. (8) .
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J.-P., Cuenca, A. C., & Miquel, M. J. (1997). *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mitchell, C. (Enero de 2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review* , 99-105.
- Moliné, M. (2003). *Malicia para vender con marca*. Barcelona: Deusto.
- Montaña-Moll, J. (2003). El rol del diseño en la creación de marca. *MK Marketing + Ventas* (184), 18-22.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barret, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* , 58 (2), 20-38.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing* , 73 (5), 122-142.
- Moriarty, R., & Moran, U. (2004). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68, 146-155.
- Munnukka, J. (2006). Pricing method as a tool for improved price perception. *Journal of Revenue and Pricing Management* , 5 (3), 207-220.

- Muñoz Razo, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and Modern Regression with Applications*. Boston: Duxbury.
- M'zungu, S., Merrilees, B., & Miller, D. (Julio de 2010). Brand management to protect brand equity: a conceptual model. *Journal of Brand Management* , 605-617.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *Estrategias y tácticas de precios*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Naik, P. A., Raman, K., & Winer, R. S. (2005). Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects. *Marketing Science* , 24 (1), 25-34.
- Nomen, E. (2008). ¿Cuál es el valor de una marca? *MK Marketing + Ventas* (232), 32-37.
- Ocaña, F. (2006). *La publicidad contada con sencillez*. Madrid: Maeva Ediciones.
- Oficina de Patentes y Marcas. Ministerio de Industria, turismo y comercio. (2006). *OEPM*. Recuperado el 24 de mayo de 2010, de http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Normativa_C&cid=1150364394719&pagename=OEPMSite%2FNormativa_C%2FtplContenidoHTML#tit2cap1
- Olins, W. (2003). *Brand, las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner Publicaciones.
- Olins, W. (2009). *Wally Olins: el libro de las marcas*. Barcelona: Oceano.
- Oliver, X. (2009). *¿Publicidad? No, thank you!* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ollé, R., & Riu, D. (2005). Brandmapping: las etapas de evolución de una marca. *Harvard Deusto Márketing & Ventas* (71), 42-45.
- Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pérez Castro, C., & Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pérez-Tomé, J., & Smith, C. R. (2006). *Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

- Peters, T. (2009). *Re-Imagine! Business excellence in a disruptive age*. London: Dorling Kindersley.
- Peterson, R. A., & Jeong, J. (2010). Exploring the impact of advertising and R & D expenditures on corporate brand value and firm-level financial performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 38 (6), 677-690.
- Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership* , 30 (5), 22-28.
- Puig, J. J. (1986). *La publicidad. Historia y técnicas*. Barcelona: Mitre.
- Ramírez, A. (2010). *Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá*. Recuperado el 4 de Julio de 2011, de Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá:
<http://www.javeriana.edu.co/ear/ecologia/documents/albertoramirezmetodologiadelainvestigacioncientifica.pdf>
- Rangan, V. K., Menezes, M. A., & Maier, E. (1992). Channel selection for new industrial products: a framework, method, and application. *Journal of Marketing* , 56, 69-82.
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting values*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reid, G. (1993). *Small business enterprise. An economic analysis*. Londrés: Routledge.
- Ries, A., & Ries, L. (2000). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ries, A., & Ries, L. (2002). *The 22 immutable laws of branding*. New York: Haper Collins Publishers.
- Ries, A., & Ries, L. (2005). *El origen de las marcas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Ries, A., & Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Riu, D. (2004). El nuevo Brand Management. Lecciones de la indiferenciación de las marcas. *MK Marketing + Ventas* (195), 36-41.

- Roberts, K. (2005). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Ros, V. (2008). *E-Brandig. Posiciona tu marca en la red*. Oleiros: Netbiblo.
- Samu, S., & Krishnan, H. (2009). Brand related information as context: the impact of brand name characteristics on memory and choice. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 38 (4), 456-470.
- Sánchez Álvarez, J. (2005). La mitología de la marca. *Harvard Deusto Márketing & Ventas* (71), 36-40.
- Sánchez Guzmán, J. (1989). *Marketing comunicación*. Madrid: Ciencia 3 Distribución.
- Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sánchez, J. (2005). La mitología de la marca. *Harvard Deusto Márketing & Ventas* (71), 36-40.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). La importancia de la imagen en las empresas. En J. Sánchez, & T. Pintado, *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (págs. 15-46). Esic Editorial.
- Sánchez, Y., & Cantarero, G. (2008). *MBA del siglo XXI*. Madrid: Martínez Roca.
- Santesmases, M., & Merino, M. J. (2009). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Piramide.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schau, J., Muñiz, A., & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing* , 73 (5), 30-51.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: how to get costumers to sense, feel, act and relate to your company and brands*. Nueva York: Free Press.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (1998). *Márketing y estética*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Schultz, D. E. (1992). Integrated Marketing Communications. *Journal of Promotion Management* , 1 (1), 99-104.

- Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (1999). *Strategic brand communications campaigns*. Chicago: NTC Business Books.
- Sebastián, A., & López, B. (2009). Cultura corporativa. En J. Sánchez Herrera, & T. Pintado Blanco, *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (págs. 105-138). Madrid: ESIC Editorial.
- Sellitz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Seymour, D. (1988). *Marketing research. Qualitative methods for the marketing professional*. Chicago: Probus.
- Sherman, S. (30 de Noviembre de 1992). How to prosper in the value decade. *Fortune*, 91.
- Sierra Bravo, R. (1982). *Técnicas de investigación Social*. Madrid: Paraninfo.
- Soulié, D. (1991). La marca y las estrategias de calidad. En J.-N. Kapferer, & J. C. Thoenig, *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía* (págs. 133-168). Madrid: Mc Graw Hill.
- Southgate, P. (1995). *Total branding by design*. Londres: Kogan Page.
- Stevens, J. P. (1980). Power on the multivariate analysis of variance tests. *Psychological Bulletin*, 728-737.
- Swystun, J. (2008). *El glosario de las marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El proceso de investigación científica*. México D.F.: Limusa-Wiley.
- Temporal, P., & Lee, K. C. (2003). *Branding de alta tecnología. Creando poder de marca en la nueva dinámica de mercado*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Tirado, C., Granger, J., & Nieto, M. (1995). *La Pyme del siglo XX: tecnologías de la información, mercado y organización empresarial*. Madrid: Fundesco.
- Töffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés.

- Trout, J., & Rivkin, S. (2001). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. Nueva York: Wiley.
- Turpin, D. (2005). Gestión de marcas: no se trata sólo de productos y servicios, sino también de personas. *Harvard Deusto Márketing & Ventas* (71), 54-59.
- Uriel, E., & Aldás, J. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado: Aplicaciones al Marketing, Investigación de Mercados, Economía, Dirección de Empresas y Turismo*. Madrid: Paraninfo.
- Vallet, G. (2005). *La creación de marca digital en la era de la conectividad*. Tesis no publicada, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: Mc Graw Hill. Interamericana de España.
- Valls, J. F. (2009). Mayor sensibilidad al precio e impacto en la gestión de las marcas. En G. Brujó, & R. Clifton, *En clave de marcas* (págs. 273-292). Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Piramide.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social, recogida de datos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Weinberg, L. (2009). Gestión de la experiencia web. La gestión de contenido web converge en la empresa 2.0. *MK Marketing+Ventas* (249), 58-65.
- Winters, A., Winters, P. F., & Paul, C. (2005). *The power of retail branding. Innovative marketing strategies for achieving brandpower*. Nueva York: Visual Reference Publications.
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2010). Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (4), 520-529.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H., & Kasey, K. (1993). *The managerial labour market in small and medium sized enterprises*. Londrés: Routledge.

You, J.-I. (1995). Small firm in economic theory. *Cambridge Journal of Economics* , 441-462.

Zeithaml, V. (1998). Consumer perception of price, quality, and value: A means-end model and synthesis evidence. *Journal of Marketing* , 52, 2-22.

7.ANEXOS.

**ANEXO 1. GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS EN
BRANDING.**

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS EN BRANDING.

Se inicia la entrevista en profundidad con una introducción del objeto de estudio, esto es, el branding en Pymes. A partir de esta introducción se procede con la entrevista en sí, la cual, de un modo no estructurado tendrá como objetivo tratar los siguientes con ítems con el entrevistado:

- Grado en que el branding es competencia de las Pymes y no sólo de grandes empresas.
- Necesidad de la definición de una estrategia de branding en la Pyme.
- Integración de la estrategia de branding con la estrategia global de la empresa.
- Importancia de la gestión de los elementos intangibles de la marca.
- Nivel organizativo de la Pyme al que corresponde la decisión de establecer una estrategia de branding.
- Rol de los empleados en el proceso de branding.
- La política de producto como palanca de branding.
- La comunicación como palanca de branding.
- Internet como palanca de branding.

ANEXO 2. CUESTIONARIO APLICADO.

CUESTIONARIO APLICADO.**CUESTIONARIO BRANDING PARA PYMES**

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA: REGISTRE ABAJO LA HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA (FORMATO 24 HORAS).

HORA	:
------	---

Mi nombre es @ y estamos realizando una investigación sin ánimo de lucro con el objetivo de desarrollar un trabajo de doctorado que se está realizando en la Universidad Cardenal Herrera CEU.

PREGUNTAR POR LA PERSONA DE LA EMPRESA ENCARGADA DE TOMAR LAS DECISIONES SOBRE LA MARCA: DIRECCIÓN O DEPARTAMENTO DE MARKETING

La finalidad del estudio es desarrollar un MODELO DE CREACIÓN Y GESTIÓN DE MARCAS ADAPTADO A LA PYME. Este trabajo cuenta con el apoyo de Cierval e IMPIVA

Voy a realizarle unas rápidas preguntas que sólo duraran unos minutos. Conteste libremente porque sus respuestas serán tratadas de forma anónima en el cumplimiento de las leyes del secreto estadístico y protección de datos personales

Como atención a todas las empresas participantes, se les invita al congreso Marketpym, primer congreso de Marketing y Comercialización para la Pyme, que se celebrará el día 17 de febrero de 2011 en el Centro Cultural Bancaja de Valencia. En el congreso se les dará a las empresas una guía de branding de cómo crear marca en la Pyme.

Para inscribirse pueden acceder a la web www.marketpym.com

SECCIÓN FILTRO**F1.- REGISTRAR PROVINCIA (CUOTAS)**

Provincia	
Valencia	1
Alicante	2
Castellón	3

F2.- REGISTRAR SECTOR PRODUCTIVO (CUOTAS)

Sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y avicultura)	1	Agradecer y terminar
Sector secundario o transformador (industria)	2	Continuar
Sector terciario o de servicios	3	

F3.- ¿Por favor, me pudiera decir cuántas personas trabajan en total en su empresa?

1-10 trabajadores	1	Agradecer y terminar
11-50 trabajadores	2	Continuar
Más de 50 trabajadores	3	

F4.- ¿En la actualidad, dispone su empresa de al menos una marca que la represente y utilice comercialmente?

Si	1	Continuar
No	2	Agradecer y terminar

F5.- Y esa marca, ¿tiene una identidad gráfica desarrollada, es decir un logo?

Si	1	Continuar
No	2	Agradecer y terminar

SECCIÓN ENTREVISTA EFECTIVA

SECCIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES

A continuación hablaremos un poco acerca de su empresa y de la cultura empresarial que hay en la misma.

P1.- ¿Su empresa cuenta de forma explícita, es decir por escrito, con una misión y visión empresarial?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P3
NS/NR	3	

ENCUESTADOR:

MISIÓN: es la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizan para cumplir con los objetivos

VISIÓN: objetivos a largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa.

P2.- Y las mismas, ¿son difundidas y conocidas por todos los empleados de la empresa?

Si	1
No	2
NS/NR	3

P3.- ¿Existe en su empresa una cultura con valores definidos y documentados?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P5
NS/NR	3	

P4.- ¿Qué valores tiene definidos en su empresa? (**MÁXIMO 5 VALORES**) (**ESPONTÁNEA**)

VALOR 1: _____

VALOR 2: _____

VALOR 3: _____

VALOR 4: _____

VALOR 5: _____

SECCION ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DE MARCA
--

Ahora nos centraremos en las estrategias generales de la empresa y las de sus marcas

P5.- ¿Su empresa tiene claramente definida una **ESTRATEGIA GLOBAL EMPRESARIAL**?

Si	1
No	2
NS/NR	3

ENCUESTADOR:

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: decisiones sobre el camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos.

P6.- ¿Considera que su empresa tiene definida una **ESTRATEGIA DE MARCA**?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P8
NS/NR	3	

ENCUESTADOR:

ESTRATEGIA DE MARCA: Decisiones estratégicas relacionadas con el uso de las marcas de la empresa

P7.- Podría indicarme, utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es **NADA ALINEADO** y 10 **TOTALMENTE ALINEADO**, ¿cuán alineada se encuentra la estrategia de marca con la de la empresa? (**NOTA: CUANDO HABLADOS DE ALINEADO NOS REFERIMOS A QUE HAYA UNA COHERENCIA O QUE ESTE ORGANIZADA EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA**)

Nada Alineado										Totalmente alineado	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	

P8.- ¿Antes de definir la gestión de la marca ha realizado su empresa alguna investigación externa?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P10
NS/NR	3	

P9.- ¿Qué tipo de análisis/investigación ha realizado su empresa para definir la GESTIÓN de marca?
(LEER OPCIONES)

Clientes	1
Competencia	2
Otras:	3

P10.- Continuando con la misma escala de 10, donde 1 es **NADA ALINEADO** y 10 **TOTALMENTE ALINEADO**, podría decirme ¿en qué grado su cartera actual de productos y servicios está alineada con la marca? (NOTA: CUANDO HABLADOS DE ALINEADO NOS REFERIMOS A QUE HAYA UNA COHERENCIA O QUE ESTE ORGANIZADA EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA)

Nada Alineado										Totalmente alineado	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P11.- Utilizando nuevamente una escala del 1 al 10, donde ahora 1 significa **NO INFLUYE** y 10 **INFLUYE TOTALMENTE** ¿en qué medida su marca influye (ó se tiene en cuenta) en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?

No Influye										Influye Totalmente	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P12.- Y cuando diseñan y crean la marca, ¿qué es lo que tienen en cuenta? (**ESPONTÁNEA**) (**MÁXIMO 5 CONSIDERACIONES**)

CONSIDERACIÓN 1: _____

CONSIDERACIÓN 2: _____

CONSIDERACIÓN 3: _____

CONSIDERACIÓN 4: _____

CONSIDERACIÓN 5: _____

P13.- ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P15
NS/NR	3	

ENCUESTADOR:

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA: *es un documento con normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía*

P14.- ¿Se utiliza el manual de identidad corporativa en todas las aplicaciones de la marca?

Si	1
No	2
NS/NR	3

SECCION ATRIBUTOS Y BENEFICIOS DE LA MARCA

Seguiremos conversando sobre las marcas de su empresa y la relación con sus clientes, por lo que nos gustaría saber los siguientes aspectos:

P15.- ¿Su empresa tiene definidos los **ATRIBUTOS** y **ASOCIACIONES** de marca que quiere transmitir a los clientes?

Si	1
No	2
NS/NR	3

ENCUESTADOR:

ATRIBUTOS: características que diferencian a la marca

ASOCIACIONES: es todo lo que el consumidor relaciona en su memoria con la marca

P16.- ¿Conoce que beneficios transmite su marca al cliente?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P21
NS/NR	3	

ENCUESTADOR:

BENEFICIOS DE MARCA: son las ventajas competitivas de su empresa que comunica al consumidor

P17.- ¿Qué beneficios transmite su marca al consumidor? (**MÁXIMO 5 BENEFICIOS**) (**ESPONTÁNEA**)

BENEFICIO 1: _____

BENEFICIO 2: _____

BENEFICIO 3: _____

BENEFICIO 4: _____

BENEFICIO 5: _____

P18.- De los beneficios mencionados anteriormente, ¿Cuáles de de ellos ayudan a la empresa a diferenciarse de la competencia? (**MÁXIMO 5 BENEFICIOS**) (**ESPONTÁNEA**)

BENEFICIO 1: _____

BENEFICIO 2: _____

BENEFICIO 3: _____

BENEFICIO 4: _____

BENEFICIO 5: _____

P19.- Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es **NO LO TRANSMITE EN ABSOLUTO** y **10 LO TRANSMITE TOTALMENTE** ¿En qué medida considera que su empresa transmite a los clientes estos beneficios diferenciadores?

En absoluto										Totalmente	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	

P20.- Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es **NO LO TRANSMITEN EN ABSOLUTO Y 10 LO TRANSMITEN TOTALMENTE**, ¿en qué medida cree que la actuación de los empleados de la empresa, ayuda a transmitir la imagen, atributos y beneficios de la marca?

En absoluto										Totalmente	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

SECCION ESTRUCTURACIÓN DE LA FUNCIÓN DEL BRANDING INTERNO

P21.- ¿Existe en su empresa a nivel interno un responsable de marca?

Si	1
No	2

P22.- ¿Qué cargo ocupa el máximo responsable de marca de su empresa?: _____

P23.- ¿Adicionalmente su empresa cuenta con ayuda de alguna empresa y/o persona externa para la gestión de su marca?

Si	1	Tipo empresa: 1.-Empresa consultora generalista 2.-Empresa consultora especializada 3.-Profesional independiente 4.- Otras: _____
No	2	
NS/NR		

P24.- ¿Existe en su empresa un presupuesto anual para la gestión de marca (**BRANDING**)?

Si	1
No	2
NS/NR	3

P25.- Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 **NADA COMPROMETIDA** Y 10 **TOTALMENTE COMPROMETIDA** ¿Hasta qué punto considera que está comprometido el equipo directivo de la empresa, en su conjunto, con la creación y consolidación de la marca?

Nada comprometida										Totalmente comprometida	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

SECCION COMUNICACIÓN

Cambiando de tema, en cuanto a la comunicación que realiza su empresa;

P26.- Díganos si su empresa utiliza las siguientes herramientas de comunicación (LEER OPCIONES) (MULTIPLE)

Folletos y catálogos	1
Televisión	2
Prensa	3
Revistas	4
Radio	5
Publicidad exterior	6
Cine	7
Mailing	8
Ferias	9
Patrocinios	10
Publicidad en el punto de venta	11
Gabinete de prensa	12
Otros (menos internet):	13

P27.- Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 **NADA ALINEADO** Y 10 **TOTALMENTE ALINEADO** ¿En qué grado se encuentra alineada la gestión de su marca con la realización de las comunicaciones?

Nada alineado										Totalmente alineado	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	

P28.- ¿Tiene su marca presencia en internet?

Si	1	Continuar
No	2	Pasar a P31
NS/NR	3	

P29.- ¿Y donde tiene de presencia su marca en internet? (**LEER OPCIONES**) (**MULTIPLE**)

Página Web	1
Redes sociales	2
Tienda online propia	3
Tienda online de terceros	4
Publicidad online	5
Campañas en buscadores (Google)	6
Presencia en la web de terceros	7
Otros:	8

P30.- Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 **NADA IMPORTANTE** Y 10 **MUY IMPORTANTE** ¿qué importancia tiene internet en su marca?

Nada importante										Muy importante	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	

SECCION GRADO DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE BRANDING EN LA EMPRESA
--

Finalmente para concluir me gustaría que se situara en la posición de sus clientes

P31.- Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 **NADA FIELES** Y 10 **TOTALMENTE FIELES** ¿en qué grado cree Ud. que sus cliente son más fieles a su marca que a la marca de la competencia?

Nada fieles										Totalmente fieles	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P32.- Siguiendo con la escala de 10, donde ahora 1 es **NADA CONOCIDA** y 10 **TOTALMENTE CONOCIDA** ¿En qué grado cree Ud. que su marca es más conocida que la de la competencia?

Nada conocida										Muy conocida	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P33.- Siguiendo con la escala de 10, donde ahora 1 es **NINGUNA ASOCIACIÓN** y 10 **TOTAL ASOCIACIÓN**, ¿En qué grado considera Ud. que los clientes asocian la marca a los atributos que se quieren transmitir?

Ninguna asociación										Total asociación	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P34.- ¿En qué grado los lanzamientos de nuevos productos y servicios se ven beneficiados por las marcas actuales?, Siguiendo con la escala de 10, donde ahora 1 es **NADA BENEFICIADO** y 10 **TOTALMENTE BENEFICIADO**

Nada beneficiado										Totalmente beneficiado	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P35.- Y en, general, que importancia tienen las marcas para su empresa. Siguiendo con la escala de 10, donde ahora 1 es **NADA IMPORTANTE** y 10 **TOTALMENTE IMPORTANTE**

Nada importante										Totalmente importante	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P36.- Siguiendo con la escala de 10, donde ahora 1 es **NINGUNA VENTAJA** y 10 **MUCHA VENTAJA**, ¿En qué grado considera Ud. que su marca le aporta algún tipo de ventaja frente a sus competidores?

Ninguna ventaja										Mucha ventaja	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

P37.- Si Ud. decidiera vender sus marcas ahora, olvidando por un momento la situación de crisis actual, ¿en qué grado considera Ud. que la valoración económica de las mismas ha variado en los últimos años? Siguiendo con la escala de 10, donde ahora 1 **MI MARCA TIENE MENOS VALOR** y 10 **Y MARCA TIENE MAYOR VALOR**

Menor valor										Mayor valor	NS/NC (NO LEER)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	0

DATOS PERSONALES

Finalmente, y solo para efectos de hacerle llegar la invitación al congreso **Marketpym**, así como hacerles llegar los resultados de la investigación más relevantes e importantes para su empresa, me gustaría que por favor me facilitara los siguientes datos:

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la empresa: _____ **(NO PREGUNTAR ANOTAR SEGÚN LISTADO DE EMPRESAS)**

Cargo: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono: _____

Le recuerdo que todas sus respuestas serán mantenidas en confidencialidad.

LA ENTREVISTA HA FINALIZADO, MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y CONTAMOS

ANEXO 3. TEST DE MULTICOLINEALIDAD.

TEST DE MULTICOLINEALIDAD.

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions (Constant)	P2-MISION Y VISION DIFUNDIDA EN LA COMPAÑIA	P3-EXTINCIA DE CULTURA DE VALORES	P5-ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA	P7-ALINEACION DE LA ESTRATEGIA DE MARCA CON LA DE LA EMPRESA	P10-ALINEACION DE LOS PRODUCTOS CON LA MARCA	P11-INFLUENCIA DE LA MARCA EN OTROS PRODUCTOS	P13-MANUAL DE IDENTIDAD	P15-DEFINICION DE ATRIBUTOS Y ASOCIACIONES DE MARCA	P19-TRANSMISION DE LOS BENEFICIOS	P20-TRANSMISION DE ATRIBUTOS A TRAVES DE LOS EMPLEADOS	P25-COMPROMISO DEL EQUIPO DIRECTIVO	P27-ALINEACION DE LA COMUNICACION CON LA MARCA	P30-IMPORTANCIA DE INTERNET	
																		1
	2	,194	8,200	,00	,01	,24	,07	,02	,00	,00	,01	,03	,00	,00	,00	,00	,00	,07
	3	,152	9,259	,00	,22	,04	,03	,00	,01	,06	,06	,13	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	4	,134	9,866	,00	,05	,05	,19	,00	,00	,02	,41	,03	,00	,00	,00	,00	,00	,02
	5	,103	11,282	,00	,04	,09	,01	,01	,00	,00	,26	,41	,00	,00	,00	,00	,01	,12
	6	,097	11,598	,00	,07	,39	,51	,00	,01	,00	,02	,05	,00	,00	,00	,00	,01	,02
	7	,075	13,188	,00	,00	,01	,06	,01	,04	,33	,00	,17	,00	,00	,00	,00	,00	,34
	8	,049	16,331	,00	,31	,00	,00	,05	,18	,23	,00	,02	,01	,05	,03	,03	,03	,16
	9	,039	18,298	,00	,03	,10	,00	,23	,34	,06	,00	,05	,01	,00	,02	,02	,26	,03
	10	,035	19,303	,00	,03	,04	,01	,50	,36	,11	,01	,09	,01	,01	,02	,00	,00	,18
	11	,027	22,129	,01	,04	,01	,02	,12	,04	,02	,18	,01	,00	,15	,10	,57	,04	,04
	12	,017	27,594	,00	,00	,01	,00	,01	,01	,00	,01	,00	,21	,17	,69	,01	,00	,00
	13	,013	31,740	,02	,01	,00	,01	,05	,00	,04	,03	,00	,54	,58	,05	,10	,00	,00
	14	,006	45,201	,97	,18	,00	,08	,00	,01	,11	,00	,01	,22	,02	,10	,00	,00	,00

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	P1-MISION VISION	P6-ESTRATEGIA DE MARCA	P16-CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS TRANSMITIDOS POR LA MARCA	P28-PRESENCIA DE LA MARCA EN INTERNET
1	1	4,690	1,000	,00	,01	,00	,00	,00
	2	,130	5,997	,00	,54	,03	,38	,00
	3	,094	7,074	,00	,02	,93	,21	,01
	4	,072	8,088	,05	,42	,02	,36	,16
	5	,014	18,252	,94	,02	,02	,05	,83

Valencia, septiembre de 2011.