e-GO! Library Español

COMO LO VIO EN TV

¡1250 LIBROS PARA LLEVAR EN SU BOLSILLO!

La velocidad, comodidad y movilidad son suyas. El e-GO! Library Español es una forma innovadora para tener y mantener un suministro fresco y abundante de grandes títulos. Es el mejor entretenimiento y fácil de obtener. El e-GO! Library Español es una unidad flash de memoria USB que pone a miles de los mejores libros de la actualidad su bolsillo!

Cargue su Kindle, iPad, Nook, o cualquier dispositivo con una variedad de ficción y no ficción. En su tiempo libre, elija entre sus temas, títulos y autores independientes favoritos y categorías como: romance, ciencia ficción, misterios, finanzas, biografías, negocios y muchos más.

- ✓ **1,000 LIBROS** indipendientes más populares
- ✓ **BONO**- 250 títulos clásicos
- ✓ **CONTENIDO ÚNICO** / Autores independientes
- ✓ **LLAVE USB PRECARGADA** de 4GB
- ✓ **SIRVE CON TODOS** los lectores y dispositivos
- ✓ **IDEAL** para viajar
- ✓ **AHORRA** innumberables horas de Descargas
- ✓ **EL REGALO** Perfecto

VER MÁS

Como crear una marca

MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. Preliminar 7

1. Introducción 11
   - 1.1 Objetivos del manual 11
   - 1.2 Estructura del manual 12

2. La marca: concepto y evolución 17
   - 2.1 Definiciones de marca 20
   - 2.2 Evolución de las marcas 22
   - 2.3 Clasificación de marcas 24

3. La marca del distribuidor 29
   - 3.1 La marca del distribuidor o marca blanca 29

4. Las marcas en la actualidad 33
   - 4.1 ¿Cúal es el valor de una marca? 33
   - 4.2 Las marcas más valiosas 35
   - 4.3 Las mejores marcas españolas 36

5. ¿Por qué crear una marca? 39
   - 5.1 Ventajas de construír una marca fuerte y consolidala 40
   - 5.2 Las marcas en las pymes 41

6. ¿Cómo construír una marca? Metodología para la construcción de una marca 45
   - 6.1 Branding 46
   - 6.2 ¿Cuáles son los pasos para la construcción de una marca poderosa? 47
   - 6.3 Estrategias o arquitectura de marca 57
   - 6.4 Fases en la vida de una marca. ¿Qé hacer en cada momento? 59

7. ¿Cómo debe ser mi marca? Claves para el éxito de una marca 63

8. ¿Qué nunca debe hacer una marca? Errores que hay que evitar 67

9. ¿Debo registrar mi marca? 71
   - 9.1 ¿Dónde consultar si la marca que qiuero registrar ya existe? 72
   - 9.2 ¿Pasos para registrar mi marca en España? 73
   - 9.3 ¿Por qué y como proteger los derechos de propiedad intelectual de su pyme en el extranjero? 74
   - 9.4 ¿Qué es la vigilancia de marca? 75

10. Casos de éxito de marcas 79
   - 10.1 Casos prácticos de marcas en las pymes 79
   - 10.2 Grandes marcas que un día también fueron marcas en pymes y otras fórmulas empresariales 80

11. Casos de fracaso de marcas 87
   - 11.1 Fracasos de cultura de marca 89
   - 11.2 Fracasos de malas ideas 90
   - 11.3 Fracasos de extensión de línea 91
   - 11.4 Otros fracasos 92

12. Caso práctico. Ejemplo de construcción de marca 95
13. Los profesionales de la construcción de marcas trasladan su conocimiento 103
14. Tendencias de las marcas 121
15. Conclusiones 125
16. Glosario de términos 129
17. Referencias y recursos 137
17.1 Links de interés 137
17.2 Libros recomendados 140
17.3 Estudios 143
17.4 Revistas 144
18. Bibliografía 147
18.1 Libros 147
18.2 Estudios y manuales 148
18.3 Revistas y otras ponencias 149

0. Preliminar

0. Preliminar

Los **Manuales Prácticos de la Pyme** constituyen un instrumento de trabajo para empresarios, técnicos y emprendedores orientado a la mejora de la competitividad de la empresa y a través de ésta, lograr su crecimiento y consolidación.

Su desarrollo por parte de **Bic Galicia** surge como respuesta a la necesidad de conocer los elementos clave en materias de gran importancia para una correcta gestión empresarial, como el marketing, el uso de Internet, la dirección de la fuerza de ventas, la innovación, la comunicación en la empresa, la gestión de tesorería, la exportación...etc.

En el proceso de elaboración de los **Manuales Prácticos de la Pyme** se ha querido alcanzar o responder a un doble objetivo; por una parte ofrecer una información teórica rigurosa y completa sobre el tema que se aborda en cada documento, y por otra, darle a esta información una orientación práctica que facilite al usuario la implantación en su empresa de los conocimientos adquiridos.

Para lograr este objetivo se han incluido ejemplos y/o casos prácticos en cada uno de los manuales. En éstos se desarrolla uno o más supuestos sobre el tema abordado en el documento, facilitando de este modo la comprensión de la información y su posterior aplicación en la actividad empresarial.

Esta combinación de teoría y práctica es un aspecto que caracteriza a los **Manuales Prácticos de la Pyme**, a la vez que los diferencia de otras publicaciones similares sobre gestión empresarial.

En el portal de Bic Galicia - http://www.bicgalicia.es - se puede acceder a los **Manuales Prácticos de la Pyme** en formato electrónico, en sus versiones en gallego y castellano.

1. Introducción

1. Introducción

Este manual pretende servir de guía a las pymes que quieran emprender la labor de creación de una marca poderosa en un mercado cada vez más saturado, confuso y agresivo. Se pretende dar una visión de qué es y qué abarca hoy una marca, entendiendo ésta como un activo estratégico, sinónimo de garantía, de confianza, símbolo que fideliza a los consumidores, a los que hay por encima de todo que conectar y crear experiencias únicas, ya que son los consumidores los que hacen exitosa una marca. Y todo ello se consigue con una verdadera gestión de la marca y con la construcción de la misma día a día.

1.1 Objetivos del manual

Como es lógico el principal objetivo del manual práctico "cómo construir una marca poderosa si soy una pyme" se centra en:

- Ofrecer un esquema organizado e intuitivo de cuáles son los pasos a seguir para construir una marca poderosa.

De esta manera, aquella persona que trabaje en una pyme, independientemente del puesto que ocupe en ésta, deberá entender y tener claros cuáles son los pasos necesarios para la creación de una marca, de manera que pueda apoyarse y buscar los recursos que estime oportunos para poner en marcha la creación de una marca poderosa.

En este sentido los objetivos secundarios que persigue el manual práctico son:

- Dar una visión estratégica de la creación de marcas y la necesidad de crear marcas con valores que el consumidor/a se sienta identificado y por lo tanto desee comprar.
- Subrayar la importancia de la creación de marcas como el principal activo de la empresa y por último,

1.2 Estructura del manual

El manual se estructura en varios capítulos. Pretende ofrecer una aproximación al aspecto crítico de "cómo crear una marca poderosa", desde lo más general y más básico a lo más específico y concreto. De esta manera el manual se dividirá en tres bloques principales:

- Capítulos introductorios: en este bloque se pretende ofrecer una introducción a lo que es la marca.
  - **Introducción al mundo de las marcas**: este apartado se presenta como resumen de la evolución histórica que han tenido hasta hoy las marcas, de modo que se entienda cuál es la situación actual y, por lo tanto, por qué la gestión de las mismas también ha cambiado.
  - La marca del distribuidor: dada la importancia actual de la influencia de la marca del distribuidor, se presenta un apartado especial que cubre este caso especial de tipo de marca.
  - Las marcas en la actualidad: visión de cuáles son las marcas que hoy en día destacan y se han constituido como referentes.
  - ¿Por qué crear una marca?: justificación de la importancia estratégica de crear y gestionar una marca como aspecto clave y esencial para la supervivencia y diferenciación de los productos de una pyme en el mercado global.
- **Capítulos principales**: este bloque se centra de manera integral en los pasos concretos a seguir y cada una de las acciones a llevar a cabo para construir una marca.
  - Pasos en la construcción de marcas poderosas: este apartado cubre las etapas a llevar a cabo para la creación de una marca poderosa. Cubre 5 fases: estudio y análisis, que marca el punto de partida para la creación de una marca; el diseño, creación de los valores, atributos y conceptualización de la marca; la posición, creación del posicionamiento de la marca; construcción, creación de la marca visualmente, nombre, colores, logo… y por último la implementación, que supone el diseño y puesta en marcha de planes y acciones comunicativas para la gestión de la marca.
  - Definición de la estrategia de la marca: la importancia de definir una estrategia que se siga en relación a la marca, es fundamental y por ello en este apartado se recogen las principales estrategias de marca a seguir.
  - Claves de éxito y errores sobre las marcas: cuáles son los factores de éxito de las marcas y cuáles son los mayores errores que se cometen en torno a la creación de una marca, son los puntos que se recogen en este apartado.
  - Registro de la marca: por qué es interesante registrar la marca, cuáles son los pasos a seguir para realizar un registro, sólo a nivel nacional o registro comunitario, costes… es lo que se explica en este apartado.
- **Capítulos prácticos**: pretenden ofrecer una visión de todo lo anterior a través de ejemplos de marcas reales tanto gallegas como españolas o internacionales.
  - Casos de éxito de marcas: algunos ejemplos sobre marcas exitosas, su gestión u otros aspectos, son los que se recogen en este apartado.

- Casos de fracaso de marcas: a través de casos de fracaso de marcas por diferentes causas también se pretende dar una visión práctica y que sirva como lección de aprendizaje en la creación y gestión de marcas.
- Experiencia y reflexiones de expertos/as en creación de marcas: se han seleccionado diferentes personas expertas en creación y gestión de marcas que puedan aportar aspectos clave en este campo de utilidad para las pymes.
- Glosario de las marcas: definición de los términos más importantes y necesarios en la creación de marcas.
- Referencias y recursos de interés: recogida de información útil para profundizar en la creación de marcas a través de referencias web, libros, revistas y empresas que son especialistas en este campo.

• **Conclusiones y cierre**: por último este bloque pretende recoger:

- Tendencias: tendencias actuales en creación y gestión de marcas
- Conclusiones: una visión global de qué es construir una marca poderosa desde la pyme.

En resumen la estructura planteada pretende ayuda a cumplir los objetivos marcados, constituyéndose como un manual práctico adaptado a la pyme.

2. La marca: concepto y evolución

2. La marca: concepto y evolución

Ser marca no es una opción, es una condición necesaria e ineludible

En un mundo tan saturado de productos como hoy y tan globalizado, la batalla por lograr la atención del consumidor es cada vez más difícil.

Los productos, los mercados, las marcas, las estrategias, los mensajes publicitarios y los medios se parecen cada vez más, mientras que los consumidores se parecen cada vez menos. La edad ya no define al consumidor. Claro ejemplo de esto es la Wii: una buena gestión de la estrategia y la marca ha conseguido transformar la categoría de las videoconsolas y los videojuegos, creando su propio hueco en el mercado y cambiando el concepto. El consumidor es también cada vez más infiel y está preparado para captar sólo lo que es diferente.

El reto de la diferenciación será cada vez más duro. Por todo esto las marcas atraviesan un entorno cada vez más complejo. Un mundo constantemente cambiante en el que las marcas también deben adaptarse o perecer, al quedar obsoletas. Se ha producido un paso de un modelo a otro de marca. Se ha pasado de diseñar un símbolo gráfico a una personalidad de marca y de empresa.

En este sentido una marca se convierte en una ventaja competitiva. La marca es la visión de una empresa, la fuerza propulsora que permite diferenciar a una empresa de sus competidores. La marca ha de dictar todas las decisiones estratégicas de las empresas, desde la visión corporativa del negocio hasta la gestión de sus recursos humanos.

Las marcas no son solo para las grandes empresas. La creación de una marca propia, al igual que las marcas de las grandes compañías, empieza con una estrategia y continúa con la aplicación de tácticas en el día a día.

Resulta esencial para las PYMES, si lo que quieren es evitar la espiral competitiva de precios en la que la mediana empresa juega con desventaja frente a la gran empresa o multinacional, que creen marcas poderosas, ya que hoy la única manera de destacar en el mercado es a través de la marca.

"El agua es gratis, nosotros sólo cobramos por el envase y la marca". Perrier.

A pesar de la importancia creciente de las marcas y la toma de conciencia del valor de las mismas por las empresas, éstas a menudo luchan y en muchos casos fracasan a la hora de construir una imagen de marca que aporte valor añadido. Es muy común cometer errores como asimilar la marca con un nombre. O pensar que la marca es del departamento de marketing, mientras que la marca es estrategia.

Una gran marca es una gran historia. Una gran marca inspira. Una verdadera marca conecta y emociona al consumidor. Apple ha entendido como pocos el valor de su marca.

De todo esto se denota que ha llegado la hora de comunicar para construir una marca potente, siguiendo la máxima de que todo comunica, desde el producto, hasta la publicidad, sus propias oficinas o la actitud de los trabajadores de la empresa e incluso. Por ejemplo McDonald's premia al empleado del mes en medio de uno de sus establecimientos. Esta acción, no sólo refuerza el compromiso interno de los trabajadores, si no que expande el concepto de marca de la empresa, la felicidad.

El valor estratégico de la imagen y de la comunicación se ha convertido en la herramienta más eficaz para optimizar los resultados de negocio.

¿Compraría un artículo de lujo si no tuviera impreso su logo? ¿Acudiría a una entidad bancaria si no tuviera logo? Las respuestas, previsiblemente negativas en ambos casos, demuestran el poder que tiene una marca.

U otro ejemplo, la presencia en el mercado de camisetas con logotipos de marcas desaparecidas hace más de 15 años, estas camisetas se venden muy bien. La razón, son marcas poderosas que evocan grandes recuerdos para unos, los valores de una generación para otros y para muchos más es un símbolo de estatus que le dice a la gente, "pertenezco a un grupo selecto".

Según afirma Jeff Swystun, Global Director of Knowledge & Communications de Interbrand, "en 1978 el 85 por ciento del valor de una compañía estaba en sus activos tangibles, como la infraestructura y las instalaciones, y en 2004, el 72 por ciento de los activos eran intangibles, ligados con la inteligencia, los recursos humanos, la comunicación y el branding". En conclusión nos encontramos en la década del valor, esto denota y confiere a las marcas el carácter de importantes activos de la empresa, cuya correcta gestión de ellas es crítica para competir en los mercados.

Las marcas llegaron para quedarse

Para finalizar esta introducción en la que se pretende dejar constancia de lo importante, en especial hoy en día, que es contar con marcas poderosas y gestionarlas adecuadamente, así como manifestar lo vivas que están las marcas en la actualidad, merece la pena recoger el capítulo de lo que ya se conoce como "el viernes Malboro".

El 2 de abril de 1993 Wall Sreet tuvo miedo. Aquel día, Philip Morris anunció una medida inesperada: para poder competir, el atado de Marlboro pasaría a costar un 20 por ciento menos. La decisión de la tabacalera cayó como una bomba. Si la marca que desde 1954 había invertido fortunas en cuidar su imagen debía retroceder, podía ser el principio de un efecto dominó. De hecho, aquel día, el valor de las acciones de Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, Pepsico y Procter & Gamble sufrieron una importante caída, aunque ningún título bajó tanto como Philip Morris. Eran tiempos de recesión, los baby boomers (miembros de la generación baby boom, aquella explosión demográfica) se volcaban a las marcas de los supermercados, que imitaba los logos de las grandes empresas tradicionales. Era la época en que proliferaban los clones de PCs, obligando a IBM a abaratar sus productos. La industria temía que el norteamericano medio hubiera roto el pacto. Las consecuencias podían ser desastrosas. Muchos concluyeron que había que bajar los precios. Se habló de la muerte de las marcas. Sin embargo, un puñado de compañías entendió todo lo contrario; hoy manejan las riendas de la economía mundial. Se llaman Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's, Starbucks o Amazon, y habían apostado a un concepto fundamental: su trabajo no era vender productos, sino marcas.

Otro ejemplo claro de esta apuesta se encuentra en la marca Tommy Hilfiger, que se ocupa

menos de fabricar ropa que de poner su firma. La sociedad está íntegramente dirigida por medio de acuerdos de explotación bajo licencia, y Tommy Hilfiger pasa todos sus productos a un conjunto de sociedades distintas: Jockey fabrica la ropa interior Hilfiger, Pepe Jeans London fabrica los Jeans Hilfiger, Oxford Industries fabrica las camisas Tommy, la Sride Rite Corporation fabrica su calzado. ¿Qué fabrica Tommy Hilfiger? Nada. Según el viejo paradigma, el marketing servía para vender el producto. Con el nuevo modelo, el marketing moderno, la producción se torna secundaria.

O por ejemplo el valor de coca-cola, sin incluir el valor de su marca, se sitúa la mitad, si se incluye su valor de marca, su valor en el mercado asciende a más del doble. Es decir que sin el valor de la marca, el valor de la botella de coca-cola estaría medio vacío.

Propongamos un ejemplo para cerrar este apartado y entender definitivamente cuál es la esencia de la verdadera marca y la filosofía con la que debemos construir poderosas marcas.

Marty Neumeier en su libro, "The brand gap: cómo manejar la distancia entre la estrategia de negocio y el diseño", define lo que es una marca carismática como cualquier producto, servicio u organización en la cuál la gente cree y por lo tanto no hay substituto. A raíz de esta definición, y tomando como referencia algunos de sus ejemplos y otros sugeridos, proponemos el siguiente ejercicio, ¿Podrías decir cuáles de estas marcas son carismáticas?

AMAZÓN	HITACHI	DISNEY
APPLE	BBVA	PEPSI-COLA
BURGER KING	IKEA	COCA-COLA
PRECIADOS	DIA	RCA
DANASI	LEVI'S	MACY'S
FORD	MINI COOPER	GOOGLE
GENERAL ELECTRIC	NISSAN	CAMPER
REEBOK	BMW	HARLEY DAVIDSON

Entre las marcas propuestas, no todas son carismáticas, sólo las siguientes pueden englobarse bajo esa definición::

AMAZON	HITACHI	DISNEY
APPLE	BBVA	PEPSI-COLA
BURGER KING	IKEA	COCA-COLA
PRECIADOS	DIA	RCA
DANASI	LEVI'S	MACY'S
FORD	MINI COOPER	GOOGLE
GENERAL ELECTRIC	NISSAN	CAMPER
REEBOK	BMW	HARLEY DAVIDSON

2.1 Definiciones de marca

La marca es el alma del producto

Es importante antes de entrar de lleno en cómo se construyen marcas, tener claro ¿qué es una marca? así como ¿qué es un producto? Puesto que como punto de partida y base fundamental, hay que tener muy claro que una marca y un producto no son lo mismo.

Existen numerosas definiciones sobre la marca. El origen de la palabra marca (brand) es alemán y significa fuego, se utilizó en sus inicios por los ganaderos que marcaban (branding) sus animales con hierros ardientes para dejar claro quién era el dueño de cada cabeza de ganado.

"an identifying mark burned on livestock… with a branding iron"

La definición legal de marca que recoge la última ley española sobre marcas (Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas) en su artículo 4, define la marca como "todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras." Entre esos signos se encuentran:

- Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
- Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
- Las letras, las cifras y sus combinaciones.
- Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
- Los sonoros.
- Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

Otra definición sobre lo que es una marca es la siguiente:

- "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" Lamb, Hair y McDaniel.
- "es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores". Asociación Americana de Marketing.

Sin entrar en mayores detalles sobre diferencias entre marca legal, marca registrada u otras (que pueden consultarte al final del manual en el glosario); la definición y el concepto de marca sobre el que debe basarse este manual como fundamento, supera esa mera definición legal.

Lo que se debe entender por una marca recoge mucho más significado y es hoy en día un concepto más evolucionado que el enunciado que realiza la ley.

Algunas de las definiciones de interés sobre lo que verdaderamente es una marca, y que son precisamente las que deben quedar en nuestra mente y crear el concepto de marca, son las que se presentan a continuación:

- "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios". Philip Kotler.
- "… La promesa, la gran idea y la expectativas que residen en la cabeza de cada consumidor sobre el producto, servicio o la compañía… la marca significa algo". Alina Wheeler.
- "Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que una empresa significa". Scott Davis.
- "Fundamentalmente, una marca es un concepto". Bobby J. Calder.
- "Un conjunto de promesas en las que los consumidores creen. La promesa es lo que sentimos que estamos necesitando y que tal marca lo va a cumplir en el largo plazo. Esa promesa debe ser relevante considerando el público-objetivo, coherente, verdadera y diferente". Marcelo Sapoznik.
- "Las marcas actúan como los grandes protagonistas de nuestro tiempo, elevando la barrera de una categoría a través de la experiencia". Scott Bedbury.
- "Las marcas son el motor de los negocios, como símbolos que interpretan un producto y buscan que la gente se identifique con él". Wally Olins.
- "Una marca es el sentimiento visceral de una persona sobre un producto, un servicio o una organización".
- "Una marca es lo que la gente piensa de ti". Ted Matthews

No obstante, a pesar de la gran variedad de definiciones, se puede entender en global que hoy en día una marca es una huella mental que refleja una personalidad, una promesa y forma de actuar propia. Las marcas son visuales, emocionales, racionales y culturales.

Sin entrar en mucho detalle y simplemente a modo ilustrativo es importante citar y aclarar en este punto, antes de cerrar este apartado, algunas malas definiciones y mal entendidos sobre lo que algunas personas y responsables de PYMES entienden que es una marca, ya que se limitan a definirla como:

- Una marca es un logo.
- Una marca es una identidad.
- Una marca es un producto. No son lo mismo; por ejemplo un mal artículo puede beneficiarse de una buena marca y un buen producto puede fracasar por no dar con la marca adecuada. En este sentido queda claro que ambas realidades están diferenciadas.

Es clave definir y diferenciar en especial qué es un producto. Según Philip Kotler, el gurú del marketing, un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Es esencial entender que las marcas no son tangibles, lo tangible es el producto. Es esa la verdadera diferencia, el producto lo constituyen los atributos, mientras que la marca es el alma del producto.

2.2 Evolución de las marcas

Crear una marca es infinitamente más difícil que fabricar un producto

Ha habido una gran evolución sobre las marcas en el transcurso del tiempo. De forma resumida se pueden establecer las siguientes etapas:

- La marca se origina por 1880, con la evolución y la producción de los alimentos generados en masa. El vendedor habitual deja de estar en contacto directo con el consumidor final. Y por tanto se crean las marcas, para generar confianza.
- 1ª etapa: La primera etapa abarca el primer cuarto del S.XX. Las marcas se definían fundamentalmente por lo que era el producto. Su intención fue simplemente establecer el origen del producto, asegurando calidad consistente y dando confianza al consumidor en una época de productos genéricos no diferenciados y de calidad muy variable.
- 2ª etapa: A partir de 1925. Las marcas de bienes de consumo, se definen por qué hace el producto, se centraban en los beneficios funcionales.
- 3ª etapa: Década de los 50. Con el surgimiento de la televisión, las marcas crearon una personalidad con la cual el consumidor entabló una relación más cercana. Las marcas hablaban de ¿qué es lo que sentías?
- 4ª etapa: En la que estamos inmersos. En los años 90 se hablaba del fin de las marcas. Las presiones de distintos actores en el proceso de distribución de bienes y servicios parecían predecir que las marcas comerciales tal como estaban constituidas tendrían un futuro incierto.

No obstante es más cierto hoy en día que nunca que las marcas son el principal activo estratégico de las empresas.

Ahora las marcas son (o deben ser) proveedoras de experiencias y significados, abanderando valores humanos profundos. Son más complejas y difíciles de entender y gestionar globalmente, al mismo tiempo que son mucho más importantes para las compañías propietarias.

Marcas como Disney, Harley Davidson, Body Shop, Starbucks son muy buenos ejemplos, pero el concepto se extiende a estrellas o celebrities, política, equipos de fútbol y hasta países.

De forma ilustrativa se puede ver a continuación cómo han evolucionado en la barra del tiempo las marcas.

Atributos:: ¿Qué es esto? | Beneficios: ¿Qué hace? | Experiencia: ¿Qué es lo que sientes? | Identificación ¿Quién eres?

1900	1925	1950	2000

En el momento actual en el que nos encontramos hay que tener presente que cuando más se distribuye una marca, más gestión y control necesita.

El siguiente cuadro también representa de forma resumida los principales cambios en la evolución de las marcas en el pasado y hoy en día:

Marcas antiguas	Novas marcas
Mensajes	Conversaciones
Estáticas	Dinámicas
Dicen	Hacen
Look & Feel	Experiencia
Simplicidad	Complejidad
Audiencia	Comunidad
Sobre operaciones comerciales	Sobre relaciones entre personas

2.3 Clasificación de marcas

Existen numerosas clasificaciones en torno a las marcas. Algunas de ellas, son las que se muestran a continuación.

En función del nombre que se les da a las marcas:

- Marcas que se han convertido en genéricos. Ejemplo: Pan bimbo, Celofán, Bikini o Martini.
- Marcas que son una palabra sin ningún significado. Ejemplo: Kodak.
- Marcas con nombres raros. Ejemplo: Apache, es un jabón de tocador.
- Marcas cuya palabra corriente, no conectada con el producto. Ejemplo: Camel.
- Marcas cuyo significado sugiere un beneficio del producto. Ejemplo: Panrico.
- Marcas adjetivas. Ejemplo: Magno o Gigante.
- Marcas que son una palabra que sugiere lo que el producto ofrece: Ejemplo: El Periódico.
- Marcas que son una palabra extranjera. Ejemplo: Palace.
- Marcas identificadas con animales. Ejemplo: Cocodrilo de Lacoste o el murciélago de Bacardi.
- Marcas con nombres geográficos. Ejemplo: en el sector automovilístico existen numerosos ejemplos, Córdoba, Toledo o en bebidas como Oporto y Jeréz.
- Marcas con el nombre de personas, que pueden ser el fundador de la empresa. Ejemplo: Ford. Con nombres famosos. Ejemplo: Christian Dior o Paco Rabanne.
- Marcas que son el nombre de personaje famoso actual. Ejemplo: Only by Julio Iglesias.
- Marcas que son un nombre de literatura o mitología. Ejemplo: Cervantes o Júpiter.
- Marcas que incluyen un número: Ejemplo: La Sexta, Cuatro. Otro ejemplo son marcas que esconden el número 3: Antena 3, Brandy 103, Tres estrellas o las Tres marías.
- Marcas que son siglas: Ejemplo: SEAT.
- Marcas que son un acrónimo. Ejemplo: Renfe, Red Nacional de Ferrocarriles Españoles.
- Marcas que son un nombre compuesto. Ejemplo: El Corte Inglés.
- Marcas construidas a partir de nombres derivados de uno básico. Ejemplo: Nescafé.

Otro tipo de clasificación, agrupa las marcas según los componentes de la propia marca.

- La marca es básicamente el nombre. Ejemplo: Sony o Telefónica.
- La marca es básicamente un símbolo. Ejemplo: Nike.
- La marca es una combinación de nombre y símbolos. Ejemplo: Caixanova.
- La marca incluye un slogan. Ejemplo: Lavado con Perlán.

Existen otras clasificaciones de las marcas que ya no tienen que ver con las características de su nombre o su composición, sino según otras variables que las agrupan. Algunas de las clasificaciones que se pueden hacer en función de algunos parámetros y que es interesante conocer son:

- Marcas de culto: sin duda Apple o Harley Davinson.
- Marcas con historia: Vespa o los muñecos playmobil.
- Marcas de éxito: Mini, Nike o Coca-cola.
- Marcas más codiciadas: Dior, Calvin Klein, Louis Vuitton, Emporio Armani, Versace o Ferrari.
- Marcas más poderosas del mundo: Google o Coca-cola.
- Marcas de lujo: Gucci es la marca de lujo más deseada, otras son Rolex, Louis Vuitton.
- Marcas odiadas: Microsoft.
- Marcas país: New York, Paris o Madrid.
- Marcas persona: David Beckham.

3. La marca del distribuidor

3. La marca del distribuidor

Un capítulo aparte merece esta tipología de marca.

Las marcas del distribuidor son el conjunto formado por las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor, y por las marcas de productos genéricos o marcas blancas. Estos mismos productos pueden estar comercializados por el fabricante. La marca privada del distribuidor tiene como finalidad conseguir mayor control del mercado, posible lealtad de marca, e incluso mejorar su imagen. Suelen ser éstos, productos genéricos, que ofrecen el producto sin los costes de promoción y publicidad que toda marca conlleva. El nombre puede ser el mismo que el distribuidor o distinto, para protegerlos en caso de fracaso.

3.1 A marca del distribuidor o marca blanca

Este fenómeno del consumo y del distribuidor inició su andadura en los años 80 con la denominación de marca blanca, pero es actualmente cuando ésta ha adquirido un gran protagonismo, acentuado por el fenómeno de Mercadona y sus marcas Hacendado y Delyplus. La evolución positiva de las marcas de distribución es una de las claves de la competencia vertical entre fabricantes y grandes superficies, ya que comercializado el producto con el nombre del establecimiento, ofrece por lo general una relación calidad-precio altamente competitiva.

El pionero en España fue hace treinta años la cadena de supermercados Día, que con el tiempo ha conseguido erigirse como líder de su categoría apostando por la calidad, la innovación y el desarrollo al mejor precio. Y es que, aunque inicialmente las marcas del distribuidor surgieron orientadas a competir en precio, hace una década su estrategia se centró en ofrecer una mejor relación calidad precio, ganándose así la confianza de los consumidores e impulsando la fidelidad al punto de venta. Así, podemos ver que las marcas del distribuidor (MDD) no son simples copias de las marcas del fabricante, sino que tienen un posicionamiento definido, invierten en I+D y se presentan en atractivos envases.

En la actualidad las MDD aumentan un 20% sus ventas, convirtiéndose en los mejores aliados para conseguir estirar al máximo el dinero de bolsillo. Y es que los productos con el sello de los comercios permiten un ahorro que puede llegar al 40%, lo que se traduce en aproximadamente 90 euros menos de gasto a la semana en la cesta de la compra.

Hay establecimientos que, bajo una estrategia de monomarca, emplean el nombre del establecimiento para los productos de marca del distribuidor, como Día o Eroski. Sin embargo, otros han optado por crear marcas distintas para estos productos, como Mercadona, con la marca Hacendado para alimentación o Deliplus para los productos de higiene personal, o El Corte Inglés, que acaba de presentar la marca Aliada.

En España el 33% de los productos vendidos en superficies de más de 100 m2 son MDD, somos el cuarto país europeo por cuota de mercado de las MDD y se prevé que éstas sigan ganando terreno. Este fenómeno está afectando de manera drástica a las marcas de los fabricantes. Muchas MDD les han arrebatado una importante cuota de mercado y algunas han llegado a ganarles, incluso en productos de alto valor añadido. Las MDD están cada vez más en auge y se posicionan ya como verdaderas marcas, alcanzando en el primer trimestre de este año el 31.7% de las ventas de alimentación envasada y droguería, tendencia que parece se impone con grandes crecimientos.

Esta es una más de las causas presentes en el mercado y que obligan a desarrollar mayores esfuerzos en desarrollar y crear una marca poderosa que pueda competir en este entorno.

4. Las marcas en la actualidad

4. Las marcas en la actualidad

La marca no la tienes tú, la tiene la gente en su cabeza

Algunas marcas son más famosas que otras, por supuesto, pero todas ellas tienen una reputación y una imagen de marca. Es esencial construir marcas sobre principios que no cambiarán y que constituyen la visión de la marca.

El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y la fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican los procesos de toma de decisiones de compra y suponen por tanto una garantía de calidad como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia.

En este apartado del manual, vamos a reflejar cuál es el valor y cuáles son las marcas más valiosas e la actualidad.

4.1 ¿Cuál es el valor de una marca?

Una marca desconocida es algo sin valor

Las marcas son cada vez más valiosas y poderosas para impulsar el crecimiento del negocio. Marca es un valor estratégico para la empresa. Y por tanto se han convertido en la piedra angular de la riqueza corporativa.

El valor de la marca o brand equity, que se define como la lealtad del consumidor a una marca establecida, está dejando de tener importancia.

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.

Simplificando la multiplicidad de visiones y factores que pueden influir en denominar qué es el valor de una marca, lo esencial del valor de la marca se centra en tres dimensiones claramente distintas.

- Diferenciación: una marca debe ofrecer al cliente beneficios significativos, que le hagan diferenciarse de otras marcas.
- Lealtad, en este caso, en relación con su preferencia, satisfacción y compromiso, que la fuerza de la marca sea capaz de atraer y retener clientes satisfechos a través del tiempo.
- La consistencia, relacionado con su evaluación financiera, es decir, el valor en libros como resultado de las actividades de mercadotecnia que la empresa realiza para la marca.

Otros elementos activos de la marca que también influyen en determinar el valor de la marca son:

- La posición en el mercado
- La estabilidad de la marca
- La notoriedad de la marca
- La fuerza del producto para provocar la preferencia en el público consumidor
- La posibilidad de la marca de penetrar otro tipo de mercados
- La posibilidad de la marca de internacionalizarse
- El alcance de la protección jurídica
- La capacidad de la marca para invertir en el desarrollo de su marca.

4.2 Las marcas más valiosas

Una buena marca motiva, una gran marca inspira

Existen diferentes estudios y rankings elaborados en torno a las marcas más poderosas y más valiosas. Dos de los estudios más famosos, son los que se muestran a continuación. La razón por la cual cada una de estas marcas se encuentra en las mejores posiciones se debe a la gestión estratégica que realizan de las mismas. La razón de recoger los índices de las 10 marcas más poderosas pretende servir de guía y referente para profundizar en el seguimiento y estudio de saber cuál es la razón de su valor, y por tanto aumentar el conocimiento que se pueda trasladar a las marcas que alguien decida construir.

Ranking de las 10 marcas más poderosas según el estudio "Top 100 most powerful brands" de BrandZ™ 2008.

Google es por segundo año consecutivo la mejor marca del mundo según este estudio.

N.º	Marca	Valor de la marca en millones de $
1	Google	86,057 $
2	General Electric	71,379 $
3	Microsoft	70,887 $
4	Coca-cola	58,208 $
5	China Mobile	57,225 $
6	IBM	55,335 $
7	Apple	55,206 $
8	McDonald's	44,499 $
9	Nokia	43,975 $
10	Malboro	37,324 $

Fuente: Millward Brown Optimor (inclúe información de BrandZ™, Datamonitor y Bloomberg)

4.3 Las mejores marcas españolas

De igual manera que en el apartado anterior, en este se pretende reflejar algunas de las marcas españolas mejor valoradas.

Ranking de las 10 mejores marcas españolas 2007 según el estudio que elabora Interbrand cada dos años.

N.º	Marca	Valor de la marca en millones de euros
1	Movistar	12,236 m €
2	Santander	9,362 m €
3	BBVA	7,736 m €
4	Telefónica	6,185 m €
5	Zara	4,112 m €
6	El Corte Inglés	1,930 m €
7	La Caixa	1,594 m €
8	Banco Popular	1,516 m €
9	Repsol	721 m €
10	Mango	702 m €

Otros estudios muestran también algunas de las marcas más populares de los españoles que, según un estudio elaborado por la central de medios de Zenithmedia, son: Mercadona, Sony, Nike, Leche Asturiana, Audi, Adidas, Mercedes y Supemercados Día.

Así mismo, según el estudio BrandZ '08, Banco Santander, BBVA, Zara y Movistar, ocupan los puestos 48, 77, 84 Y 88 del ranking mundial, respectivamente.

Entre estas marcas, también destacan Mango o el Club de Fútbol Real Madrid como marcas españolas más conocidas internacionalmente.

Es interesante conocer que actualmente el Club de Exportadores e Inversores Españoles junto con otros agentes colaboradores como el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Ministerio de Asuntos Exteriores, el Icex o la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) está desarrollando un Plan de Marcas Embajadoras e Imagen de España, para mejorar la imagen mundial del made by. Este proyecto tratará de constituir un punto de apoyo a la internacionalización de las marcas españolas, así como impulsar la imagen que España tiene como país en el exterior.

5. ¿Por qué crear una marca?

5. ¿Por qué crear una marca?

Una marca es la diferencia entre un mp3 y un iPod

Este punto pretende reflejar de manera resumida por qué es importante crear marcas y dejar claro que son actualmente uno de los valores esenciales de una empresa, sin el cual es imposible sobrevivir. Una marca bien implementada se convierte en una herramienta esencial para conseguir los objetivos de negocio de la empresa.

Las principales razones de crear una marca son:

- Una marca permite diferenciar nuestro producto de la competencia. La fuerza distintiva es la función esencial de una marca. Existen millones de opciones para elegir en el mercado. Los productos tienden a convertirse en commodities. Una marca diferencia un producto de otros similares en un mercado muy saturado y le permite al consumidor elegir el producto o servicio de entre la competencia.
- Permite la repetición de la compra. Facilita la adquisición del producto.
- Una marca reduce la necesidad de competir sólo por precio.
- Una marca fuerte da a los empleados un sentido de propósito y un foco.
- Una marca facilita la comunicación comercial.
- Una marca garantiza una calidad uniforme. El cliente espera encontrar igual o mejor calidad que la primera vez que lo adquirió.
- Una marca genera confianza.
- Se crea lealtad. Una marca fideliza. Ayuda a construir clientes.
- Una marca indica procedencia. Se relaciona el producto con el productor.

5.1 Ventajas de construír una marca fuerte y consolidala

Por lo tanto, derivado del punto anterior se pueden extraer algunas de las ventajas de construir una marca fuerte y consolidarla:

- Una marca ayuda a competir.
- Incrementa la eficacia de las ventas y ayuda a ganar una mayor cuota de mercado.
- La marca da valor, ofrece una defensa frente a la competencia de precios, y los costes de marketing se reducen puesto que la marca ya es conocida.
- Ayuda a atraer y retener el mejor talento. Las personas que trabajan en la empresa, tienen mayores sentimientos de identificación, orgullo de pertenencia, seguridad y confianza. Del mismo modo, la marca crea una cultura interna fuerte.
- Mayor facilidad en la venta de los productos a la distribución porque los consumidores esperan encontrar esa marca. Así mismo una marca sirve de base para la internacionalización.
- Permite subir los precios por encima de la competencia porque los consumidores perciben la marca de mayor calidad.
- La empresa puede crecer más fácilmente. La marca acumula notoriedad en sí misma, ese prestigio adquirido queda en la marca, este beneficio se puede aprovechar para otros productos dentro de la misma línea o para ampliar la línea de productos.
- La marca gana confianza y credibilidad.
- La marca incrementa el valor de la empresa. Aquellas empresas con una marca sólida, tienen mejores cotizaciones en la bolsa y son más fuertes en momentos de crisis.
- Provoca compra por el origen de la misma.

5.2 Las marcas en las pymes

Muchas veces se cree que las marcas son privativas de las grandes empresas. Esto se debe a que se descree de la importancia y de la fuerza de las marcas en las pequeñas empresas. Al no ser consideradas como un activo que toma valor día a día y capitaliza las inversiones, se prescinde de la inversión en una gestión estratégica de marca. No obstante las marcas ya no son ajenas a las pymes.

No se puede pensar sólo en tener un logo. La imagen de marca va más allá del nombre y del logo de la empresa. Esa es la premisa que según los expertos deben tener presentes las pymes para triunfar en el mercado. No diferenciarse de sus competidores puede hasta precipitar el cierre, sumándose al conjunto de factores que hacen que el 44 por ciento de las pequeñas y medianas empresas desaparezcan en los primeros cuatro años.

Tener clara la filosofía de la empresa, su esencia y los valores que la mueven son tres pilares fundamentales para no desaparecer y posicionarse fuertemente en el mercado.

El problema principal con el que se encuentran las pymes es la falta de innovación y el poco espíritu aventurero que en las primeras fases de la puesta en marcha del proyecto les caracteriza, pero que pierden en cuento se posicionan. "La cultura española es rara empresarialmente. En Estados Unidos arriesgan más, e incluso en España las empresas familiares se lanzan más en el sector que las pequeñas y medianas compañías", explica David Riu, Director de marketing de la escuela de negocios Esade.

Uno de los problemas que tienen las pymes es que no les preocupa demasiado diferenciar su imagen de marca del resto de las empresas del sector. "Diseñar la identidad es lo fundamental, saber qué se quiere ser exactamente en el futuro y qué no y tener bien claro qué se pretende transmitir con la imagen de marca. La consecuencia directa de tener bien definida la identidad es tener bien definida la marca", argumenta Roberto Álvarez del Blanco, experto en marcas del Instituto de Empresa.

Una buena ayuda para saber diferenciarse del resto de las pymes del sector es la publicidad. Invertir grandes presupuestos en campañas masivas no asegura el éxito de la empresa y además la imagen de marca queda perdida en la masa. Entonces, ¿dónde puede invertir una pyme para darse publicidad?

Las pymes pueden diferenciarse unas de otras por el precio, la singularidad, las promociones... pero estas ventajas son transitorias ya que cuando acaba la campaña, acaba también el atractivo. En este sentido algunos de los métodos publicitarios más eficaces para las pymes son: Internet, el marketing directo, los folletos y los emails.

Podemos poner un claro ejemplo de la importancia de la marca en empresas de menor dimensión, como fue el caso de las empresas españolas que arrebataron el oro olímpico a las 'gigantes' multinacionales en los Juegos Olímpicos de Pekín.

Roca, Simon, Alsa y Atento desbancaron a los grandes grupos de infraestructuras de España, que se quedaron fuera del reparto del 'pastel' de los Juegos.

Los atletas que compitieron en Pekín 2008 llegaron al estadio en autobuses Alsa, cuando enciendieron la luz, pulsaron un enchufe de Simon y cuando abrieron un grifo, éste fue de la marca Roca.

Estas empresas españolas que lograron contratos en los Juegos fueron compañías con un lobby fuerte en el gigante asiático y una potente imagen de marca.

En concreto, el grupo de autobuses Alsa, de origen asturiano, inició su andadura en China en 1984 y este año formó parte del consorcio de empresas que se responsabilizaron de los servicios públicos de transporte para deportistas y turistas.

Las autoridades chinas también premiaron a las catalanas Roca y Simon con adjudicaciones para el equipamiento de los principales edificios de la Villa Olímpica.

6. ¿Cómo construír una marca? Metodología para la construcción de una marca

6. ¿Cómo construír una marca? Metodología para la construcción de una marca

Si no defines tu marca, alguien lo hará por ti

Este apartado, punto central del manual pretende, una vez sentadas las bases de lo que es una marca y la actualidad que la rodea, mostrar un modelo que comprenda cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para la construcción de una marca en una pyme, para un producto o un servicio nuevo.

Antes de empezar con cada paso, es importante tener claros cuáles son los principios universales de la creación de marcas:

- Ten muy claro quién es tu marca y haz que sea ella misma. Manifiesta y deja presente de forma clara su personalidad.
- Debe ser única y diferente. Resulta indispensable crear algo interesante y exclusivo que se diferencie del resto.
- Dirígete a aquellos que quieren lo que tú puedes darles.
- Proporciona experiencias únicas. Tu marca debe ser ante todo social, crear momentos y vivencias para el consumidor.
- Habla alto y claro, aunque susurres.

Construir una marca es un proceso formal, investigativo, analítico y estratégico que debe contar con procesos bien estructurados que trasmitan las cualidads idóneas.

El plan estratégico de la empresa es un documento de suma importancia dentro del proceso de construcción de marca, pues es aquí donde se encuentra definida la evolución comercial que la compañía desea, y cuáles son los aspectos más importantes a considerar para lograrlo. Esta es la herramienta base sobre la cual se construyen marcas, ya que la marca ha de estar al servicio del negocio, y contribuir a la consecución de los mismos.

El proceso de construcción de marca involucra a todos los niveles y personas de una compañía y es fundamental que se lidere desde la alta dirección.

6.1 Branding

La marca es consecuencia de una estrategia

Branding es una palabra inglesa utilizada en marketing que hace referencia al proceso de creación y gestión de una marca.

Hasta hace 20 años este concepto era conocido pero no gestionado, ni siquiera en el área del marketing. Hoy en día la creación y gestión de una marca se ha convertido, para muchas empresas y pymes, en la parte más importante, ya que el branding permite generar marcas poderosas que se diferencien del resto, y que por lo tanto los consumidores las escojan en lugar de otras, en un mercado cada vez más feroz, global.

El branding es una herramienta estratégica que versa sobre el proceso de creación, y todo lo que implica (etapas de estudio, diseño, posicionamiento y construcción de la marca) y su gestión posterior (etapa de implementación y control)

En todas estas etapas lo más importante en relación al branding consiste en definir el posicionamiento, que es sobre lo que define a una marca. Las marcas están en la mente de los consumidores. En este sentido la batalla por conseguir que los consumidores compren una marca, no es una batalla por el mejor producto, sino una batalla por las percepciones en la mente del consumidor, y en concreto por ser los primeros en la mente del consumidor.

Los puntos básicos para posicionar la marca, consisten en definir muy claramente quién eres, qué haces y cómo lo haces y transmitirlo al consumidor.

El branding define todo lo que influye a la marca, y es un proceso desde fuera, porque las marcas no son para ti, son para los consumidores. Todo lo que deberá definirse en relación a la marca son: las relaciones públicas, publicidad, comportamiento, nombre, identidad/logo, personas, productos y servicio, presencia en la web, relación con inversores, comunicación corporativa, entorno/contexto y material promocional. De esta manera el branding son todas las interacciones con el cliente, el empleado… es necesario pensar en cada uno de estos conceptos.

El branding corresponde a los planificadores estratégicos en las agencias, los comunicadores o personas de marketing o incluso a la gerencia. Lo importante es contar con una persona que entienda al consumidor de la marca. Alguien que conozca a sus clientes mejor que ellos mismos se conocen, alguien que haga marca, conozca la publicidad y sea interactivo. En definitiva, y sobre todo, alguien con pasión y amor por la marca.

6.2 ¿Cuáles son los pasos para la construcción de una marca poderosa?

Si la gente no piensa nada de tu marca, no existe

6.2.1 INVESTIGACIÓN. Primer paso: diagnóstico del mercado

El primer paso para crear una marca, consiste en realizar un análisis del mercado. Es imprescindible en este primer paso, mirar hacia afuera. Analizar las tendencias, valores, gustos y necesidads del público objetivo. No se puede construir una marca sin analizar qué sucede en el mercado y, sobre todo, cómo es y qué quiere el consumidor o qué sucede con la competencia.

La investigación del mercado se realizará a través de la investigación cuantitativa (basada en datos empíricos) y cualitativa (basada en opiniones), mediante cada una de sus diferentes técnicas. No es necesario realizar grandes estudios ni gastar grandes cantidads de dinero para poder analizar el mercado. A menudo para realizar el trabajo de campo, existe información abundante y relevante disponible para las pymes que puede ser de interés para éste estudio.

Para realizar este análisis y conseguir información las pymes pueden apoyarse en información que proveen distintos estudios publicados por entidads, los periódicos, la propia observación, la televisión, encuestas o incluso preguntar a grupos que organicemos en nuestro entorno.

El objetivo de esta etapa es poder conocer qué está sucediendo en el mercado y que influirá y determinará la marca que vamos a crear.

Cada uno de los puntos a estudiar en este apartado se encuentran en el análisis del entorno externo, donde se estudiará exhaustivamente el consumo y la competencia, y el entorno interno, donde se realizará un autoanálisis de la propia empresa.

6.2.1.1 Análisis del consumo

En este apartado se debe estudiar detalladamente cada uno de los aspectos relativos al consumo en el sector en el que se encuentra la marca que queremos lanzar. El estudio de estos aspectos determinará y ayudarán a ajustar la oferta de nuestra marca.

Los aspectos más relevantes a estudiar en este apartado son:

- **Público objetivo o target**: estudiar a los consumidores, ver cómo son y qué demandan. El análisis en profundidad del consumidor es un punto crucial, ya que ayudará a enfocar la marca que vamos a crear.
- **Motivaciones del consumidor**: descubrir cuáles son las cuáles son los key drivers (vectores de consumo), es decir por qué razones el consumidor demanda o compra cada marca. Por ejemplo el lanzamiento este último año en España de numerosas marcas de smoothies, zumos realizados a partir de 100% fruta, responden a los key drivers de salud, comodidad de uso y placer.

- **Necesidads insatisfechas**: averiguar si existen necesidads insatisfechas del consumidor.
- **Tendencias de consumo**: identificar las tendencias dominantes en el mercado. Analizar cómo evoluciona el consumo en la categoría que la marca se encuentra, qué productos se están lanzando con éxito, en qué está dispuesta la gente a invertir o cuáles son los temas que preocupan o están de moda. En este sentido por ejemplo, destacan últimamente las marcas que son respetuosas con el medio ambiente. Es importante también analizar cuáles son los sectores más innovadores.

6.2.1.2 Análisis de la competencia

El estudio de la competencia en profundidad de las marcas que se encuentran en el mercado es el segundo de los puntos a analizar en el estudio del mercado. El análisis de las marcas competidoras abarca los siguientes puntos:

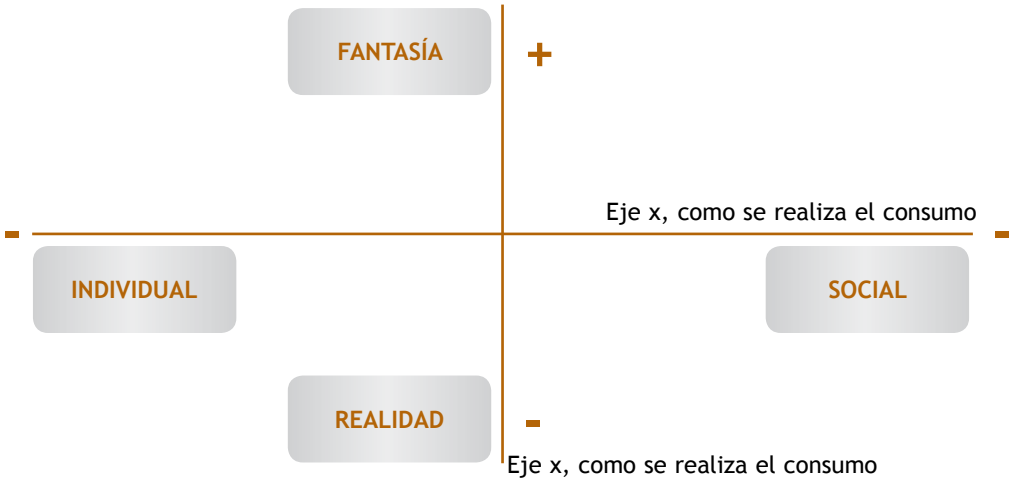
- **Identidads e imagen de las marcas competidoras**: nombre, imagen visual, colores utilizados, claim o slogan que utiliza cada marca.
- **Estrategias seguidas por la competencia**: investigar cuáles son las estrategias que están siguiendo los competidores en el mercado, diversificar su oferta, estrategia de precios u otras.
- **Fortalezas y debilidades de las marcas de la competencia**: identificar cuáles son los puntos fuertes y debilidades de cada una de las marcas.
- **Posicionamiento de las marcas**: saber quién ocupa qué idea en la mente del conjunto de consumidores.

Una vez realizado el estudio en profundidad de la competencia, es oportuno e imprescindible realizar un mapa de los competidores, que visualice toda esta información de forma rápida y útil y que nos ayude a la toma de decisiones o a identificar nuevas oportunidades en el mercado.

El mapa de competidores o mapa competitivo, no es más que una representación gráfica de la competencia en función de dos variables o factores, que se presentarán en dos ejes, x (horizontal) e y (vertical). Se deberán escoger aquellos dos ejes más relevantes para el sector, que ayuden a posicionar las marcas. Es cierto que en ocasiones existen más de dos factores en torno a los cuales se puedan posicionar las marcas, de esta manera escogiendo de cada vez dos, se podrán elaborar tantos mapas competitivos como sean necesarios.

En cada eje se graduará la variable escogida de mayor a menor intensidad. Ambos ejes que se cruzarán, dividirán el mapa en 4 cuadrantes. En función de esas dos variables y su intensidad, se posicionarán las marcas de la competencia. Una vez realizado también se deberá incluir el hueco que ocupará la marca que estamos construyendo, con el objetivo de saber dónde está la marca respeto a sus competidores.

Por ejemplo, en el sector de las bebidas alcohólicas, se podrían escoger para realizar el mapa de competidores como dos factores relevantes para posicionar las marcas: uno que refleje el cómo se realiza el consumo de la bebida (de forma individual o social) y qué proyecta la marca (fantasía o realidad)



Fuente: 20 pasos para construir una marca. ICEX

6.2.1.3 Autoanálisis

El último punto de análisis del mercado, se realizará a un nivel interno, puesto que tiene que ver con el estudio de información de la propia empresa.

Es importante conocer con claridad la siguiente información:

- **Valores organizacionales**: cuáles son los valores que la empresa transmite.
- **Estrategia de la empresa**: conocer y analizar la estrategia de la empresa es fundamental a la hora de crear una marca, ya que la estrategia de la empresa deberá guiar y condicionará a la de marca. La marca está al servicio de la estrategia de negocio de la empresa.
- **Fortalezas y debilidades**: se deben identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.

6.2.2 Diseño. Segundo paso: realidad psicológica de la marca

Una vez realizada la fase de investigación del mercado, que nos ha aportado abundante información y después de estudiar la misma y extraer conclusiones, el segundo paso para la construcción de marcas es el la fase de diseño. Ésta fase se nutrirá de aquella información trascendente resultante del paso anterior.

Este segundo paso se encargará de definir la realidad psicológica de la marca, consecuencia del proceso de percepción que sufre la realidad material. Ésta realidad psicológica es por la que los consumidores identifican y diferencian los productos. Por ello es de suma importancia definir estratégicamente cada uno de los puntos que definen esta realidad psicológica.

6.2.2.1 Formular la visión de la marca

Esta fase establece el significado de la marca. ¿Cuál es el punto de vista de la marca? En este paso se debe mirar hacia adentro. Analizar a fondo: ¿qué somos como marca? ¿qué hacemos como marca? y ¿por qué somos relevantes?

Diferenciación

Es clave evitar el error que suelen cometer las empresas es que en lugar de pretender crear marcas que sean distintas pretenden crear marcas que sean la mejor, y la mejor a veces no existe, hay varias 'mejores'.

Segmentación

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el de segmentar el público al que se dirige una enseña. Una marca no puede pretender gustar a todo el mundo, es mejor tener personalidad. Por ello es imprescindible segmentar a quién se dirige la marca, es decir determinar el público objetivo o target al que se dirige. La definición del mismo debe ser lo más concreta posible. Por ejemplo, el modelo Seat Ibiza está dirigido a un público objetivo joven, hombres y mujeres de entre 18 y 30 años.

6.2.2.2 Identificar los atributos únicos de la marca

Es imprescindible identificar los atributos únicos que diferencian a la marca.

Los atributos únicos de la marca son aquellas palabras que definen qué es la marca y la diferencian del resto de marcas. Representan el compromiso que la marca tiene con el consumidor, y van a ser la razón por la cual el consumidor demande la marca.

A través de ejercicios de brainstorming o tormenta de ideas, se realizará una lista de atributos que se quieran asociar con la marca. Los atributos podrán ser tanto racionales como subjetivos o emocionales.

En una primera fase todos los atributos valen, después de su recopilación se deben empezar a juntar y organizar, con el objetivo de ver si hay elementos comunes y así extraer los atributos principales que definirán la marca que queremos crear. En torno a 3 ó 5 atributos son suficientes para definir la marca y materializarán en el desarrollo posterior de la marca.

A la hora de ir filtrando los atributos, se debe cuestionar en todo momento si son relevantes para el consumidor.

Ejemplos de atributos que poseen algunas marcas son: innovación, elegante, calidad, autenticidad o la felicidad.

6.2.2.3 Concepto

A partir de los atributos escogidos como importantes y atribuidos a la marca, se desarrollará el concepto, que será el hilo conductor para desarrollar la estrategia de la marca.

El concepto es una idea clave. A partir de ésta, se deberá desarrollar un concepto de marca que refleje a la marca y que se transmita a los consumidores. Y lo más importante: la marca deberá adueñarse del concepto o idea desarrollado.

6.2.2.4 Personalidad de la marca

La marca debe tener personalidad. La personalidad de la marca está definida por los atributos, el estilo y los comportamientos que la marca realice, la personalidad responde a la pregunta de si la marca fuera una persona, ¿cómo sería?

Existe un método para ayudar a mostrar la personalidad de la marca, se conoce como moodboard (cuadro de humor). Consiste en realizar un panel con imágenes que definan y ayuden a reflejar la personalidad de la marca. Para ello, están definidas diferentes categorías, música, automóvil, mueble, color, bebida, deporte, arquitectura, utensilio y persona. Se trata de que encontrar una imagen que en cada una de esas categorías ayude a reflejar cómo es la marca.

Un ejercicio útil y práctico es el de construir el mapa de la marca. Éste se realiza en relación a cinco puntos:

- Atributos: valor físico, estructural que compone a la marca, datos físicos y objetivos.
- Beneficios: son la traducción de los atributos. Un beneficio es, como su nombre lo indica, algo benéfico para el consumidor.
- Valores: aquello que mueve a la gente para querer la marca, lo que piensan los consumidores de la marca.
- La personalidad: es la definición de la marca como si esta fuese una persona.
- Esencia: el corazón de la marca.

6.2.3 POSICIONAMIENTO. Tercer paso: situación de la marca en la mente del consumidor

El posicionamiento es la ubicación de una empresa o en este caso una marca en la mente de sus consumidores respeto a otras empresas o marcas. En este sentido, debe tenerse claro que las percepciones son la realidad. Aquello que piensen los consumidores es lo que importa.

Elaborar y definir el posicionamiento no es una tarea sencilla, pero es imprescindible. El posicionamiento vincula las necesidades del público objetivo con los atributos que definen la marca para crear un posicionamiento único y en última instancia una marca poderosa.

Se debe reflejar esta información y expresar el posicionamiento a través de una herramienta que se conoce como plataforma de posicionamiento, que tiene como fin definir cuál es el posicionamiento de la marca y dejarlo por escrito. Como se puede observar, en la siguiente ilustración, el posicionamiento recoge los valores racionales y emocionales de la marca

La plataforma de posicionamiento responde a la siguiente estructura y no debe ser más larga:

La marca "X" es	Denominación de la personalidad de la marca
Qué ofrece	Oferta de la marca / Beneficio tangible o racional
Debido a	Justificación de ese beneficio
Para qué	Beneficio emocional

Por ejemplo, la plataforma de posicionamiento de la marca Acciona es la siguiente:

Acciona es	Es pioneira en energía, infraestruturas y servicios
Qué ofrece	Hace posible el crecimiento y o desarrollo de la sociedad con el máximo respeto al medio natural
Debido a	La excelencia en la gestión de todos sus recursos
Para qué	Gocemos de una mayor vida hoy y mañana

6.2.4 Construcción. Cuarto paso: realidad material de la marca

En el cuarto paso, se definirá la realidad material de la marca a través de cada uno de los componentes que definan esa realidad. El desarrollo de este paso estará basado en los anteriores, pues la construcción de la imagen se nutrirá de los atributos y el concepto desarrollado para la marca.

Los componentes de la identidad visual de la marca, abarcan desde el logotipo, el color, el tagline o slogan, a un olor o un sonido y el nombre de marca.

Los estudios reflejan que los consumidores parecen evaluar principalmente las marcas por cualidades extrínsecas (nombre, envase, diseño), en vez de por características intrínsecas (componentes del producto). Esto denota la importancia que tiene también el crear una identidad visual potente.

Un ejemplo de una identidad de marca, que se ha convertido incluso en patrimonio histórico y cultural, es el caso del toro de Osborne, a priori creada para ser el símbolo del brandy Veterano que comercializa esta empresa, y que se ha terminado convirtiendo en la marca paraguas de la firma.

No obstante, a pesar de la importancia de construir una imagen visual poderosa, como se ha venido transmitiendo a lo largo de este manual, la imagen visual de la marca no lo es todo.

6.2.4.1 Naming

El naming se refiere al proceso por el cual se desarrolla un nombre para denominar a la marca. Es importante crear un nombre que cree deseo y que ayude a posicionar la marca.

Se puede cambiar la formula de un producto, su color, su envoltorio, su precio o incluso su posicionamiento. Pero no se puede cambiar su nombre sin comenzar de nuevo.

En la mayoría de los casos las empresas fracasan al cambiar el nombre de una marca establecida. Esta es la conclusión del estudio "Efectos del cambio de nombre en el valor de la marca" de la universidad alemana de Mannheim. Del estudio se desprende que sólo una quinta parte de los cambios de nombres de marcas reporta beneficios para la empresa. En los demás casos, disminuye el valor de la marca y no se consiguen los objetivos que se esperaban del nuevo posicionamiento. Según el estudio, un nombre nuevo supone también una marca nueva, por lo que ésta prácticamente tiene que reconstruirse desde cero. Además, las asociaciones positivas y las promesas garantizadas sobre su utilidad no pueden transferirse fácilmente al nuevo nombre de la marca.

Por ejemplo, Accenture, anteriormente Andersen Consulting, ha tomado medidas para distanciarse de su antiguo nombre. Su página web contiene escasas referencias a Andersen Consulting, y todas las noticias publicadas antes del cambio de nombre han sido redactadas de nuevo para reemplazar Andersen Consulting por Accenture.

Por ello en este punto, es crucial elegir un buen nombre para la marca. Los criterios que se deben tener en cuenta a la hora de crear un nombre para la marca deben responder a las siguientes características:

- Diferente. Debe ser único.
- Breve
- Apropiado
- Fácil de deletrear y de pronunciar
- Protegible
- Si es posible, que el nombre sugiera la categoría del producto o que entregue un mensaje.

A pesar de que haya muchas marcas que no sigan estos criterios a la hora de desarrollar sus nombres (por ejemplo los nombres escogidos por la industria farmacéutica para nombrar a sus medicamentos) éstas aún así triunfan. Esto denota que el éxito de un nombre depende mucho más de la puesta en marcha de la estrategia de marca que del nombre en sí mismo. Por ello, nombres difíciles de pronunciar, raros o que no significan nada también funcionan, ya que se respaldan con una buena campaña de branding y acabaran significando lo que las empresas deseen. Por ejemplo, Schweppes, ha conseguido que todo el mundo pronuncie correctamente su marca a pesar de su aparente dificultad.

El proceso para crear un buen nombre, es una tarea laboriosa, que requiere de una primera fase conceptual y otra fase (opcional) de registro.

La fase conceptual abarca los siguientes pasos:

- **Concepto**: recopilación de conceptos a partir de los cuales se empiecen a construir el nombre de la marca.

  Existen diferentes técnicas para la creación de nombres de marcas. Por ejemplo, Nike escogió un nombre que le dijese al cliente cuál es la ventaja principal del producto. Nike toma el nombre de la diosa griega: victoria. Así el nombre transmite ese símbolo de espíritu del deporte y la superación, valores inconfundibles de Nike. O Toy 'r' us, describe perfectamente qué es

la marca. La famosa Coca-cola, también debe su nombre a sus inicios cuando se comenzó a comercializar siendo una bebida no alcohólica a partir de hojas de coca y de extracto de nuez de cola, que comenzó a gozar de gran popularidad por su agradable sabor y por sus virtudes euforizantes.

Muchos otros nombres son creados a partir del nombre o apellidos de sus fundadores, como Ford, o la marca Mercedes, recibe el nombre de la hija de su fundador, o la marca de galletas María, lleva el nombre de la nieta del fundador de la empresa, Eugenio Fontaneda.

Otra técnica para construir nombres surge a partir de juegos de letras, como es el caso de Eroski, el nombre de esta cooperativa de consumo viene de la contracción en euskera de dos vocablos que se traducen como "comprar y socio".

El uso de iniciales, también es muy común en la construcción del nombre, por TALGO está construido a partir de las iniciales de: "Tren Articulado Ligero Goicochea Oriol", estas dos últimas palabras derivan del ingeniero Alejandro Goicochea y el empresario José Luis Oriol. El nombre Ikea está formado por las iniciales del nombre y apellido del fundador, Ingvar Kamprad y por las inicales de su lugar de origen Elmtaryd Agunaryd, una región pobre de Suecia. Caprabo también debe su nombre al a la primera sílaba de sus fundadores, Pere Carbó, Jaume Prat y Josep Botet. También en base a esta técnica se ha construido la marca de la empresa barcelonesa HUNE resultado de la fusión de las empresas Homs, Umesa, Nacanco y Euroloc, que ha escogido la inicial de cada una para construir su nuevo nombre. Otros como Apple son escogidos totalmente en base a criterios subjetivos, y también siguiendo este ejemplo, dentro de la misma marca, Macintosh es una variedad de manzana californiana.

- **Exploración de nombres**: crear una lista amplia de posibles nombres para la marca. Crear una lista final de unos 20-25 nombres y consultar legalmente que se puedan registrar.
- **Refinamiento**: selección más corta de la lista corta de nombres.
- **Selección final**: recomendaciones y selección final.

La fase de registro si bien no es imprescindible es importante proteger el nombre de la marca que se haya escogido. Para ello, esta fase cuenta con dos pasos:

- Evaluación: búsqueda legal completa del nombre de la marca a registrar.
- Registro: procedimiento de registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Para finalizar este apartado, recogemos como la tendencia muestra que con estrategias globales de marca, definitivamente se prefiere escoger un nombre que no tenga diferentes significados en distintos idiomas.

6.2.4.2 Desarrollo gráfico

Una imagen vale más que mil palabras y por ello es importante desarrollar una imagen gráfica potente para la marca que estamos construyendo. A pesar de ello, a lo largo de todo el manual se ha visto como se ha pasado del viejo paradigma: importancia única del look and feel de una marca, al nuevo paradigma, donde lo más importante es la influencia del carácter de una marca.

Independientemente de esta afirmación, desarrollar una imagen gráfica de una marca no es una tarea sencilla o que deba dejarse al libre albedrío, ya que es clave. Por ello es importante contar con un buen diseñador gráfico, que sepa trasladar el concepto y el posicionamiento de la marca a través de ese desarrollo gráfico.

Los distintos componentes que se deben desarrollar en este apartado corresponden a:

- **Estilo visual**: está definido por el logo, los colores empleados en la construcción de la marca o la tipografía.

  El logo: se refiere a la representación que combina un símbolo (imagen, icono…) y un logotipo (es la representación del nombre de la marca). Son numerosos los ejemplos de logos de empresas, como el de La Caixa, que destacó en su época por su creatividad y la innovación; o empresas que utilizan únicamente el logotipo para referirse a sus marcas, como Iberia, que emplea únicamente su nombre con su identidad.

  La tipografía: aquel tipo de letra empleado por la marca. La tipografía no únicamente se refiere al tipo de letra en el que está diseñado el logotipo, si no al tipo de letra que se emplea en el resto de materiales, como en la web o en una carta.

  Los colores: elección del color o colores que definirán la marca. Conocidos son los colores de los que se han apropiado las marcas de telefonía, Movistar=azul, Vodafone=rojo, la antigua Amena=verde, Orange=naranja o Yoigo que juega en su logotipo con diferentes colores sin optar por uno en particular. Otras marcas también utilizan el color, como Special K de Kellogg's o el naranja de Bankinter.

- **Tono de voz y visual**: el tono en el que la marca habla al consumidor. Éste dependerá del público al que se dirija la marca y el concepto de marca que se ha desarrollado. Siguiendo con el ejemplo de los operadores de telefonía, la marca Yoigo, escoge un tono de voz más directo, alegre o cómico que el resto. Así mismo el tono visual, se refiere al tipo de imágenes que se utilizan con la marca.

- **Crear un lema o tagline**: no es imprescindible la creación de un lema. El lema es una forma adicional de comunicar el mensaje base y principal de una marca. Algunos ejemplos famosos de lemas son: "hoy comemos con Isabel" de la marca de conservas, o "te gusta conducir" de BMW.

Es importante validar la imagen gráfica desarrollada. Para ello existen diferentes test que miden el acierto en la elección de una identidad gráfica.

Uno los test que existen y puede realizarse fácilmente, es el test "Swap" (intercambio) que consiste en poner el logo de la marca que se ha construido y otro logo de otra marca existente, uno al lado del otro para compararlos. Una vez realizado esto, el siguiente paso es intercambiar los nombres de ambas marcas conservando el símbolo y la grafía. Con este intercambio se ve si la imagen creada para la nueva marca es relevante o podría ser utilizada por cualquier otra marca, en cuyo caso es mejor desarrollar una nueva identidad que la diferencie del resto.

Existen otros test útiles, para validar otros componentes de la marca, como el "Hand test", tan sencillo como tapar la marca en algún material gráfico y preguntarle a alguien si conoce cuál es la marca que está detrás; de esta manera nos aseguraremos que el tono, las fotografías el estilo visual están transmitiendo lo que la marca quiere.

El manual de marca y el desarrollo de aplicaciones

Para que la marca sea bien aplicada por todas las personas que trabajan con ella, es necesario desarrollar un manual de marca, que contenga las reglas y pautas para la correcta utilización de la marca, que permita trasladar homogeneidad en el uso de la marca y sus componentes. Éste manual servirá como guía para que nadie utilice la marca según su parecer.

El manual de marca contendrá precisamente el uso de cada uno de los elementos desarrollados. Debe recoger en un primer apartado introductorio los atributos y el posicionamiento de la marca. Y por otra parte las herramientas básicas, como son la explicación de la construcción de la marca visual, el logo, ejemplos de cómo se utiliza el logo en función de diferentes fondos, usos incorrectos, tamaños mínimos de reproducción del logo, cómo utilizar el claim o slogan de la marca o cuáles son los colores de la marca. También se recogerán en el manual de forma ilustrativa, las aplicaciones de la marca, como son: la papelería (sobres, hojas, tarjetas…), elementos de packaging, publicidad exterior u otros.

6.2.5 IMPLEMENTACIÓN. Quinto paso: estrategia de comunicación de la marca una vez creada

Los pasos 1 a 4 han recogido cada una de las partes fundamentales en la construcción de la marca. Hemos partido desde el análisis más profundo del mercado, que ha servido para diseñar la realidad psicológica de la marca y su posicionamiento, a la construcción más material de la marca. Estos cuatro pasos son propiamente las etapas y actividades necesarias para construir la marca.

En este punto ya tendríamos una marca, con un nombre, unos atributos, un posicionamiento y una identidad visual. Es ahora cuando empezamos a trabajar con la marca, y es por ello que en este modelo que se propone para la creación de una marca en una pyme, se quiere recoger también la etapa de implementación, pues es crítica y de ella depende el éxito de lo desarrollado en las etapas anteriores.

Se debe desarrollar un plan o programa anual de comunicación coherente en una comunicación integrada, que programe las acciones de comunicación de la marca, y que se constituya como un programa continuo de educación de marca. El programa debe tener como objetivo trabajar sobre los siguientes aspectos:

- Notoriedad de marca
- Experiencia de marca
- Fidelidad de la marca
- Trabajar el posicionamiento

Y deberá abarcar a todos los públicos que interactúen con la marca, no sólo centrarnos en el consumidor, ya que es igualmente importante que todos los empleados comprendan la función que desempeñan en el sistema y su contribución a la imagen de la empresa. Compromiso y lealtad con la marca de la empresa, ese tipo de compromiso y lealtad se logran, ante todo, impartiendo la formación adecuada, desarrollando los recursos humanos, y reconociendo y recompensando la contribución de los empleados a la empresa.

Por último y para finalizar, las personas van a crear comentarios y contenido sobre tu marca. Por ello se debe controlar el contenido que tú no crees. Así, es imprescindible contar con un seguimiento de la marca, que puede abarcar, auditoría de diseño, manual de marca, grupos de trabajo sobre el posicionamiento, seminarios para valorar la marca…

6.3 Estrategias o arquitectura de marca

Lo que se ve es lo que se cree

Una vez que una empresa crece y crea distintas marcas, existen distintas alternativas para establecer la relación de las marcas en una empresa, esto es lo que se conoce como arquitectura de marca. Las distintas formas de relacionar las marcas son:

Estrategia de marca única o monolítica: supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. Esta estrategia también recibe el nombre de Marca Paraguas y es seguida por empresas como IBM o Casa Tarradellas.

Supone un gran ahorro en costes y si la empresa lanza un nuevo producto al mercado bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Pero si el producto que se lanza al mercado fracasara, podría afectar al prestigio de la empresa.

Esta técnica es recomendada en productos similares. Por ejemplo, para una misma línea de lácteos. No resulta favorable incluir productos de sectores industriales distintos (una misma marca para yogures y hamburguesas tiende a confundir a los consumidores en lo que se refiere al posicionamiento de la marca). No obstante un ejemplo de esta estrategia es el de la marca Yamaha, que comercializa todo tipo de productos bajo esa misma marca.

Se pueden distinguir dos subcategorías:

- Marca única pura: todo se llama igual.
- Marca única unitaria modificada: Se utiliza un descriptivo para la actividad. Por ejemplo: General electric seguros, General electric viajes…

Recientemente, la marca Panasonic que era conocida en el mercado japonés como National hasta hace unos días ha decidido unificar su nomenclatura en todo el mundo con el objetivo de fortalecer su marca, apostando por el nombre Panasonic. También el Banco Santander, que cuenta con el banco Abbey en Inglaterra, cuya imagen sí había sido igualada a la del Santander, unificará y cambiará el nombre del Abbey en Inglaterra por el de Banco Santander en los próximos años.

Estrategia de marcas múltiples o marquista: es el caso opuesto al anterior. La empresa no existe para el usuario y es el producto el que manda. Por ejemplo, Diageo es un grupo que controla marcas como Smirnoff, Guinness o Baileys.

Como se expone la empresa tiene más de una marca. El contar con distintas marcas, puede dar lugar a una mejor segmentación del mercado, pero a la vez también puede elevar los costes. Se distinguen tres subcategorías:

- **Estrategia de marcas individuales**: consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa. Por ejemplo la empresa Procter&Gamble utiliza marcas únicas como Ariel, Pringles...
- **Estrategia de marcas para líneas de productos**: consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí. Así, la empresa Unilever tiene marcas para líneas de productos como Ligeresa o Frigo.

- **Estrategia de segundas marcas**: son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Balay por ejemplo, tiene una segunda marca, Linx. La Estrategia de segundas marcas es también llamada "canibalismo de marketing", ya que al lanzar al mercado una segunda marca la empresa quita parte de su participación de ventas, pero también quita participación de ventas a los otros competidores. El objetivo es quitar una elevada participación a los competidores y una pequeña - la mínima posible - a la propia empresa. Esta estrategia también se utiliza para alcanzar distintos posicionamientos en un mismo mercado.

Estrategia de marcas respaldadas o de endoso: la marca es individual pero recibe el respaldo de una marca establecida. Esto produce que la marca gane esté apoyada por el prestigio de la marca establecida. Ejemplo de estrategia de endoso es la que sigue Nestlé, en donde sus otras marcas están respaldadas por ella.

Es importante, no confundir la estrategia seguida por las marcas en relación a su arquitectura, con la estrategia que una marca en concreto lleve en el mercado para comunicarse con sus consumidores, cuyo análisis merecería otro manual. Algunas de estas estrategias se basarán en múltiples factores y características de la empresa. Así, hay marcas que siguen estrategias de construcción boca a boca como Zara, marcas que utilizan estrategias de co-branding, es una forma de alianza de marca que consiste en la utilización simultánea de dos marcas distintas que en un nuevo producto buscando la obtención de un mayor valor e imagen de marca y de diferenciación. Puede ser una combinación entre productos de la misma empresa, o distinta.

Otras estrategias implementadas por las marcas se basan en los costes, como Ikea, Ryanair o Día. Muy distinta es la estrategia de marcas que utilizan celebrities (personajes famosos) para vincular un rostro conocido con una marca. La forma de franquicia también es una estrategia seguida por algunas marcas para extenderse. O por citar un último ejemplo, estrategias de marca vertical que combinan una fuerte identificación entre el producto y el concepto con el ambiente de la tienda. Estas marcas venden exclusivamente sus propios productos, que solo pueden encontrarse en sus tiendas.

6.4 Fases en la vida de una marca. ¿Qué hacer en cada momento?

Las marcas son algo vivo

Este manual se centra en el proceso de creación o nacimiento de las marcas en una pyme; pero las marcas también crecen, envejecen y en algunos casos mueren.

Es imprescindible evaluar y valorar las marcas, ya que éstas están en el mercado y con el paso del tiempo pueden cambiar en la percepción de los consumidores. Por ello en función de la evolución de la misma, se debe ser consciente desde la empresa o pyme de la necesidad de evaluarlas y cuidarlas constantemente.

Por esta razón, a continuación se citan a nivel descriptivo algunas de las fases más importantes por las cuales podrá pasar una marca.

6.4.1 Reposicionamiento

Es posible que, derivado de la evolución de una marca, su posicionamiento inicial haya variado, o que la percepción de los consumidores no coincida con la que la marca desea. En este caso, es en el que se deben realizar medidas de reposicionamiento para conseguir alcanzar la posición deseada. Son numerosos los casos de marcas que han debido de reposicionarse; un ejemplo de reposicionamiento es el de una marca consolidada de libros infantiles, el Barco de Vapor. Debido a la evolución del mercado, el target y el cambio en la forma de consumir ocio, llevaron a la marca a enfrentarse al problema de posicionarse en el mercado para seguir siendo deseada por los consumidores.

6.4.2 Renovación de la imagen de una marca

Este apartado recoge casos de renovación de la identidad visual de una marca, como son el caso de TVE o la TVG. La modernización o actualización de la identidad visual, responde a necesidades del mercado, y que son derivadas de cambios estratégicos de la marca con el fin de acercarse más a lo que los consumidores demandan.

6.4.3 Creación de una marca nueva

En algunas ocasiones ese cambio es tan profundo que es necesario empezar de cero y crear una nueva marca como fue el caso de Airtel que cambió de marca y se convirtió en Vodafone. En otros casos derivados de fusiones de empresas también es necesario crear una marca desde el principio.

7. ¿Cómo debe ser mi marca? Claves para el éxito de una marca

7. ¿Cómo debe ser mi marca? Claves para el éxito de una marca

Los consumidores compran marcas no a la empresa

La clave del éxito de una marca se puede resumir en las siguiente palabras: la promesa, la esencia, la diferenciación, la emoción, la personalidad, el posicionamiento, el tiempo, la memoria, la creencia y la experiencia.

De forma más detallada a continuación se encuentran más detallados éstos y otros factores de éxito de las marcas a tener en cuenta para el desarrollo de nuestra marca.

No puede entenderse el éxito de una marca por poner en marcha alguna de estas claves de manera aislada. Por ello vamos a diferenciar entre factores críticos de éxito y factores no críticos de éxito.

Factores críticos de éxito son aquellos sin los cuales, conseguir y desarrollar una marca poderosa, no es posible.

- La esencia es lo más profundo de la marca. Una marca sin esencia, nunca será una marca poderosa. Las marcas exitosas se basan en ideas sencillas y son sobre todo marcas que significan algo.
- La emoción. Los puntos de vista de las marcas de éxito conectan con emociones y verdades fundamentales. "Nike y Coca-Cola se dieron cuenta y se pasaron al mundo emocional". Para crear una marca ideal se debe comenzar por crear la experiencia ideal.
- La diferenciación relevante es clave para competir. La marca es distinguible, creíble y se reconoce como propia. Esto se consigue con la comunicación.
- Una personalidad definida. Hay que tener a priori una personalidad, porque la publicidad es su consecuencia. Así mismo, hay que utilizarla con precaución.
- El posicionamiento es estratégico y creativo. Es una simple idea a ser comunicada. No tiene que ver con el slogan. Una promesa hecha = una promesa cumplida. Por ejemplo "La gran fábrica de sueños" de Cirque do Soleil.
- La memoria. Crear una historia de cómo se ha conseguido crear la marca. Las marcas tienen que construir historia con su propia historia como el caso de un espectáculo del Cirque du Soleil hecho con música de los Beatles: eso es memorable.
- La marca debe ser fresca, emocionante, en constante evolución. Ejemplo: la marca de coches Mini seleccionó sus elementos fuertes de marca, los potenció y los hizo contemporáneos en el tiempo. Una marca asociada en su origen con famosos campeonatos automovilísticos, con fanáticos alrededor del mundo. De ese antiguo auto se mantuvieron la antigua literatura impresa y los viejos símbolos. El target pasó de ser una clase media baja a una clase media,

que trepa hasta una clase media alta, con valores anclados en lo emocionante, extrovertido, vanguardista, "pos-moderno", bello, sociable, seguro de sí mismo, entre otros aspectos.

- La marca debe ser consistente, y aún así flexible.
- El tiempo. Los gerentes de marca o producto que piensan en el corto plazo piensan más en su carrera que en la marca. La marca debe ser administrada como un activo a largo plazo. Por ejemplo Samsung, hizo crecer el valor total de su empresa por el crecimiento de su valor de marca; se reposicionó en el ranking de marcas que realiza Interbrand, por primera vez, por encima de su competencia Sony, y todo ello con la gestión de su marca en el largo plazo.

Factores clave de éxito, aquellos que también contribuyen y hay que desarrollar para conseguir una marca poderosa, pero no son críticos, de ellos no depende únicamente el éxito de la marca.

- Constar con unos símbolos, iconos muy potentes.
- Poseer una sensibilidad exhaustiva hacia los no-clientes.
- Ser propietario de alguna palabra clave.
- Tener, detrás de la marca, un líder aunque no sea el fundador de la misma.
- Vigilar que no sea usada mal por terceros. Es imprescindible y más hoy en día por las nuevas tecnologías.
- Ofrecer beneficios continuamente que alcancen y excedan las expectativas. Productos o servicios de calidad, diseño basado en el cliente, facilitarle la vida y generarle una experiencia al cliente que satisfaga una necesidad pendiente.
- La marca debe dirigirse a un segmento específico. La comunicación debe estar hecha a medida, representar una propuesta única y ejecutarse creativamente para penetrar eficientemente en el segmento.

  Las barritas de chocolate exclusivas para hombres Nestlé Yorkie fueron presentadas como un caso único de segmentación y de "diversión" al momento de pensar en los atributos de la marca; al mismo tiempo, un ejemplo de "cómo el branding no tiene que ser caro en sí mismo si se hace con inteligencia". Nestlé Yorkie para posicionar su marca se enfocó en el segmento masculino, vinculándose con beneficios emocionales como "fuerte, franco, enérgico, proactivo", con un mensaje diferenciador y un tanto agresivo hacia las mujeres: "Not for girls", comunicado, por ejemplo, a través del packaging, del mismo chocolate (en una parte se leía "Una porción para mujeres"), de campañas en vía pública y en las principales revistas masculinas. Desde el lanzamiento del brand statement "Not for girls", las ventas de Yorkie se vieron incrementadas significativamente.
- El precio influye en la percepción de valor del cliente. Luchar por un precio Premium que se vincule con los beneficios intangibles de la marca. Comunicar exclusividad.
- La arquitectura de marca debe ser clara, limpia e intuitiva. Aprovechar las sinergias que puedan surgir por el desarrollo de las marcas, pero pensar a través del consumidor.
- Poseer un credo dentro de la empresa. La marca debe ser comprendida por todos los empleados. El comportamiento interno debe estar alineado con la "Marca", el ADN de la organización. Comprometer a los empleados en la evolución de la marca. La primera audiencia que tiene que entender a la marca, a pesar de que esto no suceda normalmente, debe ser la de los empleados.

8. ¿Qué nunca debe hacer una marca? Errores que hay que evitar

8. ¿Qué nunca debe hacer una marca? Errores que hay que evitar

Cuando se comete un error, alguien se lleva a nuestros clientes

Hay errores que no se deberían cometer, ya que pondrán en peligro la supervivencia de la marca. ¿Cuál es el mito más común sobre las marcas? Uno de los errores más habituales que cometen las empresas es creer que llega con que la marca tenga un buen nombre, sea conocida, o tenga un diseño impactante.

En el ránking de las marcas europeas más valoradas de 2007 realizado por la consultora Interbrand, las tres primeras posiciones las ocupan H&M, Carrefour e Ikea, y sin embargo, sus logotipos son básicamente sencillos. Con esto se deduce que se puede triunfar con un mal logo, con un mal nombre o incluso con poco dinero, como se comprobó con el boomerang de Nike, que costó sólo 40 euros. Sin embargo un buen branding es imprescindible para alcanzar el éxito.

Pero no es el único error que comenten las empresas, hasta este punto se ha comentado y desarrollado qué es una marca, cómo se crea, de modo que el/la lector/a debe de tener ya una buena idea formada a cerca de las marcas. No obstante, en este apartado recogemos algunos errores que conviene citar con el objetivo de evitarlos.

- **Conocemos la competencia**. Hoy en día especialmente, es necesario visualizar el entorno competitivo y vigilar compañías que no se reconocen como competidores, porque pueden dar la sorpresa.
- **Ser el primero**. Mucha gente cree que el asunto básico del marketing es convencer a los clientes de que se les ofrece el mejor "producto" o el mejor "servicio". Se dicen a sí mismo "posiblemente no somos los primeros pero seremos los mejores". Puede que, incluso, sea la verdad, pero si se llega tarde a un mercado y hay que luchar contra competidores grandes y bien establecidos, esa estrategia de "ser mejor" será probablemente equivocada.
- **¿Qué vendes?** Hay que dedicar el tiempo necesario a entender exactamente que se trata de vender. Definir el producto o el servicio de forma simple y entendible por parte de los clientes es lo esencial. Si el cliente no entiende para que le va a servir lo que le ofrecemos y en qué le va a beneficiar más o mejor, no tendrá interés.
- **Batalla de percepciones**. El error de no entender una verdad tan simple como que la batalla por el consumidor, es una lucha por las percepciones, hace fracasar a miles de emprendedores todos los años. No hay mejores productos; lo que realmente existe en el mundo del marketing son percepciones en la mente de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

- **Copiar y utilizar la idea de otro**. Dos compañías no pueden poseer el mismo concepto en la mente de los clientes. Cuando un competidor posee una palabra o una posición en la mente de los clientes es inútil intentar apropiarse de esa misma palabra o posición. Por tanto, habrá que revisar muy bien qué están haciendo los demás.
- **Tenemos mucho éxito**. El éxito precede a la soberbia, y la soberbia precede al fracaso: cuando alguien consigue el éxito tiende a ser menos objetivo. Se suele sustituir la opinión del mercado por el propio juicio, tratando de decidir lo que "el mercado quiere". Hay que pensar de afuera hacia dentro, usando las percepciones de los clientes, no las nuestras.
- **Segmentación**. Cuando se trata de ser todo para todo el mundo, se acaba inevitablemente teniendo grandes dificultades. Ser fuerte en algo es mucho mejor que débil en todo. Este criterio de querer ser "todo para todos" nos lleva a lo que se ha dado en llamar "extensión de línea" con el riesgo de quedarse en "nada para nadie". Hay que concentrar el enfoque en un atributo, una propuesta concreta, aunque luego se intente vender de todo.
- **Los número**s. Vivir para los números es mirar hacia adentro, y cuando se mira hacia adentro se pierde el sentido de la realidad de lo que ocurre fuera. Así pues se termina "muriendo por los números". Los precios no son ya el resultado de "costes más beneficio", son el resultado del valor que los clientes asignan a lo que les ofrecemos. El beneficio es lo que nos quedará si somos capaces de producirlo a un costo inferior al valor asignado. Crear "valor" para sus empresas debe ser un objetivo de la Marca.
- **El error de "no atacarse a sí mismo"**. Lo más grave: creer que el éxito está asegurado porque hoy lo hemos alcanzado. Vivimos en un mundo en el que el cambio rápido es la constante. El no enfrentarnos frontalmente con ello es lo que, probablemente, causa más problemas que cualquiera de los otros problemas planteados. Un líder debe ser siempre el primero en innovar.
- **Confundir e igualar la actitud=comportamiento**. En este caso te estás confundiendo entre "I love you" y "I want you".
- **El error de no tener un "jefe"**. Cuando no hay un responsable ejecutivo claro, las cosas no suelen ir bien. En un mundo tan agitado cómo el de hoy, la marca es demasiado importante para dejarla en manos de directivos de segundo nivel. Hace falta un "Guardián de la Marca" que vaya más allá del corto plazo y garantice una continuidad en el rumbo.

9.¿Debo registrar mi marca?

9. ¿Debo registrar mi marca?

Resulta indispensable proteger la innovación

Las marcas son un tipo de propiedad industrial y por ello los derechos que confieren están protegidos por la legislación. Sin embargo, no todas las empresas, y en especial las PYMES son conscientes de lo importante que es protegerlas a través del registro.

El registro de una marca otorga a la empresa el derecho de uso exclusivo dentro del ámbito geográfico de protección elegido, para los productos o servicios que hayamos seleccionado en nuestra solicitud, de modo que impide que terceros comercialicen productos idénticos o similares con la misma marca o utilizando una marca tan similar que pueda crear confusión.

El proceso de registro es sencillo y una misma empresa puede realizarlo, aunque también existen agentes de la propiedad, consultoras u otras empresas que pueden realizar esta labor en nombre de la empresa.

En función del ámbito de protección, el precio del registro y renovación de la marca variará, siendo la más barata la nacional. En 2008, el registro de una marca nacional cuesta 150 euros por clase, mientras que la europea en torno a 1500€ (hasta 3 clases).

Los organismos que velan y trabajan en el campo de la protección de los derechos de interés de cualquier PYME, así como las gallegas, son los que se citan a continuación:

- Servizo Galego de Propiedad Industrial (SEGAPI). http://www.segapi.org/
- Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). http://www.oepm.es

9.1 ¿Dónde consultar si la marca que quiero registrar ya existe?

Uno de los primeros pasos más importantes a realizar cuando se quiere registrar una marca, es saber si esta ya está registrada.

Se deberá averiguar si la marca escogida o marcas similares han sido registradas ya por otras empresas para la clase de productos o servicios y mercados en los que la empresa está interesada. También se deberán tener en cuenta posibles coincidencias fonéticas o posibles parecidos, en cuyo caso no se podrá registrar la marca.

Es importante comprender que las marcas se solicitan para identificar productos o servicios correspondientes a una serie de categorías, denominadas "clases", establecidas a partir de la clasificación de Niza 9ª edición, 2007. A efectos prácticos, cada categoría se considera independiente, pudiendo co-existir marcas diferentes que utilicen la misma denominación para identificar productos en diferentes clases. De esta manera habrá que consultar la clase o clases, de entre las 45 disponibles, para las que se quiera registrar la marca.

Para consultar la disponibilidad de una marca se puede realizar una búsqueda de marcas en el localizador de marcas de la página de la OEPM:

http://www.oepm.es/Localizador/homeLocalizador.jsp

Por poner un ejemplo, después de consultar el localizador de marcas, para la palabra Galicia, se han encontrado algunas de las siguientes marcas registradas en cada una de las siguientes clases.

Denominación	Clase de Niza	Productos/servicios
La Voz de Galicia	16 35	Periódicos, revistas y publicaciones Los servicios de publicidad de su negocio de prensa
Caixa Galicia	35 02 03 ...	Servicios de informática. Servicios de publicidad y servicios de ayuda a la explotación o dirección de empresas comerciales o industriales. Exportación, importación y representaciones. ...
Xunta de Galicia	07, 08, 09, 11, 16, 17	...
Estrella Galicia	32	Cervezas

9.2 ¿Pasos para registrar mi marca en España?

De forma resumida los pasos para realizar el registro de una marca a nivel nacional son los siguientes:

- **Presentación de la solicitud de registro de marca**. En el formulario se deberán cubrir cada una de las páginas en las que básicamente se recoge información sobre si se registra sólo el nombre (marca denominativa) o si se registra también una representación gráfica (marca mixta) en cuyo caso se indicarán los colores, características distintivas… y por último habrá que señalar las clases para las que se quiere registrar.
- **Seguimiento de la tramitación**. Durante el procedimiento la OEPM informará sobre la marcha del proceso.
- Pago de las tasas oficiales.
- **La resolución del expediente de la solicitud** se realizará antes de 8 meses desde la solicitud si no hay oposiciones, y de 15 meses si las hay. Si se resuelve a favor del solicitante, la marca quedará registrada a su nombre hasta pasados 10 años de la fecha de solicitud inicial, y podrá renovarla por periodos de 10 años pagando las tasas correspondientes sin límite de tiempo.

Uno de los derechos que le otorga el hecho de tener registrada una marca es el de utilizar el símbolo ® para señalar los nombres que están protegidos y no pueden ser copiados. Tenga en cuenta que es un derecho, no se tiene que utilizar si no se quiere, y si no se utiliza no por ello se perderá ningún otro derecho.

Existen distintas funcionalidades disponibles para realizar a través de la red, estas son:

- Solicitud de marca o nombre comercial con un 15% de descuento.
- Pago telemático
- Presentación de recursos
- Envío de ficheros de pago
- Consulta telemática

9.3 ¿Por qué y cómo proteger los derechos de propiedad intelectual de su pyme en el extranjero?

Dada la posibilidad real de que numerosas PYMES operen en un futuro en más de un mercado vendiendo sus productos o servicios, o concediendo licencias o franquicias sobre sus derechos de propiedad intelectual y conocimientos especializados más allá de sus fronteras nacionales, es importante contemplar la posibilidad de proteger los derechos de la propiedad intelectual de su marca en el extranjero.

Los derechos de propiedad intelectual son territoriales, lo que significa que por lo general se protegen únicamente en el país o región donde se ha solicitado y obtenido la protección. Por consiguiente, resulta esencial proteger la propiedad industrial en mercados de exportación, a fin de gozar de la misma protección en el extranjero que en el mercado interno. Debe considerarse cuidadosamente la posibilidad de solicitar protección por propiedad intelectual con antelación suficiente en todos los países para los que cabe la posibilidad que exporte o conceda licencias relativas a su producto o servicios en el futuro inmediato.

En este sentido se puede solicitar la marca comunitaria y/o la marca internacional. Así mismo se puede solicitar el registro único internacional de una marca, que facilita el proceso.

Las organizaciones supranacionales con efectos a nivel comunitario o internacional, que protegen los derechos de la marca son:

- La Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI), para las marcas de la Comunidad Europea y los diseños de la comunidad.

http://oami.eu.int/

- Organización Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI)

http://www.wipo.int/portal/index.html.es

- La Oficina de Marcas del Benelux y la Oficina de Dibujos y Modelos del Benelux, para la protección de las marcas y los dibujos o modelos industriales en Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo.

http://www.bmb-bbm.org/ & http://www.bbtm-bbdm.org/

9.4 ¿Qué es la vigilancia de marca?

Cuando alguien solicita una marca, la OEPM la publica en su boletín oficial (el BOPI), y la acaba otorgando si nadie se opone. Lo importante es que alguien podría solicitar una marca prácticamente idéntica a la suya, y le sería concedida si nadie se opone explícitamente.

El problema es que a usted no le avisará nadie de que se ha solicitado una marca que puede entrar en conflicto con la suya. Así que, ¿cómo se va a oponer? Necesita que alguien esté monitorizando las marcas que se solicitan y le avise cuando sea necesario. Este servicio se llama "Vigilancia de marca", y lo ofrecen los Agentes de la Propiedad Intelectual.

10. Casos de éxito de marcas

10. Casos de éxito de marcas

El éxito no sólo depende de la marca, pero ella es imprescindible para conseguirlo

La base de este éxito de una empresa o una pyme se encuentra en diversas causas y puede deberse a aspectos que van desde la forma de producción, los precios a los recursos humanos. El éxito de las empresas se basa en la estrategia de negocio o estrategia empresarial que cada empresa o pyme pone en marcha después de analizar el mercado y así misma.

Como se ha podido comprobar la marca es uno de los activos estratégicos más importantes para la empresa, y que debe estar alineado con la estrategia empresarial. Es en este sentido que a continuación se recogerán algunos ejemplos de construcción de marcas que ha resultado un éxito, y que están perfectamente integradas en las decisiones estratégicas y clave del negocio.

10.1 Casos prácticos de marcas en las pymes

Las pymes también cuentan con marcas poderosas. Aquellas pymes que apuestan por el desarrollo y la gestión integral de las marcas, teniendo en cuenta para ello cada uno de los pasos en su construcción y posteriormente en su gestión, también consiguen modelos de éxito y que su marca sea deseada y demandada por los consumidores, lo cual se traduce en ventas y mayor valor para la empresa y la marca.

Alguno de los ejemplos de marcas gallegas exitosas correspondientes a pymes, es el caso de las zapaterías de la marca Bit que comercializa la empresa Orlugo. Los valores de la marca y sus atributos transmiten un diseño moderno y funcional. El posicionamiento de la marca es muy potente en la mente de los consumidores: la marca se dirige a un público femenino joven al cual ofrece una gran oferta de calzado con las últimas tendencias y a un precio ajustado. La marca pretende estar a la última y ofrece calzado como la propia empresa denomina "que se lleve". Ese es el posicionamiento que la marca busca y tiene en el mercado. En concreto la última moda italiana caracteriza la oferta de Bit. Este posicionamiento y el concepto que transmite Bit son los que la marca comunica en todos sus materiales, escaparates con amplia y variada oferta, diseño y presencia de la marca en cada calzado.

Otra de las marcas destacadas en el mercado es la de Frutas Nieves, con su lema "de fruta madre"; la creación de esta marca pasó por cada uno de los pasos que se han desarrollado en el manual. La marca cuenta con los atributos de calidad y variedad, además de cercanía al público. El posicionamiento con respecto a otras marcas en el mercado es claramente diferenciador. El nombre de la marca se construyó a raíz del nombre de la hija del propietario. La identidad visual o el cuidado que se pone sobre diseño de las fruterías son clave. La marca, a través de estos aspectos, ha ido evolucionando y creciendo; además en este mercado es la marca la que da la clave de competitividad para lograr el éxito de la empresa.

Son también numerosos los ejemplos de pymes que se encuentran en las ciudades gallegas que desarrollan una marca, trabajando sus atributos, ya que lo importante es conferirles valores y personalidad. Si bien fallan, en ocasiones, en presentar visualmente la marca.

10.2 Grandes marcas que un día también fueron marcas en pymes y otras fórmulas empresariales

10.2.1 Marcas gallegas

En Galicia existen ejemplos de grandes marcas como Pescanova, Coren, Calvo, Televés, Adolfo Domínguez o Zara que se encuentran en el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE). El Foro agrupa a las marcas líderes que cuentan con excelente reputación, notoriedad y cuyo origen o imagen de marca son españoles. Estas marcas fueron en su día también marcas pertenecientes a una pyme, y que a través de su gestión, acciones estratégicas y su presencia a lo largo del tiempo se han convertido en marcas inconfundibles y de éxito que los consumidores demandan.

Centrándonos en algunos casos de éxito de grandes marcas en Galicia, podemos empezar, mostrando el ejemplo de la cooperativa Feiraco, con el fin de visualizar que el modelo de construcción de marca es el mismo para las pymes, empresas grandes u otras fórmulas empresariales.

Esta cooperativa ha creado recientemente una nueva marca - Unicla - que es un ejemplo del éxito de los valores de una marca, y de cómo el entender al consumidor es clave para desarrollar marcas que éste desee.

La marca Feiraco acoge el trabajo de la cooperativa desde hace más de 40 años, con el objetivo de ofrecer al consumidor los mejores productos con el mejor sabor. La marca es según la propia empresa el identificador final, detrás de la cual se encuentran los socios de la Cooperativa para hacer lo que mejor saben: leche. Dentro de Feiraco se cuenta con un departamento de Comercial y Marketing, que es donde se "cocinan" todas las propuestas a nivel marca, que luego pasan a ser estudiadas en el Comité de Innovación, y posteriormente a la aprobación de la Dirección General. La marca Feiraco resume en la siguiente frase los valores de marca "Calidad de principio a fin". El control exhaustivo de todo el proceso: desde el nacimiento de los animales, hasta el posicionamiento en los lineales de los puntos de venta es el principal objetivo de la cooperativa.

En este sentido, Feiraco ha apostado por comercializar el nuevo producto destacando la marca UNICLA, manteniendo como referente Feiraco. Es un ejemplo del uso de una estrategia de endoso, donde la marca principal Feiraco acompaña siendo soporte y apoyo a la nueva marca, lo que permite a ésta beneficiarse de los valores y el conocimiento del consumidor.

Unicla como marca paraguas de proyectos de I+D+i únicos en el mercado lácteo español, se ha creado con el objetivo de hacer llegar al gran público, productos con valores añadidos excepcionales para su categoría, obtenidos de forma natural, a través de la alimentación y los cuidados dispensados a los animales (aporta un 40% más de grasas insaturadas, mejorando la relación entre los ácidos grasos omega 6 y omega 3 y cuadriplica el ácido linoleico conjugado CLA, ácidos grasos indispensables, también llamados "grasas buenas", que ayudan a mejorar la función del sistema inmune y a reducir el colesterol.

Los atributos para esta nueva marca son la innovación y beneficios funcionales. La nueva marca se construye sin renunciar a la máxima de Feiraco: calidad de principio a fin.

Detalladamente, desde Feiraco comentan ¿cómo se construyó el nombre de Unicla?:

"Entendemos que esta estrategia es única, porque si bien existen productos naturales o ecológicos, no tenemos noticia que vayan más allá de la exigencia de que se respeten ciertas normas de cultivo o cuidado, pero no abordan el estudio de la combinación de alimentos para modificar los perfiles de nutrientes de las producciones ganaderas. Nosotros entendemos que se puede avanzar en esta estrategia de producción natural porque, y a título de ejemplo, las grasas vegetales también pueden ser muy saturadas (Palma) o contener una relación inadecuada entre las distintas familias de ácidos grasos (Soja, Girasol...). La incorporación del conocimiento científico y su aplicación en el momento de elegir los alimentos y calcular la proporciones de cada uno a suministrar a los animales entendemos que es una estrategia por el momento ÚNICA, y ese es el nombre elegido para la leche porque también es la única de estas características en el mercado.

Dado que el contenido en Omega-3 se resalta en el envase. Se ha incluido una "L" (UNICLA) para hacer referencia a la presencia de CLA (ácido linoléico conjugado) al que se le atribuyen actividades biológicas muy diversas: inhibición de procesos tumorales, control del peso corporal a través de la disminución de los depósitos de grasa y fortalecimiento de la masa muscular, fortalecimiento del sistema inmune, modulación de los procesos inflamatorios y degenerativos crónicos, control de la expresión génica...".

El proceso de construcción de marca y la implementación se está llevando a cabo de manera coherente, a través de la campaña promocional e informativa en punto de venta, la difusión en medios de prensa escrita e internet, y en breve, de TV, así como una acción estratégica de información al sector médico Como resultado la marca está teniendo una gran acogida por parte del público, y esto lo están consiguiendo destacando sus valores funcionales sin perder el sabor a leche "de toda la vida".

La marca Blu:Sens es ejemplo de cómo se puede construir con éxito una marca en un mercado muy competitivo, dominado por grandes multinacionales y con pocos recursos.

La empresa Blu:Sens, con sede en Santiago de Compostela, nació en 2002 a partir de un capital social de 3.000 euros y sin empleados. Basando su estrategia en el ensamblaje de los productos en el extranjero y la rapidez, se ha convertido en 5 años en líder en tecnología en España. Para conseguir este éxito mucho tiene que decir la marca y su estrategia coherente y bien diseñada. Siguiendo la máxima de ser diferentes, la marca se caracteriza por los valores de innovación, creatividad y originalidad. Blu:Sens segmenta el público objetivo al que se dirige, orientando su oferta a un consumidor en concreto, juvenil y dinámico. A través de su personalidad y el desarrollo de una imagen cuidada la marca ha sabido conectar con el consumidor. Ejemplos del éxito de la marca son la creación reciente de la marca Blu:Sens music, producto de la evolución de la marca y que, como puede observarse, se realiza utilizando una estrategia de marca monolítica o única modificada, a la que se le incluye el "apellido" para denominar la categoría.

Otro ejemplo de marca gallega que ha sabido ganarse el mercado es R, el operador gallego de telecomunicaciones por fibra óptica. La construcción de la marca sigue cada uno de los pasos explicados en el manual, como cualquier otra empresa o pyme.

A partir de los atributos y valores de la marca como, tecnología avanzada, sencillez y servicio de calidad orientado al cliente, se ha construido todo el universo de la marca. La marca se construye a partir del objetivo de que todos los hogares y empresas gallegos reciban servicios avanzados. Por ello, el nombre denota además de otras connotaciones precisamente ese objetivo de construir "rúa a rúa".

El desarrollo de una imagen visual de la marca está caracterizada por una potente utilización singular de la R que transmite esos valores de tecnología y modernidad, además de sencillez. Por ello, se ha optado por la utilización única de la r. Destaca el desarrollo visual de la marca, que pone a disposición de los consumidores todo su mundo visual, a través de imágenes, fondos de pantalla, cartelería u otros que se pueden descargar desde su web.

La implementación y comunicación de la marca son aspectos destacados, que han contribuido al éxito de la marca, y que se consiguen gracias al desarrollo de estrategias que lo apoyan, como es la creación del mundo r, que engloba toda la oferta y ofrece, de forma sencilla, la información al consumidor. Como se puede comprobar toda la construcción, desarrollo e implementación de la marca responde a una estrategia cuidada, en la que se ha definido perfectamente el posicionamiento, se ha buscado la diferenciación y todo se ha realizado de forma coherente.

Caixanova es otra marca destacada en la comunidad gallega, que fue fruto en el 2000 de la fusión de tres cajas de ahorros provinciales - Caixa Vigo, la Caja de ahorros de Pontevedra y Caixa Ourense - con el objetivo de crear una entidad más fuerte y más grande. Con la fusión de las mismas se construyó una nueva marca, que es hoy en día la primera entidad financiera de Galicia.

Para la construcción de la marca se llevaron a cabo cada uno de los pasos anteriormente nombrados. En primer lugar se realizó un análisis del mercado para entender cuáles eran las tendencias del consumo, como se presenta y qué dice la competencia y las necesidades del consumidor.

El segundo de los pasos clave: crear conceptualmente la nueva marca, elegir cada uno de los atributos que iban a definir la nueva marca y crear el mapa de valores y desarrollar una personalidad única de la nueva entidad, que sirviese de input para la materialización de esas ideas a través de un logo, colores y un nombre. Entre los valores que la nueva entidad transmite, destaca su cercanía y servicio al cliente.

Para el desarrollo y construcción de la marca a nivel visual y naming se realizó un concurso público. La construcción del nombre surge a través de la palabra "caixa", manteniendo y dejando claro el carácter de la entidad y el denominador común entre las tres entidades. La palabra "nova", aportó el valor diferente y transmite la idea de que la fusión de las tres conllevó a una nueva entidad.

También se desarrolló un logo que transmite la esencia de la marca. El logo está caracterizado por el símbolo que transmite la fusión y la conversión en algo nuevo, y el logotipo "caixanova" en letras minúsculas que acompaña al símbolo. El uso de los colores por la entidad es muy característico y destaca en cada uno de los contactos con la entidad.

Hoy en día la marca ha evolucionado y se ha desarrollado, pero sigue fiel a sus valores y a su esencia. Actualmente Caixanova está utilizando el slogan "La caja de todos y cada uno" que transmite el valor cercano y la preocupación de Caixanova por todos y cada uno de sus clientes.

Pórtico, constituida en 1965 en Vigo, de manera local, es ejemplo también del éxito de una marca gallega, que ha sabido potenciar su imagen de marca, en especial a partir de su crecimiento en 1994. Pórtico cuenta con atributos como la calidad y prestigio. La marca ha sabido enfocar su oferta y posicionarla en este transcurso del tiempo. Hoy en día la marca es referente en decoración.

Con el crecimiento de la marca la arquitectura de marcas también ha evolucionado y hoy presenta cuatro diferentes áreas de negocio, englobadas bajo la misma marca pero que presentan una oferta para cada uno de sus públicos objetivos. Así, Pórtico interiorismo está dirigido a la alta decoración, Pórtico básico, oferta más urbana dirigida a un público más joven que también busca buena

decoración, Milenio cosas de casa, oferta más selecta y La nave de Pórtico, donde se encuentran exposiciones de muebles. Como denominador común todas las tienen la presencia de la marca.

Del mismo modo, Pórtico ha evolucionado y creado otras marcas, como Dayaday (complementos), Goovy o Qluz, marcas a las que ha trasladado su mismo espíritu.

El caso de Calvo, muestra la trayectoria de una empresa gallega convertida en una de las mayores conserveras del mundo. La construcción de su marca ha sido fruto del paso del tiempo, desde el slogan "Atún claro, Calvo" al reciente slogan "Sacatúnn!", con el objetivo de rejuvenecimiento de la marca, trasladando los valores de calidad y el orgullo de pertenencia a la marca.

Otro de los casos de éxito por excelencia en la moda gallega es el de la marca Zara, que viste a media España y está posicionada como una de las más valiosas en el mundo. Independientemente de lo mucho que se habla sobre su forma peculiar y diferente de comunicarse o publicitarse, ya que la marca apenas invierte en publicidad, mientras que otras marcas sí lo hacen, la marca se ha construido de igual manera que otras marcas, poco a poco y en base a una estrategia.

El primero de los pasos de la construcción de la marca Zara, fue el desarrollo y creación de un concepto para la marca. La marca se basa en los atributos de calidad y la rapidez, que han conseguido conectar y posicionarse en la mente del consumidor. Zara ha sabido establecer con su consumidor un vínculo emocional y hoy en día todo el mundo sabe qué es lo que ofrece Zara. Además desarrolla toda su estrategia de manera coherente, ubicando sus tiendas para obtener la mayor visibilidad, utilizar sus escaparates, el diseño de sus interiores y del producto o la atención al cliente. La construcción del nombre también fue uno de los pasos para la construcción de la marca, y después de ver la imposibilidad de registrar el nombre elegido a priori para la marca, ya que se encontraba registrado en la OEPM, la marca se hizo con el nombre Zara. El desarrollo de su imagen visual también sigue la línea de su estrategia y, como en el resto de las marcas, también ha sido un paso llevado a cabo.

Todas estas marcas tienen como factores comunes una buena construcción de marca desarrollada paso a paso. Cada una de ellas ha escogido los atributos y valores que mejor consideraban conectaban con el consumidor al que se dirigían, todo ello basado en el análisis del mercado y creando una oferta diferente a la del resto de competidores. Una vez escogidos los atributos y creado el concepto estratégico de la marca, cada una de ellas ha sabido conjugar y transmitir esos valores y posicionamiento a través de cada uno de los componentes materiales que forman parte de la marca a nivel visual. Es precisamente ésta la clave del éxito: la creación estratégica de una marca y la implementación de la misma en base a una estrategia coherente, que ayude a comunicar y trasladar lo que es la marca en todo momento.

Para cerrar este capítulo, es importante dejar constancia que las estrategias de éxito de las marcas, se deben también y fundamentalmente a las estrategias de negocio desarrolladas por cada una de las marcas, y que precisamente el desarrollo y la apuesta decidida por crear marcas poderosas es lo que ha hecho posible el éxito de estas marcas por encima de otras en el mercado, puesto que otras empresas pueden ofrecer el mismo producto, pero lo que importa y demandan los consumidores es la marca.

10.2.2 Marcas españolas

éxito de construcción de marcas. Para cerrar este apartado, citaremos algunos de los casos más destacados en la construcción de marcas en los últimos tiempos.

La marca del País Vasco, Euskaltel, ha sabido construir su posicionamiento basándose en la diferenciación y el esfuerzo, y alcanza el 60% de la cuota de mercado en su región ganando a otras operadoras comunes como Telefónica.

Una de las administraciones de loterías de Sort (suerte en catalán) cuenta con uno de los casos de éxito en la construcción de marca. El caso de la Bruixa d'or o la Bruja de oro, es un ejemplo de cómo las pymes también tienen el poder de construir marcas poderosas. A través de la creación y gestión de la marca y el desarrollo de una estrategia innovadora, utilizando internet y desarrollando acciones tan distintas como entregar la lotería en un sobre con el objetivo de crear imagen, ha conseguido crear una marca poderosa en un negocio de más de 200 años funcionando, y donde parece que no se puede inventar.

La marca de zapatos Camper, que significa en mallorquín campesino, también es un ejemplo del éxito llevado a cabo por la gestión estratégica de la marca a lo largo del tiempo. La marca supo definir su estrategia e ir creando su posición en el mercado desde 1975, cuando se creó el primer producto de Camper, al que se le llamó Camaleón, y que estaba inspirado en los zapatos que llevaban los campesinos mallorquines. Así, desde la creación de la marca Camper ha ido trabajando y desarrollando su identidad.

Los valores de la marcan están impregnados por la calidad, el diseño sin dejar a un lado la funcionalidad y una apuesta decidida por lo moderno y lo alternativo. La apuesta de la marca transmite "la cultura y la esencia mediterránea" que la han caracterizado. La marca ha ido creciendo y se ha internacionalizado, pasando de ser una empresa familiar a una gran empresa. Hoy en día los consumidores definen lo que es la experiencia de llevar unos Camper, como disfrutar de un mundo de sensaciones y emociones que la marca representa. Tal es el éxito de la marca que ha desarrollado dos extensiones de la marca, la creación de un hotel CasaCamper y un restaurante FoodBall, en donde la marca impregna con su esencia.

El caso de Barrabés, también merece una cita en este apartado. El fundador del negocio José Barrabés, se estableció en Benasque donde abrió tres tiendas de calzado de montaña. A lo largo de distintas generaciones que han hecho evolucionar la marca, ésta llegó a internet en 1996, siendo unas de las pioneras en España. Esta estrategia y el seguir construyendo su marca, son las que han caracterizado el éxito de Barrabés, convirtiéndola en lo que es hoy, una marca de referencia mundial dentro del mundo de la montaña. La marca supo evolucionar y seguir estando cerca y sobre todo hablar con sus clientes, interactuar y personalizar su atención, tal como lo habían hecho en las tiendas.

Casos recientes de construcción de marcas siguiendo estrategias de coste, como Vueling, Clickair y Easyjet, han entrado con fuerza y conseguido en éxito en sus segmentos.

Todos y cada uno de estos casos, pretenden ilustrar cómo las empresas construyen marcas poderosas como manera de competir en el mercado.

11. Casos de fracaso de marcas

11. Casos de fracaso de marcas

La marca es algo vivo: nace, se desarrolla, se transforma, enferma y en determinados casos, muere

El síndrome de los lemmings tal como comenta Matt Haig se puede utilizar para explicar la vida actual de algunas marcas que fracasan. Los lemmings o lemingos son roedores que se reproducen de forma desmesurada. Cuando una colonia alcanza un número muy elevado de cientos de miles, se agrupa y emprende una desenfrenada carrera hacia el mar, donde se suicida precipitándose a las aguas.

¿Cómo mueren las marcas? No sólo las marcas de empresas pequeñas desaparecen, si no marcas de grandes corporaciones han desaparecido.

Existen diferentes causas por las cuales una marca fracasa. Siguiendo con el hilo del caso de los lemmings, encontramos cómo algunas marcas pueden fracasar por copiar errores ajenos. Las empresas se vigilan y copian unas a otras, ya que los productos son susceptibles de ser imitables, mejorables y envejecibles como ninguna otra cosa en el mundo.

Una gran empresa quizá se pueda permitir un error, pero en una PYME correr sin ver dónde está el acantilado es sinónimo de extinción, el síndrome de los lemmings.

Otras de las causas de la extinción de las marcas se encuentra en la baja calidad, la mala administración de la empresa, los cambios en el mercado, y cada vez más en los últimos quince años, fallos en aprovechar las ventajas de Internet. La comodidad de la marca, la fatiga, la irrelevancia o la incoherencia son otras de las causas más frecuentes que provocan el fracaso de las marcas. Junto con el pensar que por poseer una gran marca, ésta avalará cualquier otro producto.

A continuación podemos resumir cuáles son algunas de las causas de fracaso de marcas que las empresas comenten:

- **Selección inadecuada del nombre**. Claro ejemplo de esto fue el fracaso del modelo de automóvil "Edsel" que introdujo Ford después del modelo de éxito "Thunderbird" (pájaro de fuego). En esta ocasión el nombre basado en el nombre del hijo de Ford, condujo al modelo al fracaso.
- **Confundir al consumidor**. A menudo algunas empresas se olvidan de la esencia que les ha dado el éxito anterior y crean marcas que confunden al consumidor. Por ejemplo, si una empresa lanza un producto de peor calidad bajo la misma marca, el consumidor puede no tener claro cuál es el posicionamiento y por lo tanto dejar de querer a la marca inicial.
- **Comodidad, fatiga de la marca**. Pongamos un ejemplo, la marca Don Algodón. En los años ochenta se convirtió en una marca relevante asociada a un determinado estilo de vida y clase social, pero no hizo nada por mantenerse, se hizo cómoda, se cansó y no supo evolucionar. Al entrar otros competidores en el mercado la marca se hizo irrelevante. Hace un año, Don Algodón renovó su imagen, cambió el logotipo y el estilo del producto. ¿Demasiado tarde? Habrá que esperar a ver resultados.

- **Aburrimiento o cansancio de la marca**. También Pans & Company está empezando a sufrir el mal de la fatiga, ya no ofrece nada que no ofrezcan otros y pierde relevancia.
- **Copiar de otros**. Formatos televisivos han sido copiados hasta la saciedad debido al éxito de un programa predecesor, mientras que se ha demostrado en muchos de los casos que el segundo programa no es lo esperado.
- **No utilización o explotación de las nuevas tecnologías**. Un caso que podría encajarse en este error, podría ser el de Myspace que parece haber sido arriconado por Facebook.
- **Extensiones de línea**. Poner la misma marca a diferentes productos de la misma línea, provoca la debilitación de la imagen de la marca. Fracaso basado en esta causa fue el de las fotocopiadoras IBM.
- **Extensión de marca**. Empresas que han tenido éxito con un tipo de productos o servicios y quieren aplicar su marca a otras categorías. Los fracasos derivados por esta causa son elevados. Ejemplos de fracasos son el yogur lanzado por Cosmopolitan, o el dentífrico que intentó lanzar la marca Pond's.
- **Acelerar en el lanzamiento de productos**. Ejemplo claro es el software Windows Vista de Microsoft, se aventuró a lanzar un producto sin que estuvieran resueltos todos los aspectos operacionales... Hoy Microsoft tiene que lidiar con muchas reclamaciones de sus consumidores y ha lastimado su imagen de ser el mejor "software" en el mercado.
- **Los problemas económicos, la baja calidad del producto o la irrelevancia del producto para el consumidor**. También son algunas de las causas que provocan la desaparición de marcas, así como el no entender al nuevo consumidor.

Otros fracasos a los cuáles grandes marcas también se encuentran expuestos es al de los cambios en el mercado, problemas económicos o causas de la estrategia de negocio diseñada por la empresa. Estos casos sin ser directamente causados por la marca, afectan a esta. Por ejemplo Kodak, o Polaroid que, habiendo tenido un nicho de mercado muy rentable de fotografías instantáneas, no supieron cambiar su enfoque a tiempo hacia la nueva era digital lo que casi las hizo quebrar.

Uno de los recientes "fracasos" de los que hay noticias es el de la marca valenciana Lois. La marca de vaqueros Lois, que ya se venía enfrentando a problemas financieros desde el 2004, está pasando por problemas que han agravado la situación y han provocado el cese de la actividad y el cierre de sus fábricas.

A pesar de que existen factores económicos y derivados de la gestión del negocio que no tienen que ver directamente con la marca, y por lo tanto, no se puede catalogar como un fracaso estricto de la marca, también es cierto que esta no ha sabido evolucionar y ha contribuido en segundo lugar a no mejorar la situación. A pesar de todo esto, parece que ahora la marca revive, ya que para que al menos esta no se pierda, varios grupos de defensores de la marca del toro han creado un espacio en la red pidiendo que Lois no cierre. El portal creado que pretende "rescatar a Lois", recoge la participación de personas que expresan ideas para solucionar los problemas y conseguir que la marca no se pierda. La mayor parte de las propuestas, además, tienen que ver con la publicidad e imagen de marca.

Existen numerosas causas que pueden avocar a una marca a desaparecer. Algunos de los casos más conocidos y que merece la pena señalar, con el objetivo de aprender la lección antes de que ello cueste un fracaso a una pyme, son los que se recogen a continuación.

11.1 Fracasos de cultura de marca

Un fracaso sonado fue el lanzamiento de la New Coke. Coca-Cola estaba alarmada por el terreno que le ganaba año a año Pepsi, que consiguió vender la idea de ser "lo nuevo" y se hizo con el mercado de consumidores jóvenes, de la "Generación Pepsi". Pepsi además, tenía un sabor más dulce que era preferido por la gente. A Coca-Cola en los ochenta sólo le salvaba en EE.UU. su potente distribución. El paso lógico fue crear una fórmula nueva, la New Coke, que en las pruebas de sabor tuvo un gran éxito: según los encuestados, tenía un mejor sabor que la original y era preferida a la Pepsi.

El 23 de abril de 1985 se presentó la New Coke y unos días más tarde se detuvo la producción de la Coca-Cola original. El 11 de julio del mismo año, tras el boicot de los consumidores, se retiraba la New Coke y se reintroducía la antigua fórmula bajo el nombre de Classic Coke.

Confinar la importancia de la marca a una cuestión de sabor había sido un error. Además, la publicidad de Coca-Cola había dicho siempre que era "lo auténtico", luego no podía aparecer una cosa "auténtica y nueva".

Curiosamente, Pepsi se dio cuenta antes que Coca-Cola del error, y lanzó un anuncio en el que un anciano sentado en un parque musitaba disgustado mirando la lata de Coca-Cola: "han cambiado mi Cola. No me lo puedo creer". Además, Coca-Cola había cometido otro error: clonar a su rival, invertir su imagen de marca para que se solapara con la de Pepsi. Por supuesto, su investigación de mercado fue defectuosa: tendrían que haber recordado los vínculos afectivos del público con la marca, que, de romperse, la iban a llevar al fracaso.

11.2 Fracasos de malas ideas

En España, también fueron sonados los fracasos de marcas que comerciaban los cafés autocalentables, aunque triunfan en otros países. Actualmente parece que hay algunas marcas que los intentan relanzar. Los Cereal Mates de Kellogg's estaban empaquetados junto a un bote de leche y una cuchara de plástico, pero no se ganaba rapidez en su consumo porque la leche siempre estaba tibia y los consumidores no la querían así. La velocidad de consumo tampoco ayudó al Campbell's Souper Combo, combinación de sopa congelada y bocadillo. Y tampoco triunfaron los cigarrillos sin humo de RJ Reynolds: sólo les apetecían a los no fumadores. También dejaron de producirse numerosos artículos como la Cherry Coke, que no terminó de convencer a los consumidores de muchos países por su sabor, de igual manera que diversos snacks de patata con sabores especiales o los Bocabits con sabor a pizza, que sólo consiguieron enganchar a un número reducido de consumidores, lo cual no hizo rentable el producto.

11.3 Fracasos de extensión de línea

Cosmopolitan, la revista femenina más leída del mundo, lanzó hace unos años al mercado un yogur con su mismo nombre. La popular marca de cremas faciales Pond's hizo lo propio con un dentífrico. Los fabricantes de las motos Harley Davidson lanzaron un perfume; Bic, unos pantys desechables, e incluso Smith & Wesson, los fabricantes de revólveres, dieron su marca a unas bicicletas de montaña. La marca de discos Virgin, también ha fracasado con la creación de la Virgin Cola.

Todos estos productos fueron un fracaso. Una marca poderosa puede no tener éxito en todos los productos.

11.4 Otros fracasos

Casos como Arthur Andersen o Enron explican que el comportamiento de la gente también arruina marcas.

El gigante Sony ha tenido a lo largo de su extensa historia grandes éxitos: el walkman, el cd, la PlayStation. pero también tiene algunos fracasos de los sonados como el vídeo Beta o, sobretodo, el mini-disc, aquel formato que iba a machacar al cd y que murió antes de empezar a andar gracias el Mp3 y a los precios imposibles de Sony.

Marcas como Google, también han fracasado en alguno de sus productos. Con la fiebre de las redes sociales profesionales, Google lanzó Orkut, una red que está diseñada para permitir a sus integrantes mantener sus relaciones existentes y hacer nuevos amigos, contactos comerciales o relaciones más íntimas. Salvo en Brasil, donde consiguió un éxito enorme, Orkut paso del todo desapercibido por la mayoría de los internautas, y eso que contó con el apoyo de la incipiente comunidad bloguera del 2004 que hizo de Orkut su "red social".

Levi's también se puso a prueba e introdujo ropa casual, pero ésta falló en posicionarse. De esa manera la compañía creó una segunda marca. De ahí el nacimiento de Dockers.

Por poner un ejemplo que no se refiere a la marca de una empresa, Madrid ha resultado decepcionante en la implantación de su última imagen corporativa, ya que en vez de enfocar la marca desde el ámbito doméstico y proyectarse al exterior, ha ocurrido lo contrario, pues a raíz de la candidatura para los Juegos Olímpicos de 2012 se han visto obligados a buscar una proyección internacional muy forzada.

De este modo, el empleo de signos exclamativos flanqueando el nombre - ¡Madrid! - es visto como algo normal en territorio español, sin aportar nada nuevo, mientras que para los extranjeros se percibe como algo exótico y diferenciador de la lengua española, pero no único de la ciudad de Madrid. La misma idea sirve para cualquier capital de España, e incluso buena parte de Latinoamérica.

12. Caso práctico. Ejemplo de construcción de marca

12. Caso práctico. Ejemplo de construcción de marca

En este apartado se recoge de forma resumida un ejemplo práctico e ilustrativo de cómo crear una marca. Este ejemplo de construcción de marca a pesar de concretarse en la elección de un producto y un sector, es aplicable a cualquier otro producto y/o servicio y sector a partir del cual una pyme quiera construir una marca.

La elección de este ejemplo de construcción de una marca, se va a centrar en un producto actual que se está introduciendo en España desde el 2007,"los smoothies".

Los smoothies, smooth significa suave en inglés, son verdaderos zumos de fruta natural (ingrediente absolutamente natural) a los que no se les añade nada. No llevan azúcar añadido (solo el que lleve la propia fruta) ni conservantes ni colorantes y tienen un alto contenido en fibra, vitamina C y antioxidantes, por encima del que aportan otras bebidas, como los zumos. Además tienen una textura suave, de ahí su denominación en inglés. Es decir, batidos creados a partir de fruta y/o verduras 100%, que dada su naturalidad se conservan en frío y su duración es de sólo unos días.

La construcción de marca para este producto se va a desarrollar desde una perspectiva de una frutería. Una frutería localizada en una ciudad de unos 300.000 habitantes.

El desarrollo de marca que se propone a continuación, también podría enfocarse desde otro tipo de empresa, como una pequeña empresa que comercialice frutas y verduras al por mayor, una empresa distribuidora de productos de alimentación e incluso una gran cadena de distribución como Carrefour, ya que el proceso de crear una marca es independiente del tamaño de la empresa.

El objetivo de negocio para el cual se creará esta marca de smoothies para nuestra frutería puesta como ejemplo, pretende aumentar las ventas de frutas en los consumidores, facilitándoles el consumo de las mismas.

Siguiendo el esquema metodológico propuesto para la creación de una marca, vamos a recorrer más concretamente cada uno de los puntos propuestos.

Primer paso: investigación

La primera de las fases para la construcción de marca, parte del estudio y análisis de lo que está sucediendo en el mercado, en el consumidor y cómo está la propia empresa. A continuación se encuentra una muestra de algunos de los puntos que se recogen en cada apartado.

- Análisis de las tendencias de consumo y del consumidor

Las tendencias del mercado muestran como las empresas intentan acercar los conceptos de salud, comodidad y rapidez a los nuevos productos que crean, ya que éstas son las características que el consumidor/a demanda. Entre los aspectos positivos, el mercado de los smoothies es un nicho de mercado emergente, que se está desarrollando: el consumo de frutas y verduras se está potenciando. En el lado negativo, debido a la coyuntura económica, existe incertidumbre en la evolución del consumo en España.

El análisis del consumidor resalta algunas de las siguientes características:

- Consumidor de mayor poder adquisitivo, que se ha vuelto más exigente y ha cambiado sus hábitos: come fuera, compra más en supermercados, de manera más espaciada y por lo tanto el carrito sale más lleno.
- Estudios recientes constatan que aunque el 50% de los consumidores realiza las comidas pensando en la salud, el 91% elige finalmente los productos que más le gustan al margen de ésta.
- El mayor nivel formativo de la población hace que se preocupe en un mayor grado por conceptos como salud y dieta, estimulando el consumo de ciertos productos, como la fruta y la verdura, frente a otros.
- El cliente demanda una mayor calidad.
- Los padres cada vez demandan productos con más fruta y menos azúcar para sus hijos.
- El consumidor, desconoce el concepto de smoothie.

- Análisis de la competencia

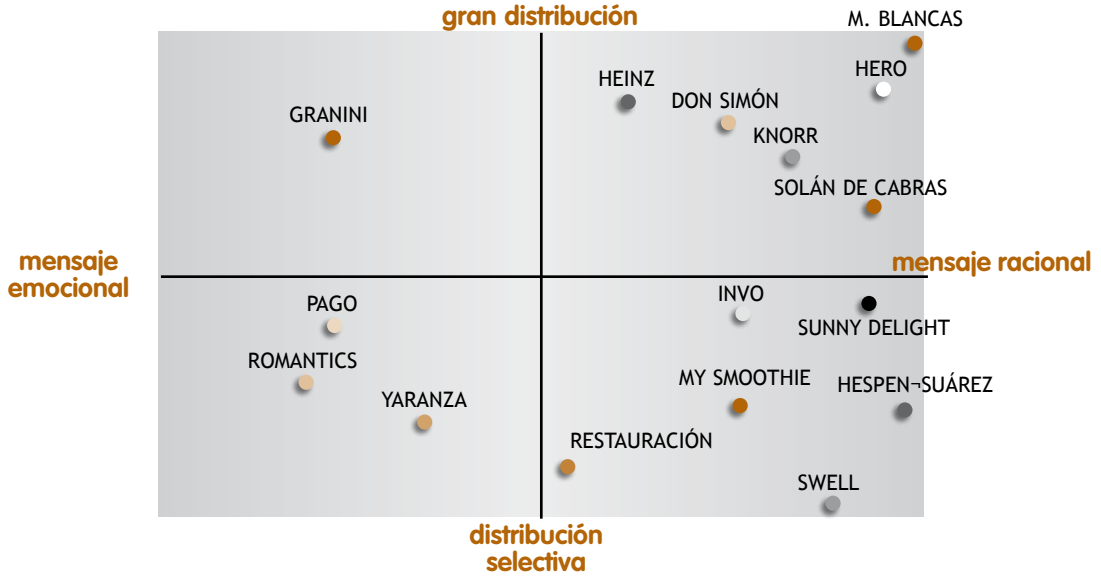
Existen numerosas marcas en el mercado de smoothies. Entre algunas de ellas se encuentran las siguientes: Invo, Romantics, Don Simón, Sólo Fruta, Granini smoothie, Fruit Simple, Swell, Mysmoothie, Esencial, Vie y Sunshine, marcas desarrolladas por la gran distribución. Marcas blancas de los siguientes distribuidores: El Corte Inglés, Carrefour, Día, Mercadona, Hespen&Suárez y Lidl. Y otras marcas que desarrolla el sector HORECA (Hostelería, Restauración y Catering) en algunas regiones y ciudades.

En este paso es importante realizar el mapa de posicionamiento competitivo, que dará una visión clara de cuál es la posición en el mercado y en la mente del consumidor de las marcas.

Para realizar el mapa competitivo dada la información recopilada, se consideran de interés dos parámetros: el tipo de mensaje que las marcas utilizan para vender su producto, y el canal al que se dirigen.

Centrándonos en la primera variable, el rango va desde las marcas que transmiten un mensaje racional, aquel que se centra directamente en las cualidades básicas del producto, destacando que se trata de un producto con un contenido en frutas (100% fruta o similar). O bien se trata de un mensaje más emocional, como puede ser el placer o paraíso de tomar un smoothie.

La segunda de las variables utilizadas para diferenciar unas marcas de otras, es el canal al que se dirigen. En este sentido la escala va desde la distribución exclusiva en grandes superficies, hipermercados, supermercados, tiendas pequeñas a tiendas de conveniencia, venta on-line, tiendas gourmet, tiendas mas selectivas, restauración



Fuente: elaboración propia

Después de realizar la representación gráfica cruzando ambas variables, se puede observar cómo la mayoría de las marcas se posicionan en el mercado transmitiendo un mensaje más racional del producto. Esto es típico de un mercado emergente, en el que se destacan las bondades del producto, en especial en este caso, cuando el consumidor/a todavía no conoce qué es un smoothie. Son muy pocas las marcas que apuestan por un mensaje emocional para conectar con el consumidor/a. Además no existe una marca líder.

- Autoanálisis

El último de los pasos en esta primera etapa de investigación, se refiere al análisis interno de la propia empresa. En este caso se debe extraer cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestra frutería.

Del autoanálisis se puede extraer que la frutería se diferencia por la cercanía a sus clientes y la calidad de su fruta y verdura. Además tiene mayor capacidad de flexibilidad y variedad de smoothies dado su tamaño. Como debilidades, se enfrenta a la competencia de superficies comerciales, más grandes y con mejores precios

Segundo paso: diseño

El segundo de los pasos para la construcción de una marca, toma como base la información y conclusiones extraídas del análisis del consumidor, del mercado y de la propia empresa, y son el input a través del cual se tomarán las decisiones estratégicas de la marca.

- Visión de la marca

En este punto deberá diseñarse a través de la diferenciación y la segmentación, qué es la marca y lo que está transmite.

Diferenciación: la diferenciación del smoothie de nuestra frutería frente a otros será la realización diaria de los mismos con la mejor fruta y ofreciendo sabores variados, a diferencia de resto de marcas que ofrecen una gama reducida de sabores.

Segmentación: se debe escoger un público objetivo al cual se dirija nuestro producto. En este caso, los smoothies se dirigirán a mujeres u hombres con hijos y consumidores jóvenes, clientes habituales de la frutería, que por su ritmo de vida y sus necesidades encajan con el valor que aportan los smoothies: rapidez y forma sencilla de consumir fruta.

- Atributos

Como atributos, tanto físicos como emocionales, que sirven para describir nuestro smoothie, podrían encontrase entre otros los siguientes:

Calidad	Suavidad	Natural
Fresco	Equilibrado	Rápido
Sorprendente	Saludable	Tiempo
Diario	Entre momentos	Mezcla de sabores
Colores	Rico	Fruta fresca

- Concepto

A través del análisis de la visión de la marca, a quién se dirige y cuáles son sus atributos, nuestra frutería decide apostar por la calidad y la mezcla de sabores como atributos diferenciadores e hilo conductor de toda su estrategia de marca.

Partiendo del concepto de la marca como "la fruta que se adapta a tu estilo de vida" Este concepto sirve para encuadrar la necesidad que cubre el producto que es una forma rápida de consumir la mejor fruta, además de ofrecer una oferta de smoothies que se adapta, varía en sabores como los consumidores en gusto.

- Personalidad de la marca

La personalidad de la marca está definida por una serie características que nos dicen cómo es la marca.

Siguiendo el esquema propuesto podemos identificar:

- Atributos: calidad y variedad de frutas.
- Beneficios: salud, la comodidad y la facilidad.
- Valores: más sano, más preparado para la vida actual y mejor conmigo mismo.

- Personalidad: joven, moderno, flexible.
- Esencia: la fruta que se adapta a tu estilo de vida.

Para visualizar la marca, la personalidad de la marca y el concepto más claramente, podemos recurrir a desarrollar el moodboard, que definirá visualmente la marca a través de la elección de fotografías que ayude a representar ese concepto. Por ejemplo: imagen del arco iris que simboliza la variedad de frutas y colores o el metro, como medio rápido y habitual.

Tercer paso: posicionamento de la marca

La plataforma de posicionamiento, define cuál es el posicionamiento que en la mente del consumidor tendrá nuestra marca de smoothies. Para la nueva marca respondería al siguiente esquema:

Los Smoothies de nuestra frutería son	múltiples combinaciones de las mejores frutas, con una textura cremosa, que garantizan todas las propiedades de la fruta conservando sus vitaminas y minerales, lo que asegura la mejor calidad; y el perfecto batido de todas las frutas
Que ofrece	El complemento ideal y necesario en la dieta para tu estilo de vida, especialmente en momentos como el desayuno, mediodía o la tarde
Debido a que	Que es 100% la mejor fruta seleccionada, sin la adicción de ningún aditivo artificial, y es refrigerada
Para que	Puedas consumir y disfrutar de diferentes frutas en el menor tiempo posible y donde tú quieras

Cuarto paso: construcción de la marca

- Naming

El proceso de creación del nombre de la marca pretende concretar la esencia, el concepto y la personalidad a través del nombre. No obstante como se ha visto existen diferentes técnicas para la creación de la marca, por lo cual no se propondrá ninguna en concreto, ya que todas son válidas: nombres creados a partir de juegos de letras, nombres con significado… Lo importante es tratar de seguir unas reglas como nombres cortos, que no sean difíciles de nombrar…

- **Desarrollo gráfico**: en base al concepto y posicionamiento de la marca, este apartado recoge cómo se va a representar de forma visual la marca. Es importante cuidar el estilo que se va a proyectar. Para ello, nuestra frutería recurrirá a un diseñador gráfico, al que le transmita toda la información importante para que la vuelque en el desarrollo del estilo visual (logo, tipografía y colores), tono de voz y visual.

  A continuación no se presenta un ejemplo del posible alcance visual de la marca, pero sí se esbozan las línea que podría seguir la marca: color fresco y llamativo que atraiga al consumidor, una imagen sencilla y transparente, fácil de reconocer. Un tono de voz, directo y joven. Como lema a desarrollar y potenciar, basando la marca en el concepto de adaptación, por el ahorro del tiempo y las múltiples combinaciones.

Quinto paso: implementación

Una vez desarrollada la marca es indispensable implantarla de manera adecuada, desarrollando una estrategia que refuerce los valores de la marca y la posicione en la mente de los consumidores, ya que después de todo el proceso de construcción, es cuando la marca empieza a vivir y estar presente entre los consumidores.

Entre las acciones a desarrollar por nuestra frutería para posicionar y hacer crecer la marca, se encuentran acciones como las siguientes:

- Desarrollo de cartelería y diseños especiales para destacar el espacio smoothie en la frutería.
- Trípticos que comuniquen con nuestro consumidor el nuevo producto.
- Promoción al consumidor. Entre ellas la prueba del producto es el tipo de promoción más eficaz.
- Utilización de internet para desarrollar la estrategia…

De forma resumida este ejemplo pretende mostrar de forma más concreta la metodología propuesta.

13. Los profesionales de la construcción de marcas trasladan su conocimiento

13. Los profesionales de la construcción de marcas trasladan su conocimiento

Todo el mundo opina sobre las marcas, pero no todos las gestionan

Este apartado ha sido posible gracias a la colaboración y aportación libre de cada uno de sus autores, a los cuáles queremos trasladar nuestro mayor agradecimiento.

A continuación se recogen reflexiones y recomendaciones de expertos en la construcción de marcas, tanto del ámbito gallego como a nivel nacional.

Cada una de las aportaciones que a continuación se exponen recoge la expresión de cada uno de sus autores, y pretenden contribuir de manera práctica a ayudar en todo lo relacionado con la construcción de las marcas en las pymes.

Juan Penas. Gerente del Cluster do produto gráfico e do libro galego

El Cluster do produto gráfico e do libro gallego, es una entidad constituida en 2007 que agrupa a importantes empresas del sector gráfico, edición, publicitario y proveedores, que cuentan con el conocimiento y la capacidad para construir marcas en el entorno gallego.

Las empresas se agruparon con el objetivo de emprender proyectos en común y beneficiarse de las oportunidades y la fuerza que surge de la creación de un grupo que realizará mejoras e proyectos en los campos de la formación, innovación, internacionalización y competitividad.

Juan Penas, gerente del Cluster, cuenta con la visión de las empresas del sector y lo que éstas opinan sobre la construcción de marcas en las pymes, dado el contacto de sus empresas socias con las pymes en Galicia. De esta manera algunas de las preguntas a las que nos responde son:

¿Cómo construyen actualmente las pymes sus marcas?

No podemos generalizar, si no que dentro del marco de las pymes suele haber dos formas de abordar la construcción de la marca. De una parte hay pymes que su concepto de marca se base únicamente en un naming, logotipo y cierta coherencia en el diseño de dichos elementos, pero sin ninguna propuesta de valor, si no, más bien algo identificativo.

En otros casos las pymes desarrollan y construyen su marca en base a una estrategia, una propuesta de valor de cara al mercado que se dirige y con un esfuerzo de comunicación por llegar a ese público objetivo.

En general, Galicia ha tenido una gran evolución en el ámbito de la construcción de la Marca, entendiendo que en un mercado tan competitivo a pesar de que muchas veces no se tiene suficiente fortaleza financiera, un correcto posicionamiento incide de lleno en la cuenta de resultados.

¿Qué debe comunicar una marca?

Claridad, sencillez, que se defina en una frase o palabra que el target identifique con experiencia positiva. Que el cliente forme parte del mundo que proponemos.

La marca es el broche que define la estrategia de la Compañía, tanto de cara a su público objetivo como ante la competencia. Es el concepto, la idea-fuerza que nos define. La Marca de antemano debe contener una propuesta encaminada a su mercado. Esta propuesta conlleva una promesa de beneficio. Estar en la mente del consumidor, donde nos valore como servicio-beneficio. Lógicamente esta promesa debe estar sustentada por algo creíble, creamos una expectativa que vamos a cumplir.

A partir de ahí debemos llegar más allá de lo que prometemos al target .El "target" debe vivir la experiencia de nuestra propuesta, debe ser prescriptor de la misma, debe sentir que forma parte de su ámbito emocional.

¿Qué errores comenten las marcas de las pymes gallegas?

Hablar de errores quizás no sea lo más adecuado. Cada pyme actúa según sus circunstancias. En todo caso, en muchas ocasiones primero se desarrolla un producto en el cual se considera que puede haber un nicho de mercado, y luego intentamos hacer esa propuesta de valor. Hay que promover

que los empresarios visualicen primero el concepto de forma clara de lo que van a proponer y que les aporte un factor diferencial. A partir de ahí, definir como incidir en la tarta del mercado al que quieren llegar.

Tampoco hay que olvidar que la primera propuesta o promesa que realizamos con la Marca debe ir dirigido en primera instancia a los trabajadores de la empresa, proveedores, etc… que son nuestros primeros prescriptores. Son los primeros en sentir los colores.

¿Qué hace que una marca sea una gran marca?

Que su mensaje sea sencillo y diferencial. Que el consumidor asocie rápidamente la marca a una idea clara y escueta (calidad, salud, trato familiar, etc…). Las marcas son grandes cuando hacen que su cliente, así como los propios trabajadores de la Pyme en cuestión la tengan interiorizada y forme parte de su experiencia vital, y para el consumidor que todavía no es parte, al menos lo tenga en su mente como algo aspiracional.

De forma más pragmática, es claro que cuando más recuerdo espontaneo hay sobre una marca, mayor es su incremento en las ventas.

¿Podrías citar algunos ejemplos de acciones innovadoras/estratégicas llevadas a cabo por PYMES en Galicia?

Creo que en Galicia tenemos grandes ejemplos con propuestas y estrategias diferenciadas.

ZARA: Desde mi punto de vista al margen de calidad, precio, novedad lo que más refuerza es **"el concepto de la inmediatez"**. Hoy ves una tendencia en moda y mañana lo tienes en Zara.

BLUE:SENS: Empresa gallega posicionada en la mente de los jóvenes donde esta marca ha conseguido apropiarse de la **"Experiencia MP4"**.

GADISA: Sencillo, claro, real, "En confianza" y además ha conseguido llegar más allá, a un nuevo territorio, el de pertenencia, orgullo, país, "Vivamos como Galegos".

Miguel Conde. Presidente Ejecutivo de BAP Conde

Miguel Conde es Presidente Ejecutivo de BAP Conde, la Agencia de Publicidad más importante de Galicia y la 1ª Agencia Nacional de capital independiente. Se posiciona así como una clara alternativa, hecho que apoya la numerosa participación y desarrollo de trabajos de BAP Conde tanto en Galicia como en España. Así mismo, destacan las numerosas participaciones en artículos, conferencias y el blog personal de Miguel Conde, donde expresa todo lo que sabe sobre las marcas. Miguel Conde, que ha publicado recientemente su libro "Target: manual de instrucciones", responde a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el primer paso para crear una marca en una pyme?

El primer paso será elaborar el resumen de la propuesta comercial que la empresa hará para sus clientes: se trate de un producto o un servicio, la marca ha de ser capaz de resumir en si misma la promesa de beneficio, y proporcionar un motivo para que el consumidor la prefiera respecto a otras marcas similares, generando una expectativa de satisfacción.

Posteriormente, habrá que realizar una minuciosa planificación, perfilando su arquitectura para que la marca signifique lo que queremos que signifique, prometa lo que queramos que prometa y lleve implícita una reason why que justifique "porque nos deben consumir".

Para esto hará falta optimizar las distintas herramientas que componen una marca: primeramente el naming o nombre, es decir, la denominación, y seguidamente el resto de elementos que componen una arquitectura de branding adecuada: contenido, símbolo creado, valores, significado…

Todo esto es crítico para poder realizar una buena labor de branding con un presupuesto escaso. De lo contrario, estaremos desfocalizando los recursos y desperdiciando las pocas oportunidades con las que parte una pequeña o mediana empresa en el momento de su creación.

¿Qué consideraciones especiales hay que tener en cuenta en la construcción de marcas en PYMES?

Una de las claves principales es analizar el contexto competitivo, el ruido en el que estará la marca inmersa dentro de su mercado, así como la relación que ésta tendrá con el consumidor. Evaluar esto es decisivo en cualquier plan de negocio.

Ayer esta era una de las últimas fases; la primera era el financial plan o desarrollo financiero y estructura de costes. Hoy en día el mercado habla por si solo nos dice que no es así, o al menos, que no es suficiente. Por supuesto que la planificación financiera es decisiva, pero no más que la planificación comercial general de la compañía; que contempla todos y cada uno de los procesos y que será la que proporcione la consecución de los objetivos de forma satisfactoria.

Cuando se habla de marcas, por norma general tendemos a creer que ésta se limita a una mera denominación, lo que supone un grave error. La marca es un todo que resume la propuesta de valor por la cual se va a realizar la una transacción entre el que compra y el que vende; con una expectativa de satisfacción: el que la compra tiene la expectativa de ser satisfecho, esa es la clave.

Una pyme se introduce en mercados en los que casi siempre luchará con grandes compañías que se lo van a poner muy difícil.

Otro factor determinante será saber segmentar: si uno sabe segmentar sabe dónde está y a que juega. El viejo proverbio popular que dice que "el que mucho abarca poco aprieta", se cumple a la perfección en el mundo del marketing cuando hablamos de segmentación: se trata de apretar mucho abarcando poco, segmentar es la clave.

¿Cómo construir marcas con bajo presupuesto? ¿Qué es lo esencial para tener éxito?

Lo esencial para tener éxito es alcanzar un nivel de conocimiento adecuado y lo que habitualmente denominamos "ser relevante": lograr resultar atractivo y ser capaz de movilizar a tu cliente para conducirle a la adquisición de tu producto, servicio o proyecto.

Para construir marcas con poco presupuesto será necesario una muy buena planificación de marca, saber muy bien lo que se quiere hacer dentro de los parámetros anteriormente mencionados y, sobre todo, tener mucha cabeza, ingenio e imaginación para optimizar al máximo los recursos disponibles. Habrá que tener tiempo también para llevar todo esto a cabo, pues tengamos en cuenta que las marcas consumen 3 recursos principalmente: tiempo, dinero y talento. Cierto es que disponer de todos en su máxima expresión es sumamente complicado.

¿Cuál es el principal error de los directivos/gerentes de las pymes en relación a las marcas?

Más que subrayar errores, prefería subrayar aciertos aunque si bien es cierto que uno de los principales fallos que cometen la dirección de las empresas es la superposición de intuiciones. Y es que todo ha de estar debidamente planificado: el proceso de creación de una marca es muy similar a un proceso arquitectónico, de hecho por ese le llamamos "arquitectura de marca". Se necesitan los profesionales adecuados para poder realizar esta labor, que por lo general es susceptible de muchas opiniones, lo que a veces provoca errores recurrentes como deformar o recomponer las propuestas, que las bajan de rango y acaban por derivar en marcas poco significativas.

Menciono esto por señalar algo en clave negativa, pues en general los directivos y gerentes de las pymes en el ámbito gallego tienen muchísimos más aciertos que errores, lo que supone un gran mérito teniendo en cuenta que una pyme es siempre muy complicada de gestionar.

¿Qué le falta a las marcas de pymes gallegas?

Principalmente lo que les falta es ámbito de actuación, pues el actual delimita el volumen necesario para seguir progresando y creciendo.

Además, la pyme gallega precisa de una mejor gestión de su marca: invierten la mayoría de sus esfuerzos y recursos en I+D+i, olvidándose de la arquitectura de marca, que es decisiva para que el proyecto sea eficiente. Y para una buena arquitectura necesariamente tiene que haber detrás un buen producto o servicio que la sustente. Será la combinación efectiva de ambos factores lo que determinará el éxito.

Javier Varela. Consultor de marketing, estrategia y comunicación 2.0 en javiervarela.net

Javier Varela, como consultor de marketing, estrategia y comunicación, ha trabajado en numerosos proyectos para marcas, empresas e instituciones, tanto en Galicia como en España. Tiene una amplia experiencia dentro de diferentes ámbitos como internet, web 2.0, marketing en internet, consultoría, estrategia y comunicación 2.0.

En la red ha desarrollado y asesorado varios proyectos relacionados con blogs y redes sociales aplicadas al marketing y la comunicación. Además, es responsable y administrador de www.theorangemarket.com, el blog de marketing dónde se recogen cada día artículos, noticias, casos de éxito, campañas y temas en general relacionados con el marketing y el social media marketing. Participa reflejando su experiencia y contesta a las siguientes preguntas:

¿Qué hace que una marca sea una gran marca?

Una marca es grande cuando es honesta, confiable, adaptable, diferente, clara. En definitiva, una marca es grande cuando entre sus consumidores se encuentra una verdadera legión de personas dispuestas a transmitir el mensaje de esa marca, sin necesidad de que nadie se lo pida.

¿Cómo construir marcas con bajo presupuesto? ¿Qué es lo esencial para tener éxito?

En la nueva realidad 2.0 en la que se mueven las empresas, las marcas y los usuarios, se pueden construir marcas con escaso presupuesto. Lo verdaderamente importante es saber diferenciarse de la competencia, buscar el nicho en el que concentrar lo esfuerzos de la marca y tener muy presente que la comunicación ahora debe ser conversación con los usuarios.

¿Cuál es el principal error de los directivos/gerentes de las pymes en relación a las marcas?

El principal error de los directivos y gerentes de PYMES es múltiple:

- No dar importancia a las marcas de su empresa.
- Creerse que las marcas están en sus despachos y en su publicidad y las gestionan ellos a través de mensajes unidireccionales.
- Decir lo que hacen sin hacer lo que dicen.

¿Cuáles son las principales causas por las que las pymes no crean/apuestan por construir grandes marcas?

Las PYMES no creen en el branding y en la gestión de la marca como un activo verdaderamente estratégico de la empresa. La falta de formación empresarial y la búsqueda inmediata de resultados y ventas, hacen que los elementos que deberían considerarse estratégicos y de largo plazo en las empresas no lo hagan. En general, pienso que en las empresas falta una estrategia de marketing clara, y por ahí empiezan los problemas.

¿Qué consideraciones especiales hay que tener en cuenta en la construcción de marcas en PYMES?

Las consideraciones de la realidad del mercado son genéricas para casi todo tipo de empresas, aunque las PYMES quizás por sus circunstancias tanto económicas como estructurales, deberían tener

en cuenta las siguientes: los mercados están totalmente fragmentados, escasa credibilidad de los medios de comunicación y publicidad tradicionales, saturación de oferta de productos y el imparable ascenso de internet como medio de participación social, lo que está provocando una revolución en la forma de comunicarnos.

¿Qué le falta a las marcas de pymes gallegas?

A las marcas de PYMES gallegas les falta precisamente ser marcas. Es necesario, pensar en grande, abrir el campo de visión y abrir la empresa a los consumidores. Necesitamos quitarnos de encima muchos complejos, y darnos cuenta que en esta nueva etapa 2.0 podemos dar un salto cualitativo hacia fuera a través de los usuarios. Antes vendíamos productos primarios y la marca se la ponían otros. Ahora esto debe dar un giro completo, porque llegar al consumidor final es más sencillo. Hoy todo está a dos clicks de distancia a través de las nuevas tecnologías, y eso tiene que ser una oportunidad para las PYMES gallegas a la hora de desarrollar sus marcas. Las marcas gallegas deben conectar con los consumidores y establecer relaciones duraderas.

¿Podrías citar ejemplos de marcas destacadas de pymes en España o en tu ámbito de actuación?

Un buen ejemplo es Barrabés. Una pequeña tienda de material de montaña de Benasque un pequeño pueblo del pirineo de Huesca que a través de las nuevas tecnologías y de la conversación constante con sus clientes, se ha convertido en un referente a nivel mundial, y que ya abarca un gran grupo de empresas con una filosofía común. Barrabés era una pequeña tienda y hoy es una gran marca.

Diego Carracedo. Múltipla

Diego Carracedo es director de proyectos de Múltipla Imagen Global, empresa gallega especializada en diseño y creación de marcas. Conjuntamente a su actividad en Múltipla, Carracedo ejerce como ponente, articulista y docente en materias relacionadas con el branding, ofreciéndonos en este caso su experiencia sobre construcción de marcas en el ámbito las pymes:

¿Qué opinas sobre el proceso de construcción de marcas en pymes?

La gestión de marca como herramienta clave en la generación de valor para las compañías tiene su origen en la definición estratégica de las grandes multinacionales. A posteriori, estas políticas fueron exportadas a las divisiones locales de las empresas que, en último término, constituyeron un modelo a imitar por sus proveedores, integrados mayoritariamente por Pymes.

En los últimos años, la creación de marca se ha incorporado a la gestión ordinaria de las pequeñas y medianas empresas como una política estratégica, evolucionando su estatus de factor complementario a vector decisivo para la viabilidad y el desarrollo empresarial.

Las Pymes, a diferencia de las grandes compañías, no disponen de una fortaleza financiera que les permita acceder a medios de comunicación masivos como la televisión, la radio o la prensa, donde los costes de contratación representan un esfuerzo desajustado a su realidad.

Por el contrario, si cuentan con un nombre, un logotipo, unas oficinas y algunas piezas de comunicación que sumados a su equipo humano constituyen poderosos activos de marca, a los que hay que gestionar de forma eficiente para extraerle todo su valor.

A menudo la postura inicial de las Pymes interpreta el proceso de creación de marca como un recurso cosmético que define, una vez conformadas, la apariencia final con la que se presentan sus otras políticas corporativas.

Así, en ocasiones se solicita a los consultores que diseñen la forma gráfica de una denominación comercial incapaz de generar adscripciones en sus públicos de referencia, o implementen la marca en un espacio arquitectónico ya creado que no encaja con su posicionamiento a corto plazo.

Errores como los citados adquieren mayor gravedad en el caso de las Pymes, que por su propia dimensión carecen de una fortaleza económica, humana y material que les permita amortiguar las repercusiones. La suya es la obligación de acertar desde el comienzo, y para ello la principal garantía es siempre disponer de una estrategia.

En ocasiones escuchamos el relato casi mitológico de marcas líderes, cuyo nombre, identificador gráfico o concepto de producto se creó de una forma completamente casual. Situaciones semejantes, en las que el éxito se alcanza siguiendo el curso de la arbitrariedad, responden a una alineación de baja probabilidad estadística entre la casualidad y la suerte.

Se debe comenzar por tanto definiendo un posicionamiento claro para la marca, en cuya génesis trabajen conjuntamente la gerencia de la empresa y los consultores de diseño. Es este el momento de conciliar los requerimientos estratégicos y comerciales, con los enfoques creativos y conceptuales, que permitan presentar la marca ante sus audiencias de modo relevante, creíble y diferenciado.

Las decisiones que se toman en esta etapa resultan críticas para la empresa, ya que en algunos casos, como la creación de un nombre para la marca corporativa de la compañía, la elección adoptada debería regir durante toda la vida de la entidad.

Si nos equivocamos en el diseño de un anuncio podemos corregirlo en la siguiente campaña, pero si escogemos un mal nombre y lo cambiamos prematuramente, habremos perdido todo el esfuerzo de promoción ejercido, obligándonos a dedicar una inversión extraordinaria para consolidar y evitar el desconcierto sobre la nueva denominación.

La marca debe formularse sobre una promesa certificada en la realidad del producto o servicio, que pueda ser defendible en el tiempo a través de una experiencia de uso completa, satisfactoria y única.

En un contexto como el actual, en el que apenas existen elementos diferenciales sobre la calidad, precio o prestaciones de la oferta en una determinada categoría, la marca ejerce un papel singularizador, capaz de enunciar un discurso propio que alcance a conmover y fidelizar el corazón de los consumidores.

Desde el planteamiento inicial, la marca debe acompañarse de un plan estratégico que defina sus objetivos a medio y largo plazo, recogiendo las acciones que mejor optimicen los medios disponibles para impulsarle a conseguir sus metas.

Para ello, las Pymes han de comprometerse con la gestión activa de su marca, destinando tiempo y recursos equiparables en orden de relevancia a las más altas políticas de la empresa.

Si vivos son los entornos económicos, sociales y tecnológicos a los que la empresa concurre, igualmente viva ha de ser la forma en que su marca evoluciona para anticiparse a los cambios de forma creativa e innovadora.

Gonzalo Brujó. Consejero Delegado de Interbrand

Gonzalo Brujó, Consejero Delegado de Interbrand, consultora mundial especializada en marcas, que cuenta con un blog personal donde recoge información actual sobe marcas, y varias publicaciones entorno a la comunicación y las marcas, analiza en profundidad para el manual la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las claves para hacer crecer el valor de la marca?

Los aspectos clave, los 10 mandamientos, para hacer crecer el valor de las marcas son:

1. Superar expectativas

La calidad del producto ha estado tradicionalmente asociada a la materia prima y a los procesos técnicos. Sin embargo, en la actualidad las expectativas de los consumidores van más allá del mero producto, y la carga emocional prima sobre la funcionalidad. Hoy se exige un diseño sofisticado y original, tanto es así que existen innumerables productos cuyas ventas están vinculadas en un 90% a la estética, como perfumes o móviles. ¿Cómo sino explicarnos el éxito del Iphone?

No tenemos tiempo ni ganas de invertir nuestros esfuerzos en entender un producto o aprender a manejarlo, buscamos practicidad. Siguiendo esta tendencia, observamos cómo algunas marcas han logrado desmarcarse de su categoría, buscando una diferenciación basada en simplificar la vida del consumidor, como las cafeteras Nespresso o los artículos de Apple, tan intuitivos que hasta un niño sería capaz de utilizarlos.

Innovación y creatividad se convierten en aspectos clave, forman parte de la identidad del producto y han de estar presentes durante todo su ciclo de vida.

2. Ser relevante para cada audiencia en cada momento

Dirigirse con un único producto a un target muy amplio o hablar a todos igual, es algo obsoleto. Para mantener su atractivo en el mercado actual, es imprescindible segmentar.

Las compañías, conscientes de esta imposición del mercado, ponen al consumidor en el centro de su actividad y, apoyándose en la innovación, invierten cada vez más para conocerle y adelantarse a sus necesidades. El objetivo consiste en conseguir que el consumidor nos vea como a un amigo y que nos considere como algo relevante. Es fundamental innovar constantemente para que siempre nos tenga en mente. Por ejemplo, el grupo levantino Casa de la Ermita, consciente del problema de unir conducción y alcohol, lanzó un vino de baja graduación.

3. Esquivar la dicotomía precio-valor

El precio es, por lo general, el activo al que los consumidores son más sensibles, pero también el que captura la percepción del valor. Por defecto, entre dos marcas aparentemente iguales, solemos pensar que la más cara es mejor, justificando la diferencia del importe.

Sin embargo, existen aspectos por los que un cliente percibe un producto más barato como mejor. Ikea, por ejemplo, a través de una buena idea ha conseguido hacerse con un valor diferenciador y convertir su marca algo único. Su autoservicio de muebles y menaje del hogar, a través de un inteligente diseño de distribución y competitivos precios, la han situado entre las 40 marcas más importantes por valor económico del mundo. Y lo que es más importante, ha conseguido situarse en el top of mind.

4. Ser únicos y creíbles

Vivimos saturados de estímulos publicitarios y las ofertas cada vez se exageran más buscando llamar nuestra atención. Muchas quedan en nada y las expectativas del consumidor se ven defraudadas, generando decepción, desconfianza y rechazo del consumidor hacia la marca. Algo semejante le sucedió a Yoigo, que anunció unas tarifas extraordinarias para atraer clientes pero que, una vez que han conseguido cuota de mercado, han cambiado.

Pero además de con promesas imposibles, podemos llamar la atención con "frescura", buscando un toque atractivo y divertido que conecte con el consumidor actual. Detalles como una flor en el escarabajo de Volkswagen, los curiosos puntos de venta de Mini o la bolsa de tela que regalan al comprar un bolso de Misako, conquistan al consumidor y ofrecen un valor añadido a la marca.

5. Equilibrar consistencia y flexibilidad

Nuestros gustos y preferencias cambian, y las marcas deben adaptarse a ellas, combinando consistencia y flexibilidad. No se pueden ignorar las tendencias, pero tampoco ser infiel a uno mismo. El equilibrio ideal entre estos dos conceptos sería un 70% de consistencia frente a un 30% de flexibilidad.

La marca Hewlett Packard pasó a ser HP, después HP Invent y actualmente ha añadido el signo "+", siempre positivo y de suma, convirtiéndose en HP+. Éste es un buen ejemplo de consistencia, flexibilidad y evolución al tiempo.

6. Optimizar la arquitectura de marca

Para maximizar el valor de las enseñas de una empresa o para asegurarse de que existan sinergias entre marcas que vinculadas entre sí, ya sea por fusión, adquisición, creación o división, las compañías deben revisar constantemente su arquitectura de marca.

RENFE es un referente en este sentido. Sus marcas no tenían ninguna conexión entre sí, estaban antes disipadas y encontrábamos por un lado Cercanías, por otro Ave y por otro Altaria. Ahora todas ellas van acompañadas de la marca principal RENFE, complementándose y reforzándose unas a otras.

7. Involucrar a los empleados

Una marca nace en el interior de una empresa y se comunica de dentro a fuera. En este sentido, cada empleado representa la firma y se convierte en embajador. Es importante que el personal se sienta implicado, conozca en profundidad la empresa y sepa comunicar los valores de la marca. Esto no surge fruto de la casualidad: un plan de comunicación interno, constante y bidireccional, resultará imprescindible si buscamos maximizar las oportunidades que nos supone este público.

El proyecto "Adelante" del BBVA destaca por la actuación de sus empleados en relación con los clientes finales, cumpliendo a la perfección el lema anunciado. Es una invitación en toda regla; por tanto, el representante de BBVA debe comportarse como un verdadero anfitrión y el cliente sentirse como un invitado esperado.

8. Pensar a largo plazo

Debemos pensar a largo plazo cuando trabajamos con marcas. No debemos asustarnos si no obtenemos resultados inmediatos: no implica estar haciendo mal las cosas. De hecho, en muchos

casos, los resultados demasiados rápidos pueden resultar peligrosos, porque quedan en simples modas, no calan, y pueden desaparecer a la misma velocidad a la que han llegado.

Belfast, por ejemplo, se convirtió en un básico hace aproximadamente dos años. Muchos ni siquiera sabían cómo se pronunciaba y ya la vestían para estar a la última. Hoy, sin embargo, Belfast ha visto disminuir dramáticamente sus ventas en nuestro país y como marca se ha quedado desfasada, sin la categoría y tradición de otros competidores como Barbour.

9. Integrar al consumidor en el desarrollo de las marcas

El consumidor adquiere cada vez una mayor relevancia en el mundo del marketing; preguntarle y hacerle partícipes de la enseña otorga un valor añadido muy importante. Así lo entendió Volvo, que se encargó de preguntar a las mujeres qué aspectos necesitaban y valoraban en un coche. La estrategia llevada a cabo tuvo como resultado el lanzamiento del modelo YCC, un coche diseñado de acuerdo a las necesidades de la mujer urbana: mantenimiento mínimo, zona trasera amplia para almacenamiento e incluso un espacio específico para dejar el bolso.

10. Mostrar lo mejor de la empresa

Las compañías cada vez están más involucradas en la sociedad, y demuestran su compromiso destinando parte de sus beneficios a acciones sociales desligadas de la actividad principal de la empresa, para así resultar más cercanos y humanos.

Con este propósito, los bancos llevan a cabo proyectos que nada tienen que ver con su razón de ser, como Universia del Banco Santander. Gracias a nuevas tecnologías como Internet, esta iniciativa Universia ha llegado a distintos puntos del planeta, ofreciendo a numerosos jóvenes estudios que en su país jamás hubieran conseguido. De esta forma, las marcas se convierten en embajadoras de valores solidaridad, inquietud social o voluntad de mejora.

Andrés Pérez. Marca propia

Andrés Pérez, responsable del proyecto "Marca propia", enfocado al desarrollo de una marca personal, comenta sus impresiones sobre las siguientes preguntas:

¿Cuál es el primer paso para crear una marca en una pyme?

Una marca no es más (ni menos) que la percepción que alguien tiene de un producto, servicio o persona. Por lo tanto, lo primero es tener algo que ofrecer y que satisfaga una necesidad cumpliendo ciertos estándares. Digo esto porque, en demasiadas ocasiones, se confunde la marca con otros conceptos relacionados con el marketing o la publicidad, pero las marcas fuertes solo existen cuando hay algo que ofrecer que realmente merece la pena.

¿Qué debe comunicar una marca?

Que es capaz de satisfacer una necesidad de forma fiable y estableciendo un vínculo emocional.

¿Cómo construir marcas con bajo presupuesto? ¿Qué es lo esencial para tener éxito?

Las marcas fuertes de cualquier tipo se han construido con tiempo, persistencia, coherencia y trabajo. Un presupuesto multimillonario no puede comprar una marca. Quizás tenga un efecto a corto plazo, pero a la larga es tirar el dinero.

Por lo tanto, la respuesta es que si. En este momento, se pueden construir marcas con presupuesto bajo o cercano a cero utilizando las nuevas tecnologías, que permiten llevar tus ideas a todo el mundo. Lo esencial, como decía antes, es tener algo que ofrecer, un objetivo claro, coherencia en el mensaje y persistencia en el tiempo.

¿Qué hace que una marca sea una gran marca?

Suelo resumirlo en tres puntos:

- Relevancia, una marca debe tener un producto o servicio que la respalde.
- Confianza, la fortaleza de la marca se construye sobre años de trabajo, consistencia y coherencia
- Visibilidad, de nada sirve ser bueno y fiable si no te conoce nadie.

¿Podrías citar ejemplos de marcas destacadas de pymes en España o en tu ámbito de actuación?

Sin citar ninguna, creo que hay muchas pequeñas marcas sectoriales o locales muy reconocidas en su ámbito de actuación, pero desconocidas para el resto. Eso no es necesariamente malo; al contrario, se han esforzado en conseguir un posicionamiento adecuado en su nicho de mercado.

¿Qué le falta a las marcas de pymes gallegas?

Aunque conozco poco el mercado gallego, creo que les ocurre lo mismo que al resto de las PYMES fuera de Madrid y Barcelona: un cierto sentimiento de inferioridad. He visto muchas empresas excelentes en muchos lugares de nuestro país, pero que se veían a si mismas como las hermanas pequeñas. La realidad es que ya no hay diferencias. Cualquiera puede posicionarse, no ya en Galicia,

en España o en Europa sino en todo el mundo, como un referente en su sector. El problema no está tanto en descubrir nuevos mercados, sino en definirlos correctamente e ir a por ellos.

¿Consideras que existe algún sector en el que no existen marcas claras?

Creo que el sector servicios carece de marcas fuertes y claras. A diferencia del sector de consumo e incluso el industrial, los servicios no tienen todavía marcas fuertes. Precisamente es en este sector en el que la marca es más importante como generadora de confianza. Los servicios se basan principalmente en las personas, y es importante inculcar ese sentido de relevancia, confianza y notoriedad que define a las marcas.

¿Marca digital?

En mi opinión la marca digital y las nuevas tecnologías son la clave para las PYMES. Permiten llegar a todo el mundo, de forma personalizada, inmediata y adaptando el mensaje de forma muy rápida a muy bajo coste.

Sin embargo, la tecnología no lo es todo, ni mucho menos. De nada sirve tener una estructura digital y una estrategia 2.0 de marca, si antes no se ha hecho un trabajo previo de definición.

En casos de mala imagen de marca ¿Es mejor renovar la imagen o empezar de 0?

Depende de la causa. Si la razón de la mala imagen es debida a una mentira o a un mal servicio continuado, lo mejor es empezar de 0. Si se trata de un problema concreto, detectable y que no afecte a la credibilidad de la marca, creo que siempre se puede renovar la imagen. En ambos casos insisto en que requiere tiempo y trabajo.

Guillermo Martorell. Winc

Guillermo Martorell consultor de Winc, empresa asentada en Barcelona que ofrece servicios de planificación estratégica para las marcas, responde a las siguientes preguntas:

¿Creen las pymes que el desarrollo de marca es sólo diseño y se olvidan de la estrategia?

Hay quienes confunden la identidad corporativa (el logotipo) con la marca. Y no es de extrañar, porque la marca resulta en ocasiones algo difícil de definir. Lo que sí podemos afirmar es que una marca no es un logotipo, aunque probablemente éste sea su representación más importante.

La marca es una promesa, algo intangible y emocional; el logo es tangible y concreto. La marca vive en la mente de las personas; el logo vive en los soportes de comunicación. La marca hace; el logo representa. La marca está viva; el logo es estático. La marca es; el logo evoca.

En definitiva, el logotipo es una representación visual de la marca que nos ayuda a evocar todo lo que ésta significa. El logotipo es como un catalizador que, al verlo, provoca una serie de reacciones en nuestro cerebro. La suma de todas esas reacciones (o emociones) es la marca.

¿Qué debe comunicar una marca?

Una marca debería comunicar su promesa por encima de cualquier otra cosa. La definición de la promesa es la parte más importante del proceso de creación de una marca. Esta promesa se suele basar en un beneficio, ya sea racional o emocional, que nuestros productos o servicios aportan a nuestro público objetivo.

La promesa de una marca debería ser:

Relevante: analiza qué es lo que necesitan tus clientes o consumidores potenciales en relación al producto o servicio que ofreces. No pienses qué es lo que quieren - lo quieren todo - sino qué necesitan.

Coherente: decide qué es lo que tu empresa hace mejor -aquello en lo que puede añadir más valor- y construye tu promesa alrededor de ello. Por eso es importante haber definido previamente la esencia de la marca. Ésta nos dará muchas pistas a la hora de crear la promesa.

Diferente: intenta que la promesa de tu marca sea diferente a las de tus competidores y que contribuya a lograr el posicionamiento deseado. Cuando lo hagas, descubrirás que cuanto más se base en beneficios racionales, más difícil será diferenciar tu promesa. Por eso conviene que introduzcas algún elemento emocional.

Por último, debes asegurarte de que cumples siempre con la promesa de tu marca, porque de lo contrario, ni la mejor campaña de publicidad podrá salvarte. Los empleados son los responsables de hacer que la promesa de la marca sea una realidad en cada contacto con los clientes. Por eso es importante que no sólo la conozcan e interioricen, sino que la vivan como una parte fundamental de su trabajo.

¿Es cierto que marcas con nombre poco acertado y un diseño pobre triunfan? ¿Por qué?

No necesariamente, especialmente en lo relativo al nombre. Entre las principales marcas a nivel mundial encontramos algunas cuyos nombres no son muy acertados, y eso no les ha impedido triunfar. Por ejemplo, la marca de automoción Mercedes tiene un nombre que no sería el ideal si tuviéramos que crearla hoy desde cero (parece ser que era el nombre de la hija de un distribuidor de la compañía) y sin embargo su éxito es indudable. También podemos ver diseños que dejan mucho que desear en la imagen de algunas de las principales marcas, especialmente en la de aquellas que han crecido mucho en los últimos años.

En realidad podríamos decir que el nombre de una marca es como el de una persona. Nadie juzga a una persona por su nombre, sino que todo el mundo entiende que es un elemento fundamental para poder identificar a alguien. En el caso de una marca, lo importante es que éste sea facil de recordar, y por eso se recomiendan los nombres cortos, con buena sonoridad y, a ser posible, que evoquen el ámbito de actividad en el que actúa la empresa.

Por su parte, el logotipo es como la "cara" de la marca. En este caso sí que conviene cuidarlo, haciendo que sea coherente con el tipo de imagen que queremos transmitir. Sería contradictorio, por ejemplo, intentar crear una marca de lujo cuya promesa se base en la calidad y la atención a los detalles, y hacerlo en base a un logotipo de diseño pobre y descuidado.

14. Tendencias de las marcas

14. Tendencias de las marcas

Estamos interesados en el futuro porque es donde nosotros vamos a pasar el resto de nuestras vidas

Conocer las tendencias actuales, saber qué es lo que preocupa a los consumidores, qué demandan, cómo conectar con ellos, es un aspecto fundamental para adaptarse y adelantarse. Y es esencial para la supervivencia de una marca.

Entre las últimas tendencias extraídas de los principales estudios del mercado, destacan las siguientes corrientes:

• La sostenibilidad

La preocupación por el medio ambiente, está siendo una de las tendencias clave que se está viviendo en los últimos años. El interés de los consumidores demanda marcas responsables. De esta manera, las marcas automovilísticas han ido adaptando su oferta a esta necesidad del consumidor. La marca Honda, fue pionera en querer reducir las emisiones para el cuidado del medio ambiente, con su concepto "Honda Insight Hybrid", cuando ya en 1999 empezó a trabajar en el modelo. Hoy en día el resto de las empresas automovilistas también se han subido a esta tendencia y presumen sus modelos "limpios", además de que todas parecen tomar el mismo camino.

• La experiencia de marca

La experiencia de marca es lo último en gestión de marca. Una experiencia de marca más profunda implica mayor orientación al cliente e interacción con éste. Lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón. Los consumidores se relacionan sentimentalmente con lo que consumen; de esta manera se les debe de dar una experiencia única basada en los beneficios de sus productos. Cada experiencia que ofrezca la marca de ser única ¡Siempre! El fin último de una marca es que la gente se enamore de ella.

• Mercados financieros

Las marcas están tratando de ofrecer confianza y credibilidad más que nunca. Debido a la situación financiera actual que está afectando ineludiblemente al valor de las marcas, éstas deben buscan apoyarse y lograr transmitir confianza a los consumidores. Según el estudio de JWT Latinoamérica, las marcas están adoptando formas para transmitir esa transparencia y credibilidad.

• La innovación

El liderazgo en gestión de la innovación y en creación de marca, es otra de las tendencias que están adoptando y apostando las marcas que más crecen. Lenovo (ordenadores) es un ejemplo de esta situación. En sus comienzos, Lenovo recibió un importante apoyo de la Academia China de Ciencias, pero pronto empezó su viaje de marca transformando esas ventajas en fortaleza de marca. La experiencia de Lenovo es un referente para muchas empresas chinas.

• La explosión tecnológica

En 2008, una de cada cuatro marcas en el ranking pertenece a los sectores de tecnología o telefonía móvil, y dan cuenta de más de la tercera parte del valor total. Son responsables de más de la mitad del incremento en valor desde el 2007. Resulta curioso que las marcas "frutales" como Apple (manzana), BlackBerry (zarzamora) y Orange (naranja) crecieran con vigor: la Canadiense BlackBerry es la marca con el mayor crecimiento porcentual (390%), haciendo su debut en la posición cincuenta y uno; Orange creció 42%, ascendiendo diecisiete lugares hasta el cincuenta; y Apple (123%) para colocarse en la séptima posición, según los datos del último estudio de Interbrand.

• Las marcas chinas continúan ganando posiciones

Las marcas originarias de China continúan fortaleciéndose, según el nuevo ranking del BrandZ. Siete de las Top 100 vienen de economías asiáticas maduras: Japón, Corea y Hong Kong. Su valor agregado de marca aumentó 7% en el último año. En contraste, el valor de las cuatro marcas chinas que quedaron entre las cien primeras de este año, aumentó 51%. China Mobile, el Banco de China, el Banco Chino de la Construcción y el ICBM (Banco Industrial y Comercial de China) están apenas comenzando a expandirse fuera de China, por lo que tienen gran potencial de crecimiento.

• Continuo crecimiento de BRIC

Los mercados emergentes conocidos como BRIC (Brasil, Rusia, India y China) son clave en impulsar el crecimiento de las marcas internacionales. El último ranking BrandZ muestra que las marcas domésticas de economías emergentes ganan ímpetu. Las marcas Chinas tienen un fuerte desempeño y Rusia debuta con su primera marca en el Top 100, MTS un operador de telefonía móvil. Otras marcas BRIC a observar para futuros rankings son Lukoil, Beeline y Baltika de Rusia; Brahma, Petrobrás y Bradesco de Brasil; e ICICI de India.

• Las marcas de lujo

Según datos de la consultora DBK indican que, pese a los tiempos de dificultades económicas que se avecinan, van a aumentar las ventas mundiales de productos de lujo destinados a un público masivo.

15. Conclusiones

15. Conclusiones

La marca es esencial

Cuando se decide montar una empresa, lo primero en lo que se suele pensar es en qué hacer para que el negocio sea rentable. Se piensa en los resultados económicos inmediatos más que en los pasos a seguir para el éxito en el largo plazo.

En un mercado actual ,con mayor competencia derivado de la amplia oferta de productos y más global, hay muchas opciones para elegir y demasiado poco tiempo. La mayoría de los productos son similares en calidad y atributos físicos, y los consumidores tienden a basar sus elecciones de compra en la confianza y en la marca.

Es por ello que la marca se constituye como el máximo valor de una empresa, en el que hay que trabajar permanentemente para su desarrollo. Hoy en día es el único de los activos a través de los cuales la empresa puede diferenciarse.

Una marca refleja lo que una empresa es, dice y hace, pero también es lo que las personas perciben, sienten y piensan acerca de ella. La marca requiere una gestión estratégica, y su gestión debe estar alineada con la estrategia de la empresa, ya que las marcas están al servicio de la empresa para lograr sus objetivos.

Partiendo de la importancia real y el actual valor de las marcas, las pymes deberán apostar por la construcción de marcas poderosas, que sean reconocidas entre la infinidad de marcas que se ofrecen en el mercado. Se debe por ello crear una marca que sea diferente y esté dirigida a un público objetivo, para posicionarla en la mente de los consumidores e influir en su decisión de compra.

Se debe entender que la marca es mucho más que algo visual o gráfico; lo importante de la marca es su personalidad y la filosofía de la marca, la realidad psicológica que forma la marca y que la hace viva y diferente. Además, se debe tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos sobre los que la marca influye, no sólo en el consumidor, sino también en los trabajadores o en cualquier persona que interactúe con la marca.

El proceso para la creación de marcas poderosas en una pyme o en una gran empresa ha de pasar por 5 fases. La primera, la investigación, consiste mirar hacia fuera, en analizar y estudiar el mercado, extrayendo las tendencias, el comportamiento de los consumidores y sobre todo el mapa competitivo que ayudarán a tomar decisiones sobre la construcción de la marca de la propia empresa.

El segundo de los pasos se refiere al diseño, la creación de la realidad psicológica de la marca, elección de cada uno de los atributos que definen a la marca y el desarrollo del concepto de marca. En este paso es imprescindible crear una personalidad única y diferente para la marca. Esta realidad es la más importante de la marca. El tercer paso, tiene que ver con el posicionamiento de la marca. Una vez extraídos los valores de la marca y cómo será entendida por los consumidores, se debe posicionar la marca en la mente de los consumidores.

El cuarto paso, construcción, será aquel en el que se desarrollen todos los aspectos visuales de la marca: se creará un nombre para denominarla y se le conferirá una identidad visual, logo, colores, slogan si es necesario. El desarrollo de la identidad visual estará basado en los valores de la marca desarrollados en los pasos anteriores.

Una vez que la marca ya está creada, la podemos llamar, sabemos cómo se viste y sobre todo quién es, es imprescindible y crítico poder trabajar la implementación de la misma. Por ello la última fase, implementación, es una fase que nunca se cierra y sobre la que deberá trabajarse para seguir construyendo la marca. Ya que la marca es algo vivo, que nace, crece, evoluciona y en el peor de los casos muere por una incorrecta gestión.

Estos son los pasos para construir y desarrollar marcas. Sólo aprovechando el esfuerzo de construir marca y dotar a la misma de una dimensión, se producirán a largo plazo beneficios económicos notables.

16. Glosario de términos

16. Glosario de términos

El glosario de términos pretende recoger todas aquellas definiciones de interés y que estén relacionadas con el mundo de las marcas, tanto si se han citado a lo largo del manual como si no. Así mismo, se ofrece el nombre del término en su versión en inglés, dada la afluencia en el uso de los términos en inglés en el mundo de las marcas.

- **Arquitectura de marca**: es como una empresa estructura, organiza y nombra el portafolio de marcas que posee. Existen diferentes tipos de arquitectura de marcas: la estructura monolítica o pura, donde todo se llama de la misma manera, por ejemplo Yamaha; el modelo unitario modificado, donde hay un apellido descriptivo de la actividad, por ejemplo: General Electric seguros, viajes…; el tercer modelo es el de marca respaldada o endosamiento, por ejemplo Nestlé; u otros modelos como el multi-marca, Disney, o la marca corporativa invisible, Procter&Gamble.
- **Asociación de marca o Brand association**: es algo unido a la memoria de una marca. Algunos tipos de asociación de marcas son: los atributos del producto, los beneficios del consumidor, la personalidad, una persona, el uso o la aplicación de la marca. Consiste en citar una marca en particular en una categoría general de productos.
- **Avatar**: es una marca icono que se puede mover, cambiar y actuar libremente en varios medios.
- **Branding**: una serie de estrategias alrededor de la construcción de una marca. Branding es hacer marca, de la misma manera que marketing es hacer mercado. Es una herramienta de mercadotecnia que ayuda a los mercadólogos a comunicar los beneficios de una marca y a diferenciarla de la competencia, sacándola de la mancha competitiva en la que se encuentra, para que pueda ser considerada y finalmente comprada.
- **Brand marketing**: uso de la publicidad para construir una imagen y un valor a un producto, servicio o compañía de la cual los clientes desean ser parte de algo, en términos de marketing, el deseo de ser leal.
- **Calidad percibida o Perceived quality**: la percepción del cliente de la totalidad de la calidad o la superioridad de un producto o servicio con respecto a otras alternatives. La calidad percibida es una percepción del consumidor.
- **Cambio de marca o Brand switching**: es el cambio de una marca a otra.
- **Ciclo de vida de la marca**: concepto que se construyó en el de ciclo de vida del producto, que dice que también las marcas tienen ciclos de vida: introducción, crecimiento, madurez y declive; por lo tanto son necesarias estrategias específicas de administración de la marca en cada fase.
- **Co-branding**: la utilización conjunta de dos o más marcas que comunican una oferta concreta. Normalmente se entiende que se trata de dos marcas que reciben igual énfasis en la comunicación y un peso visual equivalente.

- **Código de marca o Brand code**: es la combinación de valores que conforman la personalidad de tu marca y que te diferencian de los demás.
- **Conocimiento de marca o Brand awareness**: es la habilidad de un potencial comprador de reconocer y recordar que una marca es miembro de una cierta categoría de productos o servicios. Se utiliza para medir qué porcentaje de mercado posee la marca en la mente del consumidor. La jerarquía del conocimiento de marcas se estructura en: marcas top of mind (principales en la mente del consumidor), marcas en el recuerdo, reconocimiento de marca (se reconoce la marca una vez que se les dice su nombre) y sin conocimiento de la marca.
- **Commodities**: producto genéricos.
- **eMarcas o eBrands**: marca construída a través de internet y cuya presencia es principalmente virtual. Ejemplo, Dell.
- **Engagement**: el compromiso que une a la gente con tu marca y que te permite tener su fidelidad.
- **Esencia de marca o Brand essence**: conjunto de ideas que definen una marca en su expresión más esencial. Sirve como punto de partida para definir el posicionamiento y el beneficio prioritario de marca.
- **Elasticidad de marca**: es la capacidad que tiene una marca para trascender los límites de su perímetro originario. Por ejemplo: Virgin música, Virgin Líneas aéreas, Virgin Radio.
- **Estrategia de marca**: plan a largo plazo de cómo debe actuar la marca en su entorno.
- **Experiencia de marca o Brand experience**: medios con los que una marca se crea en la mente de un grupo de interés. Algunas experiencias están controladas, como es el caso de los entornos de venta minorista, la publicidad, los productos/servicios, los sitios web… otras no, como ocurre con los comentarios periodísticos y el boca a boca. Las marcas consolidadas surgen de una serie de interacciones consistentes del cliente, que se combinan para constituir una experiencia plena y claramente diferenciada.
- **Extensión de marcas o Brand extension**: línea de producto adicional que se comercializa bajo un mismo nombre de marca. Ejemplo: Coca-cola Light y Coca-cola Light sin cafeína.
- **Fórmula AIDA**: Atención, Interés, Deseo y Acción. Fórmula usada en ventas para producir una respuesta favorable en el consumidor. Se basa en que el vendedor primero debe captar su Atención sobre el producto; fomentarle Interés; estimular su Deseo y finalmente invitarlo a la Acción, es decir la compra.
- **Franquicia o Brand franchise**: acuerdo formal en el que existe una colaboración entre un fabricante y un canal de ventas, para la distribución exclusiva de una marca en un área determinada.
- **Icono o Icon**: es un símbolo visual que mantiene cierta relación con lo que representa, y que es comúnmente reconocido.
- **Identidad corporativa o Corporate identity**: son los elementos visuales (nombre, logo, signos, oficinas, publicidad, tarjetas…) que pueden ser usados para identificar a una empresa.
- **Identidad de marca o Brand identity**: es el concepto que resume las cualidades tangibles e intangibles de una marca que mejor la identifican y la diferencian del resto de las marcas competidoras. Ejemplos son: Volvo es seguridad o Nike es superación. La identidad de la marca no se debe de confundir con la identidad visual de la marca.

- **Imagen de marca o Brand image**: es el conjunto de pensamientos que un consumidor tiene en la mente respecto a una empresa, producto o servicio.
- **Insight**: una verdad esencial del consumidor, que conecta a este con la marca. Ejemplo de insight es el caso de Dove – "por la belleza real" - conectó con las consumidoras al ofrecer una visión real directa para ellas de sus productos, lejos de otras marcas que utilizan modelos no reales. Las consumidoras se sintieron identificadas con ese mensaje.
- **Lealtad de marca o Brand loyalty**: es una medida del afecto que un cliente tiene a una marca. La lealtad de la marca se puede medir en base al grado de repetición de compra de la marca por parte de los consumidores. Según sea mayor o menor, se establece una pirámide, que clasifica esta lealtad. Siguiendo esta escala, nos encontramos con consumidores indiferentes (no tienen lealtad de marca), consumidor precio-sensitivos, compradores habituales (no tienen razón para cambiar), compradores satisfechos, compradores que les gusta la marca.
- **Licesing**: estrategia de marketing para la gestión de marcas, que consiste en la cesión de los derechos de explotación comercial de marcas, imágenes y personajes para su aplicación en un producto o servicio. Ejemplos: la conocida marca de salsas Heinz decidió crear una nueva línea aprovechando el éxito de Shrek y creó el primer ketchup verde de la historia -que aún no se comercializa en España-. O la empresa de fast-food McDonald's, que aprovechó el tirón de Los Increíbles para mejorar sus ventas entre el público infantil.
- **Life style de la marca**: la utilización conjunta de dos o más marcas que comunican una oferta concreta. Normalmente se entiende que se trata de dos marcas que reciben igual énfasis en la comunicación y un peso visual equivalente.
- **Logotipo**: es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.
- **Logo**: la combinación del símbolo y el logotipo, es lo que da lugar al logo. Los logos son utilizado por empresas para que sus marcas sean fácilmente identificables, rápidamente reconocidas. A menudo se emplea incorrectamente la definición llamando logotipo al logo.
- **Mapas perceptuales o Perceptual mappin graphic**: análisis multidimensional que representa las percepciones de cada uno de los segmentos.
- **Marca o brand**: es un tangible, es un sistema simbólico creado por alguien que evoca, una noción intangible en la mente del consumidor generalmente asociada a beneficios racionales, deseos emocionales y aspiraciones personales. Una marca incluye elementos como nombre, logo, color, estilo visual, tono de voz, diseño de producto, empaque, publicidad, servicio al cliente y ambientes.
- **Marcas amadas o Love brands**: las marcas que no sólo respeto, sino que también amo. La confianza logra transcender a un aspecto más profundo: el amor. Ejemplo: Apple.
- **Marca carismática o cool brand**: aquella marca en la cual la gente cree y no hay sustituta.
- **Marca colectiva**: marca que ampara a productos homogéneos y promueve una asociación de fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios.
- **Marca comercial o mark**: un nombre, un término, una seña, un signo, un dibujo o una combinación de ellos, que tiene como intención identificar los productos y servicios de una empresa, en orden diferenciarlos de los de la competencia.

- **Marca conductora**: aquella que conduce la decisión de compra, ya que su identidad representa lo que el cliente espera recibir.
- **Marcas de confianza o Trust brands**: las marcas en las que confío son las marcas que respeto y me respetan. Ejemplo: IBM.
- **Marca de familia o Family brand**: productos individuales desarrollados por una misma compañía que comparten el mismo nombre de marca.
- **Marca del distribuidor o marca blanca, Own brand o White brands**: denominación que incluye las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor. Ejemplos son: marca Hacendado de Mercadona o la marca Día.
- **Marca genérica o Generic brand**: hace referencia a productos identificados sólo por su clase genérica. Por ejemplo algunos productos farmacéuticos.
- **Marca líder o Top brand**: es aquella marca que no sólo es diferente, sino que además tiene una fuerte personalidad.
- **Marca múltiple o Numerous brand**: estrategia que consiste en poner distintas marcas a cada uno de los productos o líneas de productos de una empresa.
- Marca notoria: aquella que goza de cierto prestigio y reconocimiento entre los consumidores.
- **Marca registrada, marca legal o Trade brand**: es la protección legal que se le ha concedido a una marca después de inscribirla en el registro de las marcas, y que da al propietario de la misma la posibilidad de su uso. La marca registrada comprende no solo el símbolo de la marca, como mucha gente cree, sino también el nombre de la marca.
- **Marca renombrada**: aquella que por su volumen de ventas, duración, intensidad o alcance geográfico de su uso, valoración o prestigio alcanzado en el mercado o por cualquier otra causa, es generalmente conocida por el público general del mercado en el que se comercializa la marca. La marca renombrada es más poderosa que la marca notoria, ya que no sólo es conocida entre los consumidores, sino en el público en general.
- **Marca territorio o Place brand**: una marca para un territorio específico que utiliza una estrategia de branding para añadir valores económicos, sociales y culturales medibles a las ciudades, regiones y países.
- **Marca única o Unique brand**: estrategia que consite en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aún cuando puedan ser muy distintos entre sí.
- **Naming o nominología**: actividad que consiste en la creación de nombres comerciales para corporaciones, productos y servicios. En la mayoría de los casos, el objetivo de la nominología consiste en desarrollar marcas y nombres comerciales registrables, que expresen una promesa y favorezcan la identificación e interacción de los consumidores con la marca. Los nombres de marca son activos económicos valiosos y sus propietarios deben crearlos y protegerlos con mucho cuidado.
- **Nombre de Marca**: consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente.
- **Notoriedad de marca o Brand awareness**: relevancia adquirida por una marca en su ámbito de actuación.

- **Personalidad de marca**: valores que definen la forma de ser de la marca. Son los beneficios simbólicos y emocionales.
- **Posicionamiento estratégico**: el posicionamiento es el lugar en el que una marca quiere estar situada.
- **Promesa de marca**: una declaración de los beneficios para los consumidores.
- **Promesa única de venta o The Unique Selling Proposition (USP)**: es el elemento diferenciador único de la empresa o producto en el mercado, lo que hace que el consumidor se decida por la empresa. Debe ser explícita, diferente y fuerte.
- **Producto**: oferta que realiza una empresa para intentar satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.
- **Público objetivo o Target**: conjunto de destinatarios ideales al que se dirige la marca.
- **Reputación corporativa**: lo que la gente dice de ti, cuando tú no estás.
- **Rumor o Buzz**: atención que los medios de comunicación y el público prestan a un producto o servicio. Si el rumor es muy intenso, es que los gestores de la marca están haciendo las cosas bien… pero si el silencio es ensordecedor, entonces se vuelve a la fase de diseño. El buzz marketing se basa en este fenómeno, y depende de que las personas difunda información sobre el producto y lo recomienden a sus familiares y amigos.
- **Símbolo de Marca**: es la parte de ésta que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos. El símbolo de marca se reconoce a la vista, pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de marca. Un símbolo sería la M de Mc Donald's.
- **Slogan o Tagline**: frase, lema o palabra usada para resumir la posición en el mercado. (Ejemplo: Mini Let's motor) Frase corta, distintiva y fácilmente reconocible que acompaña a una marca, transmite su promesa y, en pocas pero memorables palabras, capta el tema del anuncio o de la cuña comercial en los que aparece. Los lemas ayudan a recordar.
- **Turfismo**: la tendencia de los directores de proteger su autonomía. Cada departamento quiere estar en la página principal; de esta manera se ofrece toda o demasiada información y el visitante de la página no encuentra lo que más busca.
- **Valor de marca o Brand equity**: una serie de activos y pasivos unidos a una marca. Los elementos del valor de la marca son: la lealtad de marca, el conocimiento de marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca. Ejemplo del valor de marca es el famoso "si no queda satisfecho le devolvemos su dinero". Se constituye como un valor de marca muy valioso para El Corte Inglés.
- **Vigilancia de marca**: actividad que consiste en vigilar las actividades de registro de marcas que pueden afectar a la marca propia de una empresa.

17. Referencias y recursos

17. Referencias y recursos

A continuación se recogen diferentes recursos de interés para aquella persona responsable o interesada en conocer más sobre las marcas, su gestión y otros temas clave hoy en día. Se pretende dar ofrecer información referente y actual: libros estratégicos, boletines, blogs y revistas de información actual, asociaciones de interés, centros de estudio, así como empresas líderes.

17.1 Links de interés

- **Lei 172001, de 7 de decembro, de marcas.**

  http://noticias.juridicas.com

- **Ayudas a la internacionalización de las marcas.**

  Plan de marcas del ICEX. Programa que facilita el desarrollo e internacionalización de las marcas españolas, a través del apoyo a la fase inicial de los correspondientes proyectos de promoción. El Plan financia un 30% de todos aquellos conceptos apoyables hasta un tope máximo de 66.000 euros al año por empresa o 198.000 euros al año para un grupo de empresas.

  http://www.icex.es

  Finbrand. Nueva línea de COFIDES para a internacionalización de las marcas españolas.

  http://www.cofides.es/

- **Premios centro de la marca. ESADE.** . Los premios reconocen específicamente aquellas estrategias de marca creadas y/o desarrolladas en España, dirigidas tanto al consumidor como al usuario final (B2C) como a profesionales y empresas (B2B) que hayan sido capaces de aportar un valor añadido medible en base a resultados.

  http://www.premioscentrodelamarca.com

- **Premios Príncipe Felipe a la gestión de la marca renombrada.**

  http://www.premiosprincipefelipe.es

- **Brands of the World.** Biblioteca donde se pueden encontrar millones de logos de diferentes empresas en formato vectorial y otros.

  http://www.brandsoftheworld.com

- **Brand channel.** Portal de intercambio de información y debate sobre las marcas que prové Interbrand.

  http://www.brandchannel.com

- **Test de marca.** Conocer la salud de tu marca.

  http://www.primeroestrategia.com/Test_de_marca.html

17.1.1 Entidades

- **Clúster del producto gráfico y del libro galego.** Está formado por un conjunto de empresas de sectores gráfico, edición, publicitario y proveedores que de manera voluntaria se agrupan, con el objetivo de emprender proyectos en común y beneficiarse de las oportunidades y la fuerza que surge de la creación de un grupo que realizará mejoras y proyectos en los ejes de la formación, innovación, internacionalización y competitividad. En el Cluster se encuentran muchas de las empresas referentes en comunicación en Galicia, que puede ser de utilidad para las pymes gallegas.

  http://www.clustergrafico.com

- **Club internacional de prensa (CIP).** Dependente de la Secretaría Xeral de Comunicación, es un organismo adscrito á Consellería de Presidencia de la Xunta de Galicia. Organiza diferentes actividades. Entre sus programas realiza xornadas específicas sobre a comunicación y a marca.

  http://www.clubinternacionaldeprensa.org

- **Centro de la marca ESADE.** Dependiente de la Secretaría Xeral de Comunicación, es un organismo adscrito a la Consellería de Presidencia de la Xunta de Galicia. Organiza diferentes actividades. Entre sus programas realiza jornadas específicas sobre la comunicación y la marca.

  http://www.esade.es/research/esp/marca

- **Foro de marcas renombradas españolas (FMRE).**). Es una iniciativa de las marcas líderes, que han desarrollado una alianza con las administraciones públicas para potenciar y defender las marcas españolas

  http://www.marcasrenombradas.com

- **Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).** Es una entidad profesional que agrupa a los directivos de comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación. DIRCOM organiza numerosas actividades en relación a la comunicación.

  http://www.dircom.org

17.1.2 Blogs

Los blogs que a continuación se citan están vigentes y actualizados a fecha de realización del presente manual.

Nombre	Categoría	Dirección web	Sinopsis
Marca propia	Marca personal	http://www.marcapropia.netblog.html	Blog pionero sobre branding personal. Escrito por Andrés Pérez, consultor en marca personal.
Marcando marcas	Marcas	http://gonzalobrujo.com	Blog sobre marcas. "Las marcas generan valor al crear demanda y asegurar y retener las ganancias futuras". Gonzalo Brujó, delegado de Interbrand.
Joan Jimenez	Marcas on line	http://www.joanjimenez.com	Blog centrado en las marcas y la comunicación 2.0
eBranding	Marcas on line	http://www.digitalbranding.es	Blog sobre posicionar tu marca en la red. Vicente Ros, director de comunicación digital del CEU.
I love my brand	Marcas sociales	http://ilovemybrand.blogspot.com	Blog sobre comunidades de marca. Pablo Dobner.
Marketing democrático	Marcas	http://marketingdemocratico.com	Blog sobre cómo impulsar tu marca sin grandes inversiones. Guillermo Martorell y Alex Cabré.
Dale fuerza a tu marca	Marcas	http://juanpablosignes.com	Blog sobre comunicación de marcas. Juan Pablo Signes. Director de la Fabrica d'idees.
Brand curve	Branding	http://www.brandcurve.com	Blog sobre branding. En inglés.
Brand autopsy	Marketing	http://brandautopsy.typepad.com	Blog sobre marketing. En ingles. John Moore.
El secreto de las pymes que crecen	Marketing	http://www.churbayportillo.comblog	Blog sobre branding, identidad corporativa y otros para que las pymes vendan más.

17.2 Libros recomendados

Existen numerosas publicaciones en torno al mundo de las marcas, a continuación recogemos algunas de las más prestigiosas.

- Aaker, David A. *Construir marcas poderosas*, Ediciones Gestión. 2000.
- Aaker, David A. *Brand Portfolio Strategy*, Free Press. 2004.
- Aaker, David A y Erich Joachimsthaler, *Liderazgo de marca*, Deusto. 2005.
- Bassat, Luis. El libro rojo de las marcas, DeBolsillo. 2006.
- Bedbury, Scott y Fenichell, Stephen. *Un nuevo mundo de marcas. Ocho principios para alcanzar el liderazgo de la marca en el siglo XXI*, Penguin Books. 2002.
- Blackett, Tom y Boad, Bob. *Con el-branding: la ciencia de la alianza*, Buenos Aires: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001.
- Business Topbrands. *El libro de las grandes marcas en España, Volumen II*, The Brand Council
- Cerviño, Julio. *Marcas internacionales, cómo crearlas y gestionarlas*, Editorial Pirámide. 2002.
- Drawbaugh, Kevin. *Las marcas a examen: El gran desafío de la identidad comercial*, Prentice Hall, 2001
- Gobé, Marc. *Branding emocional, el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*, Divine Egg publicaciones. 2005.
- Haig, Matt. *Fracasos de marca: la verdad sobre las 100 mayores equivocaciones de marca de todos los tiempos*, Editorial Deusto. 2004.
- Harvard Business School Press. *Harvard Business review: gestión de marcas*, Deusto. 1999.
- Hill, S. y Lederer C. *The Infinite Asset, Managing Brands o build new value*, Harvard Business School Press, 2001.
- Klein, Naomi. *No logo: el poder de las marcas*, Editorial Paidós. 2001.
- Lewis Elen. *¡Gran Ikea! Una marca mundial para todos los públicos*, Editorial Gestión 2000. 2006.
- Lipovestky, G. y Roux, Y. *El lujo eterno: De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*, Editorial Anagrama. 2004.
- Peters, Tom. *El meollo del branding*, Nowtilus. 2002.
- Ries, Al y Ries, Laura. *Las 11 leyes inmutables de creación de marcas en internet*, Ediciones Deusto. 2000.
- Ries, Al y Ries, Laura. *Las 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*, McGraw-Hill Interamericana. 2001.
- Ries, Al y Ries, Laura. *El origen de las marcas*, Empresa Activa. 2004.
- Schmitt, Bernd. *Experimental Marketing*, Deusto Editorial. 2006.
- Torres Coronas, T. *La valoración de las marcas*, Gestión 2000. Barcelona 2002.

- Zyman, S. *El final del marketing*, Granica. 2000
- Wheeler, Alina. *Diseñando identidad de marca: una guía completa para crear, construir y sostener marcas fuertes*, Wiley, John & Sons. 2006.
- Kapferer, Jean-Noel. *La nueva gestión estratégica de la marca: crear y sostener valor de marca a largo plazo*, Kogan Page Ltd. 2004.
- Neumeier, Marty. *The brand gap: como manejar la distancia entre la estrategia de negocio y el diseño*, New Riders Press. 2003.

17.2.1 Otros libros

- Carpenter, Phil. *Marcas electrónicas: cómo crear un negocio en internet a velocidad vertiginosa*, Norma. 2000.
- Castro Ardón, José Enrique. *El gerente de marca: mucho más que un mercadólogo, un administrador o un agente de relaciones públicas, el gerente de marca es un visionario del producto y de las ventas*, McGraw-Hill Interamericana.
- Norberto Claves, Raúl Belluccia. *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires. Paidós. 2003.
- D'Alessandro, David F. y Owens, Michele. *Guerra de marcas: 10 reglas para construir la marca arrasadora*, Norma. 2001.
- Davis, Bob. *La velocidad marca la diferencia: lecciones más inteligentes tomadas de la vanguardia empresarial*, Urano. 2002.
- Davis, Scott M. *La marca: máximo valor de su empresa*, Pearson Educación. 2002.
- Delano, Frank. *El poder de la marca: el especialista más importante de Estados Unidos comparte sus secretos para impulsar su marca al estrellato de la mercadotecnia mundial*, CECSA. 2002.
- Calderón García, Haydeé y otros. *Dirección de productos y marcas*, UOC. 2004.
- Grant, John. *Más allá de la imagen: influyendo en las percepciones a través del marketing*, Ediciones Deusto 2004.
- Harvard Business School Press. *La estrategia de las marcas blancas. Cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución*, Ediciones Deusto. 2007.
- Las marcas renombradas españolas: *un activo estratégico para la internacionalización de España*, McGraw-Hill Interamericana de España 2002.
- McNally, David y Speak, Karl D. *Sea su propia marca destacando entre la multitud*, Gestión 2000. 2003.
- Peters, Thomas J. *El fracaso de lo ordinario: buscando la diferenciación*, Nowtilus. 2002.
- Peters, Thomas J. *Obsesión por el diseño: Soporte del espíritu corporativo y fundamento de la ventaja competitiva?* Nowtilus 2002.
- Peralba, Raúl. *Grandes Marcas, Grandes Dificultades*, McGraw-Hill. 2002.
- Trout, Jack y Peralba, Raúl. *La estrategia según Trout*, McGraw-Hill. 2005.

- Roberts, Kevin. Lovemarkds: *El futuro a través de las marcas*. New York: PowerHouse Books. 2004.
- Ros Diego, Vicente José. Y-Branding. *Posiciona tu marca en la red*, Netbiblo. 2008.
- Sanjuán, Antonio. *Esto rompe: casos de productos en apuros y gestión de crisis*, Netbiblo, 2002.
- Temporal, Paul y K.C. Lee. México. *Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado*, McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- Torres Coronas, Teresa. *La valoración de marcas*, Gestión 2000. 2002.

17.3 Estudios

- Estudios Interbrand sobre las mejores marcas globales del 2008 y el estudio Interbrand sobre las mejores marcas españolas del 2007.

  Disponibles en la web en: http://www.interbrand.com

- Estudo BRANDZ™ top 100 marcas más poderosas. Millward Brown Optimor.

  Dispoñible en: http://www.millwardbrown.comsitesoptimor

- Foro de las marcas renombradas. Grandes marcas de España. 2007.

  Dispoñible en: http://www.marcasrenombradas.comnoticia.cfm?idnoticia=84

- Informe MERCO, 1000 empresas con más prestigio.

  http://www.analisiseinvestigacion.com

17.4 Revistas

- *Imagen & Comunicación*. Revista sobre imagen y comunicación centrada en Galicia, Asturias y León. Información: redaccion@imagenycomunicacion.com
- *99%*. Grupo Mibalia. Revista sobre comunicación, marca y diseño.
  www.grupomibalia.com
- *The slogan Magazine*. Revista sobre marketing, marcas y otros temas.
  http://www.theslogan.com
- *Revista Organiza*. Marketing estratégico y experiencial.
  http://www.revistaorganiza.com

18. Bibliografía

18. Bibliografia

18.1 Libros

- *Arquitectura de marcas. Modelo de construcción de marcas y gestión de sus activos.* Manuel Martín García.
- *Glosario de las marcas.* Interbrand.
- *El libro rojo de las marcas*. Bassat, Luis.
- *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy & Design.*
- *Imagen Global*. Joan Costa.
- *No logo: el poder de las marcas*. Naomi Klein.
- *Estrategias de marca y conducta del consumidor.* B Kahn.
- *Malicia para vender con marca*. Marçal Moliné.
- *El origen de las marcas*. Laura y Al Ries.
- *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Laura y Al Ries.
- *Fracasos de marca:* la verdad sobre las 100 mayores equivocaciones de marca de todos los tiempos. Matt Haig.

18.2 Estudios y manuales

- *20 pasos para crear una marca*. ICEX.
- *Best global brands 2008*. Interbrand.
- *Top 100 most powerful brands* de BrandZ™ 2008.
- *Manual informativo para solicitantes de marcas*. Oficina Española de Patentes y Marcas.
- *Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad*. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- *Plan de comunicación para el lanzamiento de smoothies*. IED.

18.3 Revistas y otros relatorios

- Relatorios del Forum Mundial de Marketing y Vendas.
- Revista PC World.
- Revista 99%. Grupo Mibalia.
- Infobrand

Este libro fue distribuido por cortesía de:

Free-eBooks.net

Para obtener tu propio acceso a lecturas y libros electrónicos ilimitados GRATIS hoy mismo, visita:
http://espanol.Free-eBooks.net

Comparte este libro con todos y cada uno de tus amigos de forma automática, mediante la selección de cualquiera de las opciones de abajo:

Para mostrar tu agradecimiento al autor y ayudar a otros para tener agradables experiencias de lectura y encontrar información valiosa, estaremos muy agradecidos si
"publicas un comentario para este libro aquí".

INFORMACIÓN DE LOS DERECHOS DEL AUTOR

Free-eBooks.net respeta la propiedad intelectual de otros. Cuando los propietarios de los derechos de un libro envían su trabajo a Free-eBooks.net, nos están dando permiso para distribuir dicho material. A menos que se indique lo contrario en este libro, este permiso no se transmite a los demás. Por lo tanto, la redistribución de este libro sín el permiso del propietario de los derechos, puede constituir una infracción a las leyes de propiedad intelectual. Si usted cree que su trabajo se ha utilizado de una manera que constituya una violación a los derechos de autor, por favor, siga nuestras Recomendaciones y Procedimiento de Reclamos de Violación a Derechos de Autor como se ve en nuestras Condiciones de Servicio aquí:

http://espanol.free-ebooks.net/tos.html

e-GO! Library Español

COMO LO VIO EN TV

¡1250 LIBROS PARA LLEVAR EN SU BOLSILLO!

La velocidad, comodidad y movilidad son suyas. El e-GO! Library Español es una forma innovadora para tener y mantener un suministro fresco y abundante de grandes títulos. Es el mejor entretenimiento y fácil de obtener. El e-GO! Library Español es una unidad flash de memoria USB que pone a miles de los mejores libros de la actualidad su bolsillo!

Cargue su Kindle, iPad, Nook, o cualquier dispositivo con una variedad de ficción y no ficción. En su tiempo libre, elija entre sus temas, títulos y autores independientes favoritos y categorías como: romance, ciencia ficción, misterios, finanzas, biografías, negocios y muchos más.

- ✓ **1,000 LIBROS** indipendientes más populares
- ✓ **BONO**- 250 títulos clásicos
- ✓ **CONTENIDO ÚNICO** / Autores independientes
- ✓ **LLAVE USB PRECARGADA** de 4GB
- ✓ **SIRVE CON TODOS** los lectores y dispositivos
- ✓ **IDEAL** para viajar
- ✓ **AHORRA** innumberables horas de Descargas
- ✓ **EL REGALO** Perfecto

VER MÁS