Carlos Victor Costa

BRANDING INTEGRAL

Prólogo de
Pablo López Gil

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA VIVA

LIBROS PROFESIONALES DE EMPRESA

ESIC Editorial

Branding integral

La construcción de una marca viva

Madrid, 2025

BRANDING INTEGRAL

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA VIVA

CARLOS VICTOR COSTA

PRÓLOGO
PABLO LÓPEZ GIL

ESIC Editorial

Abril, 2025

Branding integral: La construcción de una marca viva
Carlos Victor Costa

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares,
salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra
(www.cedro.org).

© 2025, Carlos Victor Costa

De esta edición:
© 2025, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigriales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-159-6
Depósito Legal: M-7115-2025

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Imagen de cubierta: realizada mediante IA con Adobe Express
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

Impreso en España - *Printed in Spain*
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 11
PRÓLOGO 13

1. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE MARCA 17
1.1. El origen del *branding* y de las marcas 18
1.2. Funciones del *branding* 21
1.3. Marca y estrategia 24
1.4. Gestión de la marca 29
1.5. Los falsos dilemas del marketing 37
1.6. Conclusiones 45
ENTREVISTA A T. C. MELEWAR Y JORGE SABA ARBACHE 46

2. EL MUNDO EN EL QUE VIVIMOS: MEGATENDENCIAS QUE IMPACTAN LA GESTIÓN DE LAS MARCAS 53
2.1. Megatendencias globales 53
2.2. La perspectiva de las grandes consultoras de *management* 54
2.3. Las tendencias en comunicación 60
2.4. La perspectiva del marketing 64
2.5. Conclusiones 71
ENTREVISTA A NICK COOPER Y AMÉRICO SILVA 74

3. LA EVOLUCIÓN DEL *BRANDING*: PRINCIPALES LÍNEAS DE PENSAMIENTO 79
3.1. La marca con la *unique selling proposition* (USP) 80
3.2. La marca con beneficios emocionales: el *soft selling* 82
3.3. Nuevos modelos de branding: del *branding* viral al *branding* cultural 85
3.4. *Branding* cultural: la creación de marcas icónicas 86
3.5. El modelo de la gestión de la marca basada en la identidad 88
3.6. La visión empírica de Byron Sharp: el crecimiento de las marcas a través de la distintividad 90
3.7. Conclusiones 92
ENTREVISTA A MARTIN GUERRIERIA 95

4. LA AGENDA DEL CMO: DIEZ TEMAS QUE INFLUENCIAN LA GESTIÓN DE MARCA ACTUAL 101
4.1. Marcas en jaque: la reacción «No logo» 102
4.2. Marcas en la era digital: la reputación en tiempos de marketing algorítmico 103
4.3. Marcas para todos los gustos: global y local 109
4.4. Marcas y una cuestión transcendental: ¿qué importa más al consumidor, el amor o la confianza? 112
4.5. Marcas humanas: ¿un nuevo paradigma o solo un cliché? 119
4.6. Marcas con propósito: la marca que va más allá de las ganancias 125
4.7. Marcas y sostenibilidad: la difícil convivencia entre consumo y responsabilidad 136
4.8. Marcas sin marcas: la amenaza de las marcas blancas 151
4.9. Marcas y la crisis de la creatividad 154
4.10. Marcas e inteligencia artificial: la nueva frontera del *branding* 161
4.11. Conclusiones 171
ENTREVISTA A MARC DE SWAAN ARONS 173

5. SEIS CASOS DE ESTUDIO DE *BRANDING* ESTRATÉGICO EN ESPAÑA 177
5.1. Cupra: carácter rebelde y emoción sobre cuatro ruedas 178
5.2. Enrique Tomás: una estrategia de posicionamiento vencedora 183
5.3. Una Estrella de Galicia para el mundo: la creatividad en *branding* 187
5.4. Grefusa: *snacks* con sabor a diversión 196
5.5. Marcas unidas jamás serán vencidas: la unión MasOrange 201
5.6. Santander, españoles por el mundo: internacionalizando una marca 210
5.7. Conclusiones 218
ENTREVISTA A BORJA LIZARRAGA 220

6. *BRANDING INTEGRAL*: UNA PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS FUERTES EN UN CONTEXTO HIPERCOMPETITIVO 223
6.1. El DAFO del *branding* 230
6.2. *Branding integral*: fundamentación 241
6.3. Principios generales del *branding integral* 247
6.4. Principios específicos 255
6.5. ¿Cómo saber si tu empresa practica el *branding integral*? 264
6.6. Conclusiones 268

EPÍLOGO 271
REFERENCIAS 279

Para Natalia, compañera de viaje y viajes, cuyo incentivo,
apoyo y cariño han iluminado mi camino para seguir adelante y
realizar muchos sueños. Sin ti no soy yo mismo.

AGRADECIMIENTOS

Este libro es básicamente una declaración de amor por una profesión y un área de conocimiento que tanto es atacada: el Marketing. Sobre todo el Marketing desde un punto de vista comunicacional. Entré en la facultad de Comunicación ya sabiendo que quería ser publicitario. Me encantaban los anuncios, me encanta persuadir, vender, y usar la creatividad como manera de conseguirlo. En este libro reúno lo que pienso que he aprendido en muchos años, con muchas personas y experiencias, sobre un área que es central en marketing, y que verdaderamente me apasiona, que es la estrategia y gestión de marcas, o *branding*.

Sin embargo, este libro no sería posible sin la colaboración generosa de diversas personas, y quiero agradecer, en primer lugar, a aquellas que entrevisté para presentar sus ideas sobre gestión de intangibles, marcas y marketing, expertos en sus campos, como el Dr. Jorge Arbache, el Dr. T. C. Melewar, Nick Cooper, Américo Silva, Martin Guerrieria, Borja Lizarraga y Marc de Swaan Arons.

También mil gracias a los profesionales que participaron en la elaboración de los casos de estudio. Son personas con agendas complicadas, pero que ofrecieron su tiempo y conocimientos para compartir excelentes lecciones de la gestión de marcas que benefician el tejido empresarial español como un todo. Por Grefusa, Bernardo Gregori Bernabéu y Rafael Gandía Guijarro; por Santander, Juan Ernesto Erquicia González Careaga; por Estrella Galicia, José «Pepe» Cabana Muiños; por MasOrange, Ana Torres y Pilar Serrano; por Cupra, Carlos Luis Díaz; y por Enrique Tomás, Francisco «Curro» Romero, este un querido exalumno de la primera edición del Máster en Dirección de Comunicación y Publicidad que dirigí en ESIC en 2018 (¡la vida da vueltas!).

Un agradecimiento especial a Pablo López Gil, autor del prólogo y gran incentivador de la cultura de la gestión de marca en España a frente del Foro de Marcas Renombradas de España.

Mis agradecimientos al apoyo de Meinard Spenger, Sandra Sotillo, Víctor Sarasola Ferrer y Juan Carlos Ruiz Morales por ayudarme con la realización de los casos de MasOrange, Santander y de Cupra.

Muchas gracias a todos mis compañeros de ESIC, sin ellos no es posible ejercer de manera plena la tarea diaria de director de programas de posgrado, investigador y profesor. En conversaciones, cafés, reuniones y *workshops* se desarrolla mucho capital intelectual gracias al talento de todas estas personas. Gracias también a nuestros alumnos, que, con sus preguntas y curiosidad, también me ayudaron a desarrollar muchas de las ideas de este libro.

Finalmente, no puedo dejar de agradecer a los profesores, clientes y compañeros de trabajo que he tenido a lo largo de mi vida profesional y académica desde mis comienzos en Brasil, pasando por Estados Unidos, Inglaterra y, finalmente, España. En estas páginas espero compartir algo aprendido durante todos estos años. He vivido muchas situaciones que están reflejadas en estas páginas, debido a una trayectoria en marketing, comunicación y *branding* que empezó como becario en una gran compañía aún en la universidad, me llevó a diversas empresas y consultoras en tres continentes hasta, poco a poco, moverme a una carrera académica que me hizo regresar a una universidad para, desde una perspectiva que integra lo práctico y lo teórico, poder escribir este libro. Gracias a todos los que formaron parte de esta larga caminata.

PRÓLOGO

Sin marcas no hay paraíso: siete motivos por los que este libro ayudará a la gestión de marcas en España

Las marcas son un activo clave de competitividad y diferenciación para las empresas y habitualmente el intangible de mayor valor. Representan además una garantía de confianza para consumidores y clientes. Sin embargo, no siempre se les reconoce a las marcas, ni a nivel social y ni siquiera a nivel empresarial, su importancia estratégica. Quienes creemos en dicha importancia debemos reivindicar siempre y en todo lugar su papel, y hacerlo aportando argumentos sólidos, casos prácticos, metodologías de gestión útiles y métricas de análisis sólidas.

Por eso agradezco la oportunidad que me ofrece el profesor Carlos Victor Costa de prologar este libro que supone una contribución fresca y actual a la gestión de marcas. Un libro que sin duda se convertirá en una referencia para estudiantes, académicos y profesionales del *branding*.

Y aprovecho esta oportunidad resumiendo los siete motivos por los que creo que es importante reivindicar la importancia de las marcas tanto para las empresas como para la sociedad:

1. Las marcas generan diferenciación, sí, pero también son un sello de garantía, seguridad y confianza. Si tenemos en cuenta que España es el segundo país de la Unión Europea con mayor tasa de compra de productos falsificados, y que eso genera pérdidas cercanas a los 5.700 millones de euros y 44.700 empleos al año, está claro que sigue siendo necesario un esfuerzo de sensibilización.

2. Las marcas son motores de innovación y generación de empleo. Hace unos años, en el Foro de Marcas Renombradas Españolas llevamos a cabo un estudio sobre *Orientación a marca y desempeño empresarial* y demostramos que las empresas que apuestan por la marca son más innovadoras, son más rentables, crean más y mejor empleo y generan más valor a largo plazo. Además, también lo demuestran los datos de otra organización española como Promarca, que afirman que el 88 % de las innovaciones del sector de alimentación y bebidas, por ejemplo, son generadas por las marcas de fabricante. Sin embargo, por dar un dato, el peso de la marca blanca no para de crecer en España, alcanzando ya un 48 % de cuota en gran consumo.
3. Las marcas son una fuente de ventaja competitiva clave para afrontar con éxito la internacionalización, permitiendo a las empresas competir en segmentos de calidad de mayor diferenciación y mejores márgenes. No es lo mismo exportar productos y servicios que internacionalizar marcas. Sin embargo, es también una cierta asignatura pendiente para España, como demuestra por ejemplo el peso que siguen teniendo las exportaciones a granel de ciertos productos.
4. La marca te permite proyectar una visión de largo plazo. De hecho, no hay otra visión posible para construir marcas. Una empresa con marca es el antídoto contra el cortoplacismo. Y eso conecta directamente con la sostenibilidad. Las empresas orientadas a las marcas son más longevas, como demuestra el importante número de empresas centenarias con marcas que han sido capaces de reinventarse en el tiempo.
5. Las marcas pueden y deben ser agentes del cambio. Las marcas líderes tienen la capacidad de participar no solo en la conversación, sino de aportar soluciones ante grandes desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad o el respeto a la diversidad. De hecho, por ejemplo, según la última edición del estudio *Marcas con valores*, un 76 % de los ciudadanos valoran positivamente las marcas que les ayudan a cambiar ciertos hábitos, favoreciendo un consumo responsable.
6. Tener una marca relevante, auténtica y atractiva es un factor clave para atraer y retener talento. Si tenemos en cuenta que la atracción y fidelización de talento es la mayor preocupación para los CEO en España (para un 75 %), incorporar estrategias de *employer branding* resulta una necesidad imperiosa.
7. Y, por último, las marcas forman parte del patrimonio intangible de un país. Lo son en términos de cultura popular, llegan incluso a impregnar la literatura y el arte y, sobre todo, son las principales embajadoras de los productos y servicios de un país, las que dan credibilidad a una adecuada estrategia de marca país.

Como director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas, he tenido el privilegio de observar de primera mano el poder transformador de las marcas en nuestra sociedad. A través de nuestras iniciativas y estudios, hemos demostrado re-

petidamente que las marcas no solo generan valor económico, sino que también son motores de innovación, empleo y cambio social. Este libro, que tengo el honor de prologar, se alinea perfectamente con nuestra misión en el foro: reivindicar y promover la importancia estratégica de las marcas en todos los niveles.

Destaca el enfoque riguroso y actualizado que Carlos Victor Costa ofrece a estudiantes, académicos y profesionales del *branding* con herramientas y metodologías esenciales para la gestión de marcas en el contexto actual. Además, propone un abordaje novedoso para la gestión de marcas, que, sin duda, es una contribución original para el futuro del *branding*. Su trabajo refuerza la necesidad de seguir sensibilizando sobre la relevancia de las marcas tanto para las empresas como para la sociedad en general.

Pablo López Gil
Director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas
Madrid, enero de 2025

1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE MARCA

1.1 El origen del *branding* y de las marcas | 1.2 Funciones del *branding* | 1.3 Marca y estrategia | 1.4 Gestión de la marca | 1.5 Los falsos dilemas del marketing | 1.6 Conclusiones | Entrevista a T.C. Melewar y Jorge Saba Arbache: la visión sobre marcas y la economía de los intangibles desde la academia

No es por casualidad que la cueva de Altamira, ubicada en el norte de España, esté declarada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. En ella se encuentran pinturas y grabados prehistóricos de una belleza incomparable, al punto de que su techo, repleto de pinturas realistas de animales, es usualmente llamado la Capilla Sixtina de la Prehistoria.

Cuando visité su impresionante réplica —la única posibilidad que tenemos nosotros, los comunes mortales, de adentrarnos en esta cápsula del tiempo que nos lleva a la realidad del ser humano de hace 15.000 años (o más)—, reflexioné sobre qué llevaría a una persona a pasar horas, días y meses pintando tantas escenas de su vida con tanto esmero. Muy difícil encontrar, hoy, una respuesta para eso. Podemos pensar que era simplemente un pasatiempo en la aburrida vida prehistórica, o que la motivación podría ser ceremonial y religiosa, o tal vez era una forma de expresar pensamientos individuales o de registrar los momentos de un grupo de seres humanos sobreviviendo a la naturaleza amenazadora y sus fuerzas incomprendidas. Nunca lo sabremos. Pero lo cierto es que estas marcas en las cuevas son un recuerdo de aquellos tiempos, y entre ellas me llaman mucho la atención los grabados de sus manos tanto en Altamira como en muchas otras cuevas prehistóricas, como sucede en la cueva de

El Castillo, en el entorno de Altamira (Figura 1.1). ¿Serían estos los antecedentes más antiguos de la idea de *branding*?

La imagen impresa en la pared es una mano desde un registro denotativo, pero también puede significar algo, tener alguna connotación; es decir, puede tener un carácter simbólico. Por ejemplo, «estuvo aquí un humano» o «quiero estar aquí para siempre». O simplemente «estoy vivo». Esta dimensión simbólica nos interesa mucho porque las marcas comerciales no son solo un logotipo impreso en un papel o en un cartel, ellas se empeñan en crear significados para el consumidor. Su objetivo fundamental es dejar un mensaje grabado en sus mentes.

Figura 1.1. Gran panel de las manos en la cueva de El Castillo (Cantabria)

Fuente: Ministerio de Cultura, Gobierno de España

1.1. El origen del *branding* y de las marcas

La práctica de usar algún tipo de elemento gráfico para indicar significados es, como vemos en el caso de las cuevas de Altamira, tan antigua como el *Homo sapiens*. La escritura es fundamentalmente una tecnología que consiste en un conjunto de marcas aplicadas a alguna superficie para transmitir ideas. Sin embargo, para una población mayoritariamente iletrada, las imágenes o grafismos aplicados a objetos,

como en las botellas en la Mesopotamia de 5000 a. C., eran suficientes para indicar procedencia o transmitir algún tipo de idea, siendo así formas primitivas de *branding* (Starcevic, 2015).

También en el Egipto antiguo tenemos ejemplos de marcas que indicaban propiedad. En inglés, la palabra *marca* es *brand*, un término que tiene origen en el noruego antiguo *brandr*, y que significa quemar algo. La palabra está relacionada con el acto de marcar a fuego el ganado, y fue exportada a Inglaterra durante las invasiones de los vikingos.

Por entonces, así como aún hoy en día, marcar los animales era importante para su propietario, pues así se podía indicar, por ejemplo, en caso de robo de una vaca, que este animal le pertenecía. O que no tenía enfermedades. En fin, esta marca ya tenía un objetivo simbólico y comunicacional muy práctico para la vida de las personas.

Con el desarrollo del comercio en la Antigüedad, este tipo de información pasó a ser cada vez más importante. Vemos marcas de fabricantes en ánforas de terracota usadas para el transporte de aceite durante la antigua civilización romana, por mencionar solo una de la zona del Mediterráneo. Ya en esta época se encontraban ejemplos de imitaciones y falsificaciones de marcas, como en cerámicas fabricadas en Bélgica en el primer siglo d. C., que eran exportadas a Britania romana como si fueran hechas en la «capital».

Encontramos ejemplos ya más evolucionados del concepto de *branding* en muchas otras situaciones, como el tartán escocés, un estampado vinculado a los clanes de la región que se remonta al siglo XVIII (aunque recientemente se ha descubierto un tartán aún más antiguo, Moloney, 2024), o, aún mejor, en la heráldica.

La heráldica, desarrollada desde la Edad Media, pero con precursores que también llegan al Egipto antiguo, contiene diversos elementos gráficos e imágenes cuidadosamente creados como códigos que expresan los valores de una familia noble, orgullosamente presentados en sus escudos de armas o blasones. La influencia de la heráldica en el diseño de marcas modernas es evidente, como en los casos de las empresas UPS, Warner Bros. y Peugeot, y es particularmente importante cuando el diseñador quiere transmitir ideas de nostalgia o dignidad (Droulers, 2016).

Para concluir esta parte que nos demuestra cómo simples (aparentemente) códigos visuales pueden jugar un papel tan importante en la vida de las personas, merece la pena recordar la mención de Wally Olins al libro *The Invention of Tradition* (Hobsbawm y Ranger, 1983). En esta colección de ensayos, que analiza la guerra civil norteamericana, se observaba, a través del ejemplo de los Confederados, cómo las naciones pueden hacer que rituales, símbolos e imágenes se transformen en «una cuestión fundamental de estrategia política para generar lealtades, marcar territorios, reforzar ideas e iniciar nuevas formas de hacer las cosas» (Olins, 1989).

Al igual que las religiones de todo el mundo, con sus símbolos tan potentes, como la cruz del catolicismo, la luna creciente y la estrella del islam, y la estrella de seis

puntas del judaísmo, simples trazos en un papel pueden tener mucha fuerza en la cabeza de la gente.

Figura 1.2. Diferentes religiones, diferentes símbolos

Fuente: elaboración propia

Evidentemente, lo que vemos hoy es que las marcas se adentraron en el mundo del marketing (que viene de *market*, mercado en español) como un recurso importante para las transacciones comerciales. El marketing es la ciencia que estudia cómo los intercambios de valor funcionan en los mercados, y los profesionales y teóricos de esta disciplina percibieron que una marca podría ayudarlos a vender más y mejor.

Todo este poder que los símbolos pueden tener en las personas fue utilizado por las empresas a partir de la Revolución Industrial para identificar el origen y la propiedad de sus productos, comunicar atributos (como calidad superior) y, de alguna manera, conectar con los clientes. La proliferación de la oferta de productos, con la industrialización creciente y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, también aumentó la necesidad de diferenciar un producto de otro en el mercado, y la publicidad fue fundamental para construir marcas a partir del comienzo del siglo XX.

Empresas como General Motors y Procter & Gamble en los EE. UU., y Unilever en Inglaterra, fueron fundamentales para la evolución del *branding* de manera estructurada al crear la función del *brand manager*, el responsable de todo lo que tenía que ver con el producto, desde su calidad hasta su comunicación. Y así, con mucho presupuesto en dólares y ciencia (como las investigaciones en el campo de la psicología

del consumo y sobre los efectos de la publicidad), el *branding* fue poco a poco estableciéndose en muchas otras empresas como una disciplina fundamental del marketing y, por ende, aumentando su poder de influencia en los consumidores.

Llegamos así a la ubicuidad de los días de hoy, en los que muchas marcas no son solamente elementos que intervienen en simples transacciones comerciales, son también iconos culturales que crean identidades. Y, muy importante, las marcas son activos intangibles que generan un gigantesco valor en una economía donde el conocimiento, la información y la innovación son los motores de los mercados. Según el *Global Intangible Finance Tracker*, estudio en el que se analiza la evolución de los activos intangibles en el mundo, la economía global es un 50 % intangible (FMRE, 2023).

Al final, el *branding* pasó a ser una disciplina que contribuye a crear valor para las organizaciones en distintos ámbitos, y tenemos el desarrollo de marcas para organizaciones no comerciales (como la Cruz Roja o Greenpeace), personas, lugares e ideas. Todo, al final, puede beneficiarse del poder del *branding*.

1.2. Funciones del *branding*

¿Cuál debería ser la cuestión central para un gestor de marketing en una empresa? Para mí, si una empresa tiene orientación al cliente, una estrategia de diferenciación y sabe cómo crear valor a través de intangibles, lo que debería preocupar al gestor es la salud de su marca. No, señoras y señores, no es la cansina respuesta de vender. Porque decir eso es tan abstracto y genérico como decir que el objetivo en la vida es ser feliz. Es como llegar a un restaurante y decirle al camarero que quieres comida. No es algo que pueda derivar en acciones concretas y objetivas.

Tener objetivos tan amplios no es gestionable. Si bien es claro que el marketing tiene como su objetivo final la venta de productos y servicios (o ideas), el marketing se ocupa de todas las tareas relacionadas con los intercambios de valor de la empresa con sus clientes, y, por lo tanto, hay mucho más ocurriendo hasta que se llega a las ventas (que es la función de un Departamento de Ventas, indiscutiblemente).

Si una empresa tiene orientación hacia el cliente, una estrategia de diferenciación, y cree y sabe cómo crear valor a través de activos intangibles, lo que realmente debería preocupar a un gestor de marketing es si la marca está cumpliendo bien sus funciones y goza de buena salud (lo que podríamos llamar *brand equity*). Porque si la marca está bien posicionada en la mente de los consumidores, es muy probable que se venderá en grandes cantidades y con buenos márgenes, y así la función de las actividades de marketing estará cumplida.

Como enseña Kevin Keller (2013), las marcas son frecuentemente el foco del marketing, ya sea una marca corporativa o de producto, porque una marca es algo que tanto comprador como vendedor pueden identificar y que puede crear valor para ambas partes en una relación de intercambio (Schultz y Schultz, 2004). Esta «natura-

leza dual», según Schultz y Schultz, puede generar confusión a la hora de definir las funciones de una marca, pero vamos a aclarar algunos puntos:

— Para el consumidor, la marca es una señal (externa al producto) que revela cualidades ocultas que no se perciben por los sentidos (vista, tacto, olfato, oído) y que el consumidor no quiere arriesgarse a probar sin saber más.

— Para las empresas, las marcas son una forma de identificar y proteger sus productos y servicios. Sin embargo, el valor principal de una marca para su propietario reside en su capacidad para influir en los compradores, ya sea creando demanda o permitiendo obtener márgenes más altos.

La Figura 1.3 resume los diversos elementos que intervienen en el intercambio entre consumidor y empresa. Sigue aquí su explicación:

En primer lugar, el consumidor puede ahorrar su dinero, pero también puede decidir comprar un producto o servicio. Al principio solo hay una intención (y a veces ni eso, esta intención será despertada por las acciones de marketing).

Lo que hace el marketing es esforzarse por entender este deseo de consumo, y el modelo clásico de las 4 P de McCarthy (precio, producto, punto, promoción) resume bien las variables controlables de los gestores de marketing. Además, esta relación está influenciada por variables no controlables como la competencia o las fluctuaciones económicas.

Sin embargo, cuando una empresa sabe hacer bien las cosas, la marca se convierte en un elemento fundamental en la decisión del cliente. En este sentido, la marca es un heurístico para su toma de decisión. Ya sea que indique claramente los beneficios racionales y tangibles del producto, o que ofrezca beneficios emocionales, la marca refuerza el valor percibido por el consumidor. Por ejemplo, un producto como una televisión debe ofrecer ventajas concretas en términos técnicos, mientras que en productos como los perfumes es la emoción lo que suele prevalecer.

Es importante señalar que la marca no tiene exactamente los mismos efectos que la reputación. Aunque ambos términos están relacionados con percepciones, la reputación es un recurso de la empresa y está más vinculada a su legitimidad en la sociedad. La marca, en cambio, es un activo construido en la mente del consumidor para diferenciar la oferta de la competencia y simplificar la decisión de compra. Una marca no existe sin reputación, pero la reputación de una empresa o persona existe independiente de marcas.

La marca es un activo construido con las percepciones del consumidor —por eso es un intangible— y quizás el principal objetivo, para su dueño, es diferenciar su oferta de otras y servir como un atajo mental que impulsa la compra (en este sentido, podríamos llamar de la «reputación de la marca»).

Figura 1.3. Cómo la marca actúa en el proceso de compra

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, la marca, en este proceso de intercambio entre dinero del consumidor y bienes del productor, puede cumplir diversas funciones, que muchas veces se solapan:

- Indicar procedencia (pedigrí).
- Generar asociaciones positivas, según un posicionamiento definido.
- Crear vínculos emocionales para estimular la lealtad.
- Reforzar la autoimagen, la identidad del consumidor.

Para algunos autores, como Keller (2013), las marcas tienen, finalmente, la importante función de reducir el riesgo (eso es particularmente importante en productos para el mercado *business-to-business* y para productos y servicios de mayor coste percibido). Los compradores pueden percibir distintos tipos de riesgo:

- Riesgo funcional, el producto no rinde según las expectativas.
- Riesgo físico, el producto representa una amenaza para el bienestar físico o la salud del usuario o de otros.
- Riesgo financiero, el producto no vale el precio pagado.
- Riesgo social, el producto ocasiona vergüenza ante los demás.
- Riesgo psicológico, el producto afecta el bienestar mental del usuario.

- Riesgo de tiempo, el fallo del producto da lugar a un coste de oportunidad al buscar otro producto satisfactorio.

1.3. Marca y estrategia

Si las marcas pueden actuar en la mente de las personas a través de diferentes funciones, está claro que pueden formar parte de las estrategias de negocio para las empresas. En este apartado presentaré los cinco principales beneficios del *branding* para la estrategia corporativa y cómo eso ocurre (Figura 1.4).

Figura 1.4. Los principales beneficios estratégicos del *branding* para las empresas

Fuente: elaboración propia

La marca como estrategia de diferenciación

En primer lugar, en la base de todo está la estrategia general de la empresa. El rol de la marca en la estrategia es más relevante en la medida en que se busca una estrategia de diferenciación como forma de crear valor para el mercado. Sabemos que esta es una de las tres estrategias genéricas para la creación de ventaja competitiva, según Porter (1985), siendo las otras la estrategia de costes y la estrategia combinada de coste y diferenciación, pero enfocada a un nicho de mercado.

Cuando una empresa decide diferenciar su oferta y no simplemente actuar para crear ventajas competitivas en base a costes (caso típico de productos clasificados

como *commodities*), el uso inteligente de la gestión del activo de la marca (lo que llamamos *branding*) ayudará a crear la percepción de que esta oferta es diferenciada, entre otros beneficios, como ya lo hemos visto. Eso parece simple, pero no es, porque nada puede ser considerado diferente si no es percibido como diferente, y todo eso conlleva un trabajo que puede ser altamente sofisticado, como es el caso de las marcas más valiosas que conocemos, como una creada en Atlanta: Coca-Cola.

Pensemos en Coca-Cola, un producto que podría haber pasado a la historia como un medicamento fracasado, pero que terminó transformándose en el refresco favorito para matar la sed de las personas, o acompañar buenos momentos.

A lo largo de los años, Coca-Cola pasó de ser un elixir medicinal a una bebida ampliamente consumida en todo el mundo. Esto se debió al uso inteligente de la marca como un activo estratégico, soportado por una fuerte inversión en publicidad, que nos convenció de que el líquido oscuro, gaseoso y dulzón, que engorda y nos hace eructar, es algo agradable, refrescante y con la chispa de la vida. Hay mucho mérito en todo eso para los de marketing, ¿no?

Esta idea se fue instalando en la mente de las generaciones debido a la repetición constante de publicidad cada vez más agradable y sofisticada, la ubicuidad del símbolo en miles de puntos de distribución en todo el mundo, y la consistencia de su sabor, entre otros elementos de su estrategia de marketing. Nada de esto habría sido posible si la empresa no hubiera decidido vender su producto con una diferenciación basada en la imagen, algo que supo hacer de manera brillante.

La marca como elemento de valor añadido a la oferta

Relacionado con la estrategia de diferenciación, que, como se vio, es una decisión de estrategia general de la empresa (y veremos en el Capítulo 5 diversos casos de marcas españolas que hacen eso muy bien), podemos observar otro uso de la marca. Ahora nos enfocaremos más al campo de actuación del marketing, que reside en la relación con el consumidor. El uso estratégico de la marca puede influir en la decisión de compra porque comunica atributos intrínsecos del producto y, con ello, otorga un peso simbólico a bienes que de otro modo no tendrían mayor relevancia. Este efecto está bien explicado con el modelo de Kapferer (1997), denominado prisma de la marca (Figura 1.5).

Es importante notar que en un mercado altamente competitivo cualquier diferencia percibida por el consumidor cuenta mucho, incluso si es mínima. El buen trabajo de *branding* consigue crear *saliencia* en la memoria de los consumidores, algo que es fundamental, por ejemplo, cuando uno pasa por un supermercado con prisa y, al final, compra el producto de la marca casi de manera automática. *Saliencia* es un término muy parecido a *awareness* y, básicamente, es el efecto de un producto de ser notado, destacarse en medio de otros a través de asociaciones relevantes (Sharp y Romaniuk, 2016).

Figura 1.5. El prisma de la marca en acción

Fuente: elaboración propia basada en Kapferer (2008)

En algunas categorías, este valor añadido de la marca es más evidente, como en los perfumes o en la moda. En estos casos, la marca aporta el valor de exclusividad o ayuda a construir la identidad del consumidor con su grupo de referencia. Usar Dior no es lo mismo que usar Ralph Lauren o Levi's. Es cuando decimos *pagamos por la marca*, pero no es solo para tener el derecho de llevar el símbolo estampado en la camiseta. Lo que estamos pagando, realmente, es por asociarnos a esta marca y su mundo (estilo, diseño, asociaciones, grupos, identidades, etc.).

Pero, en la realidad, incluso cuando este efecto no es tan evidente, como en categorías menos exclusivas, la marca puede asegurarnos que un producto o servicio ofrecerá determinadas prestaciones antes de comprarlo, lo cual es muy importante para el comprador. Esto se aplica con facilidad al mercado B2B, donde el comprador es considerado más racional. No es lo mismo comprar un ordenador de una empresa conocida como Lenovo, HP o Dell (las que más venden en el mundo corporativo) que de una empresa desconocida. En marketing había hace muchos años una frase clásica que resume bien esto: «Nadie ha sido despedido por comprar IBM». Esto se debe a que IBM era la empresa de tecnología más importante en los años 80-90, y comprar IBM era garantía de calidad. Un comprador profesional debía pensar dos veces antes de atreverse a comprar a otra empresa.

Si las marcas en el mercado de lujo aportan valor de sofisticación y exclusividad, acompañadas, lógicamente, de todo el trabajo en *packaging*, diseño, etc. (casos no solo de productos en el campo de la moda, sino también en otros como la tecnología, cuyo ejemplo más notable, quizás, sea el de los productos de Apple), en el mercado

B2B, las marcas contribuyen a la reducción del riesgo percibido y a la disminución de los costes de información, elementos importantes para el comprador profesional (Backhaus, Steiner y Lügger, 2011).

La marca como vector de crecimiento sostenible

Con todo lo mencionado anteriormente, está claro que el trabajo de *branding* influye decisivamente en las compras en algunas categorías más que en otras, y depende de la sensibilidad a la marca por parte del consumidor/cliente. Sin embargo, cuando esto ocurre, la marca contribuye decisivamente a una estrategia de crecimiento empresarial.

La popularidad, familiaridad y claridad en transmitir valores diferenciados que tienen las marcas fuertes favorecen que una empresa gane más clientes, entre en diferentes mercados y compita con más fuerza que una empresa con una marca desconocida o con bajo poder de influencia.

Extensiones de marca, penetración en diferentes países, franquicias, licencias, alianzas estratégicas: todas son fuentes de generación de ingresos para las empresas, y están relacionadas directamente con el poder de la marca.

Un ejemplo muy interesante es Estrella Galicia, una cerveza que ha crecido mucho en los últimos años con base en una estrategia de marketing muy inteligente, que la hace la segunda cerveza de los españoles, en un mercado altamente regionalizado como es el de cervezas en España. A pesar de que las marcas locales suelen ser las líderes de sus regiones (Mahou en Madrid, Estrella Damm en Cataluña, etcétera), Estrella Galicia ha crecido en todas las regiones para situarse en el segundo lugar de la preferencia (en encuestas con los consumidores) de casi todas ellas, y con eso conseguir una tasa de crecimiento superior al de mercado (Gago, 2023). El caso de Estrella Galicia se abordará con más profundidad en el Capítulo 5.

Es importante notar que el crecimiento generado por la marca suele ser sostenible porque, como activo intangible, si es bien gestionada, puede tener una vida útil infinita, diferentemente de los activos tangibles, que sufren depreciación y tienen una vida útil —en términos de creación de valor— finita.

La marca como justificativa para márgenes más altos

Si crecer es una resultante fundamental del uso estratégico de una marca, otra función de la marca es la de maximizar los márgenes. Cuando una marca es la punta visible de una oferta que tiene como fundamento una estrategia de diferenciación y si el cliente percibe que comprar un producto o servicio con una marca es algo que le aportará valor, está claro que esta estrategia permitirá a la empresa cobrar más por sus productos o servicios.

El impacto financiero de una marca está directamente relacionado a que su dueño pueda cobrar un precio *premium* por sus productos. Y eso es fundamental para la salud financiera de una empresa. Tanto que Warren Buffet, uno de los hombres más ricos del mundo y reconocido como inversor experto en comprar empresas (y ganar dinero con ellas), dijo claramente que «la decisión más importante al evaluar un negocio es el poder de fijación de precios. Si tienes el poder de subir los precios sin perder clientes frente a un competidor, tienes un negocio muy bueno. Pero si tienes que hacer una sesión de oración antes de subir el precio en un 10 por ciento, entonces tienes un negocio terrible» (Thompson, 2011).

Evidentemente, una empresa tiene que ser capaz de sostener, vía beneficios funcionales o emocionales percibidos por los clientes, este precio *premium*. El consumidor necesita justificaciones para pagar más por una marca, y en tiempos de alta inflación o recesión económica es natural que las personas elijan opciones de marcas más baratas, o de productos sin marca. Actualmente, es cada vez más difícil, en algunas categorías, defender sus márgenes, sobre todo en el caso de productos de consumo y en el mercado minorista. Según la investigación de 2023 de QuMind, una plataforma británica de percepciones del consumidor, se ha identificado que casi tres cuartos (72 %) de los británicos están reemplazando productos de marca por productos sin marca en la medida que continúan sintiendo el efecto de la inflación en el coste de vida (Talking Retail, 2023).

Observa Mark Ursell, CEO de QuMind, que «las marcas necesitan obtener una comprensión clara de qué cualidades atraen a sus clientes y redoblar sus esfuerzos de publicidad y marketing para asegurarse de que estas cualidades se destaquen en la mente de los consumidores». Está claro que, si eso ocurre, es posible defender los márgenes, pero eso no es algo mágico: el *branding* da mucho trabajo, exige conocimientos, estrategia, creatividad y presupuesto. Y eso tiene costes y necesita gente preparada para gestionar el trabajo que se hace para crear valor de marca.

La marca como propósito para alinear la organización con sus grupos de interés

Otro aspecto relevante del uso estratégico de una marca no está tan enfocado hacia el exterior de la empresa, sino que también impacta, y mucho, en su ambiente interno. En particular, en el caso de las marcas corporativas, el uso estratégico de la marca sirve como un elemento de cohesión interna y de identificación para los empleados. Una marca que señala un propósito, por ejemplo, aclara a los diferentes grupos de interés de una empresa, pero sobre todo a sus empleados, cuáles son sus valores. De esta manera, bajo una misma marca (o bandera, con toda la connotación ideológica), se puede alinear estratégicamente a los empleados y reforzar una cultura organizacional.

Como mencioné anteriormente en el ejemplo de los Confederados, los rituales, símbolos e imágenes pueden transformarse en elementos estratégicos para generar lealtad, reforzar ideas e iniciar nuevas formas de hacer las cosas. Esto quedó bastante claro para Steve Jobs, quien, poco después de regresar a Apple tras su exilio de 11 años, consideró que era necesario recordar a todos los grupos de interés, pero sobre todo a sus empleados, lo que significaba Apple.

En una reunión interna en Apple, el 23 de septiembre de 1997, registrada en un memorable vídeo disponible en YouTube, Jobs presentó la campaña *Think Different*, que describió como «la primera campaña de marketing de marca en muchos años». El objetivo de la campaña, según sus propias palabras, era reafirmar los valores centrales que movían a su empresa. Aunque, según Jobs, «muchas cosas han cambiado: el mercado es un lugar totalmente diferente al que era hace una década, y Apple es totalmente diferente, y el lugar de Apple en él es totalmente diferente (...), los valores, los valores centrales, esas cosas no deberían cambiar. Las cosas en las que Apple creía en su esencia son las mismas que Apple realmente representa hoy, y por eso queríamos encontrar una manera de comunicar esto».

Para ver el vídeo de Steve Jobs sobre marketing y marcas, se puede escanear el QR o a través del siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=4mvHgLy_YV8	

Por esta razón estratégica, de amalgamar empleados y clientes bajo un tema común, la campaña alababa a innovadores como Einstein, Picasso, Amelia Earhart o John Lennon: los «locos, marginados, rebeldes y creadores de problemas». Así, a través de la campaña *Think Different*, Apple quería transmitir tanto a los de dentro como a los de fuera que la compañía quería volver a sus raíces. Con esta comunicación estratégica, realizada mediante una campaña memorable, la marca buscaba recuperar su fuerza a través de este llamamiento a los nuevos tiempos que empezaban con la versión 2.0 de Steve Jobs, más madura, pero aún *crazy*. Y el resto, como se dice, es historia: al decir que «pensar diferente» era importante, Apple regresó a su posicionamiento como líder e innovador, allanando el camino para productos disruptivos como el iPod y el iPhone pocos años después.

1.4. Gestión de la marca

La gestión de una marca es una actividad compleja realizada normalmente por equipos multidisciplinares bajo una dirección general que suele ser, en teoría, una de las

principales funciones de un director de marketing. Para ello, el Departamento de Marketing se apoya en diversos especialistas internos y externos, sobre todo agencias de publicidad, consultores de marca y expertos en investigación de mercado, experiencia del cliente, entre otros, que de una manera directa o indirecta tienen relación con la gestión de intangibles, pero sobre todo con la parte de la percepción por parte de los grupos de interés.

Según Temporal (2019), «la gestión de la marca es el proceso que busca controlar todo lo que una marca hace y dice, y la manera en que es percibida». Para ello, los gestores de marca deben «influir en las percepciones de diversos públicos objetivo, asegurándose de que las personas vean lo que se quiere que vean con relación a tu marca. Esto significa identificar claramente qué significa tu marca, su personalidad y cómo posicionarla para que parezca diferente y mejor que las marcas competidoras. Esto implica comunicaciones integradas y el constante seguimiento de la marca y su competencia».

El objetivo de todo esto, enseña el profesor de la Said Business School de la Universidad de Oxford, es, lógicamente, aumentar el valor de la marca a lo largo del tiempo, entre otras medidas que conforman lo que llamamos *brand equity*, un concepto que engloba los indicadores de la salud de una marca.

Gestionando el *brand equity*

Kotler y Keller (2006) definen el *brand equity* (en castellano algo como patrimonio o capital de marca) como «el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto de la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa». El *brand equity* refleja la percepción, las emociones y las acciones de los consumidores hacia la marca como resultado de su aprendizaje o experiencia con esta, y, en definitiva, el valor de marca ocurre cuando el conocimiento de la marca afecta al comportamiento de los consumidores.

Es decir, el *brand equity* es una consecuencia directa de todo lo que se ha comentado anteriormente en este capítulo sobre las funciones estratégicas de una marca. El *brand equity* acumula todo lo que se ha hecho, tanto positivo como negativo, con relación a una marca, a nivel estratégico, pero es la gestión del día a día lo que hará que este patrimonio acumulado se mantenga (o crezca o disminuya, según dicha gestión).

Sabemos que la gestión del *brand equity* conlleva la creación de estructuras de conocimiento de marca adecuadas en los consumidores idóneos, y esto ocurre en función de todos los contactos que se establecen con la marca. Es una actividad que se desarrolla a lo largo del tiempo en la relación marca-consumidor. Dada su centrali-

dad en el proceso de gestión de la marca, usaré un modelo de gestión del *brand equity* como referencia para sintetizar las principales actividades de gestión de una marca, independientemente de la fase en la que se encuentre el producto (introducción, madurez o decadencia).

El modelo CBBE, customer-based brand equity

Existen muchos modelos en el mercado; personalmente, he trabajado en Londres con uno de los más robustos, el modelo *Meaningful Different Salience Framework* (MDS), basado en la base de datos de BrandZ, desarrollado por la consultora MillwardBrown (ahora Kantar), pionera en estudios sobre los efectos de la publicidad (Ostler, 2024). Sin embargo, para no centrarme en modelos asociados a una empresa específica, y con fines explicativos, el modelo CBBE (*customer-based brand equity*) del profesor Kevin Keller (de la Tuck School of Business del Dartmouth College) es bastante práctico, elegante y nos ayuda a relacionar las principales actividades de *branding* con la creación del patrimonio de marca.

Keller (2013) define el *brand equity* como «el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor al marketing de la marca». El CBBE es un modelo de rasgo cognitivo orientado a la imagen de marca y a la percepción subjetiva por parte de los consumidores. Según este modelo, el *brand equity* se puede construir a partir de cinco dimensiones: conocimiento de la marca, lealtad a la marca, asociaciones positivas con la marca, percepción de calidad y otros atributos de la marca.

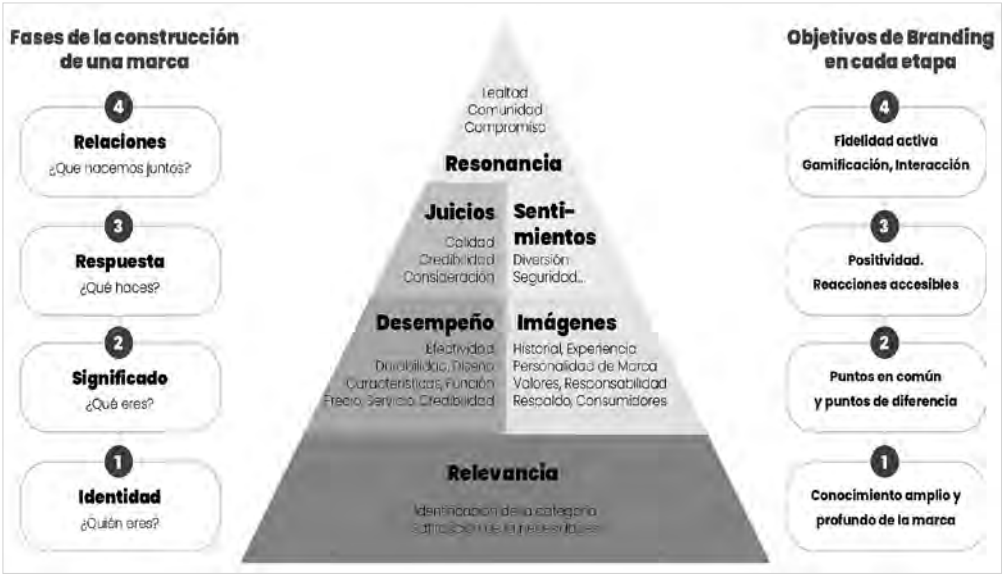
En el modelo CBBE, para gestionar una marca, los consumidores hacen algunas preguntas fundamentales:

- ¿Quién eres? (Identidad de la marca).
- ¿Qué eres? (Significado de la marca).
- ¿Y sobre ti, qué debo pensar o sentir al respecto (Respuestas a la marca)?
- ¿Y sobre tú y yo? ¿Qué tipo de asociaciones y cuánta conexión me gustaría tener contigo? (Relaciones de marca).

Y para comprender cómo eso ocurre se construye este modelo en forma de pirámide (en verdad es un modelo basado en una escalera de valoraciones), que describe cómo reaccionan los consumidores ante una marca, desde su capacidad de identificarla hasta un grado más alto de relación, la resonancia de marca, pasando por las valoraciones de su desempeño y las reacciones a la marca en términos de juicios y sentimientos.

De manera esquemática, se pueden ver los principales puntos del modelo en la Figura 1.6.

Figura 1.6. Modelo CBBE



Fuente: BrandDesign (2023)

La gestión de marca, según este modelo, está bastante influenciada por factores externos —las percepciones de los consumidores— y el trabajo del gestor se centra básicamente en:

- Comprender qué piensan los consumidores sobre la marca y cómo responden a sus acciones en áreas como calidad de producto, atención al cliente, diseño, precio, etc.

- Actuar para influir en estas percepciones a través de comunicaciones de marketing, fundamentalmente, pero también mediante experiencias y todos los puntos de contacto entre la marca y el consumidor.

- Desarrollar acciones para aumentar las conexiones emocionales con los consumidores mediante acciones en Internet, redes sociales y programas de lealtad, con el objetivo de construir relaciones duraderas con la marca.

El modelo sugiere que gran parte del trabajo en la gestión de marca reside en una clara definición del posicionamiento de la marca y en la implementación de acciones de comunicación de marketing, producto y canales para generar los efectos deseados

en las percepciones del consumidor, obteniendo así las reacciones esperadas por la estrategia de marketing.

En resumen, como se puede observar, la gestión de marca está directamente relacionada con la gestión de marketing y el *marketing mix*, como se define en el modelo de las 4 P (producto, precio, punto, promoción). Al final, un producto con un *brand equity* robusto es simplemente el resultado de un buen trabajo de marketing para causar ciertos efectos deseados en las percepciones de los consumidores.

El enfoque basado en la identidad

El enfoque de Keller es sin duda uno de los más conocidos para entender cómo gestionar una marca, pero, según autores como Burman (2023), le falta una perspectiva de la marca desde adentro hacia afuera, es decir, desde la identidad de la marca. Según esta perspectiva —denominada *identity-based brand management*—, la gestión de marca más reciente enfrenta importantes desafíos, como los cambios en la relación entre empresas fabricantes y los canales de distribución minorista, con el aumento del poder de negociación de estos últimos debido a su conocimiento profundo del consumidor final a través de la obtención masiva de datos. Esto ha provocado que solo las marcas de nivel «A», las más fuertes, logren justificar el valor creado por una marca para sus negocios.

Mientras que el modelo CBBE tiene una perspectiva orientada por la demanda, formada por las percepciones de los consumidores, el modelo de gestión basado en la identidad busca ofrecer una perspectiva doble que incluye la construcción interna de la marca, es decir, de adentro hacia afuera (este modelo será explicado con más profundad en el Capítulo 3, que trata de las corrientes de pensamiento del *branding*).

Principales actividades de la gestión de marca

La visión de Burman y su grupo de investigadores me parece muy actual y está alineada con las ideas que he compartido sobre *branding* en las ponencias impartidas en el Programa Marca & Innovación, una iniciativa de ICEX, Foro de Marcas Renombradas y la Oficina de Marcas y Patentes de España, con ESIC Business & Marketing School como socio académico. En las presentaciones que realicé para varios CEO de empresas medianas en diversas ciudades de España entre 2022 y 2025 (Madrid, Barcelona, Valencia, Murcia, Zaragoza, Vigo, Valladolid, San Sebastián, Pamplona, Córdoba, Alicante, Palma de Mallorca, Burgos y Sevilla), defendí el punto de vista de que la gestión de marca comprende, de manera resumida, el siguiente conjunto de actividades, indicado en la Figura 1.7.

Figura 1.7. Las principales actividades de la gestión de marca

Fuente: elaboración propia

- **Definición del concepto de la marca, su promesa de valor y el posicionamiento.** Esta es una parte muy estratégica que está alineada con el plan de negocio de la empresa. No puede ser delegada a escalones intermedios, sino que es responsabilidad directa del CEO, director general y director de marketing. Esto sería la gestión estratégica de la marca desde una perspectiva externa, basada en la gestión de las impresiones que se quiere generar en los grupos de interés[1].

- **Creación de los activos de marca y su expresión.** Se refiere a los elementos semióticos que impactan las percepciones de los grupos de interés de la empresa. Esto abarca desde el nombre de la marca hasta colores, eslogan, diseño, etc., que impactan los sentidos (vista, olfato, sonido, etc.). Aunque esta parte sea menos conceptual que la promesa de marca y el posicionamiento, la construcción de estos activos de marca y su codificación mediante instrumentos como un *brand book* es crucial. Estos activos generan:

  — disponibilidad mental, que permite que una marca ancle los mensajes publicitarios en la mente del consumidor, y
  — cohesión, actuando como puente entre actividades dispares como campañas multiplataformas o diferentes canales de distribución (marketing omnicanal) (Romaniuk, 2018).

1 La gestión de impresiones es un concepto psicológico que se refiere al proceso por el cual los individuos intentan controlar las percepciones que otros tienen de ellos. Esto se puede lograr a través de varios medios, como ajustar su comportamiento, discurso o apariencia para crear una imagen deseada. El trabajo del sociólogo Ervin Goffman es una referencia obligatoria en este campo.

- **Experiencia del cliente.** Una marca es algo vivo, especialmente en el caso de las marcas de servicios, donde la participación del cliente es necesaria para que el servicio exista. Por ejemplo, el servicio de restauración no existe sin clientes; es solo un espacio con mesas, camareros y cocineros. Por eso, el diseño de la experiencia del cliente es fundamental, ya que son estos «momentos de la verdad» (Carlzon, 1987) los que dejan una huella en la memoria del cliente, convirtiéndolo en un abogado o un detractor de la marca.

  Esta parte de experiencia del cliente muchas veces no es reconocida como de responsabilidad de un gestor de marca, pues la visión tradicional del *branding* está muy influenciada por la escuela de gestión de marca de los bienes FCMG (*fast moving goods*), que a su vez pone mucho énfasis en el rol de la publicidad para crear las marcas. Sin embargo, las empresas de servicio, como McDonald's y Meliá, entre otras, saben muy bien que la marca no es solo lo que se expresa en la promesa que se hace en la publicidad o en las características de un *packaging*, la marca es lo que se vive también, y de ahí la importancia de los empleados en la construcción de esta marca. La gestión del «tono y de la voz» de una organización de servicios (como una aerolínea, por ejemplo) es bastante codificada también en un *brand book* para permitir entregar con consistencia la experiencia planificada por los gestores de marca y esperada por los consumidores.

- **Control y valoración de la marca.** Estas actividades evalúan la salud de la marca, desde encuestas y mapas de posicionamiento hasta actividades especializadas en la valoración financiera de la marca y sus activos intangibles. Es un campo bastante interesante que también tuve oportunidad de trabajar en mi experiencia profesional en Londres, y que usa los modelos de *brand equity* como referencia para evaluar la capacidad de una marca para influir en las percepciones y decisiones del consumidor, pero que luego suma estos resultados a otros indicadores para llegar a cálculos financieros que permiten cuantificar el valor de un activo intangible. La valoración de marca es actividad decisiva, por ejemplo, a la hora de vender una marca o licenciarla.

- **Identidad y cultura.** En el centro de todo está la empresa, con su identidad, cultura y propósito. La marca no existe en el vacío ni solo en la mente de los gestores de marketing, sino que depende de la alineación entre empleados, líderes y las expectativas de los grupos de interés, como se propone en el modelo VCI (visión-cultura-imágenes) de Hatch y Schultz (2008).

En la Figura 1.8 se indican preguntas importantes que el gestor de marca debe plantearse para verificar el alineamiento de las tres piezas centrales del modelo (cultura organizacional, visión estratégica y percepciones de los *stakeholders*). En el centro, el

modelo subraya la importancia de la identidad organizacional, el pilar fundamental de todo el trabajo de marca, especialmente en el caso de las marcas corporativas.

La identidad organizacional es básicamente el entendimiento colectivo que los miembros de una organización tienen sobre esta, y se refleja en lo que los miembros expresan o creen que es la organización (Gioia, Schultz y Corley, 2000; Alvesson, 1990). Es desde esta identidad de la que emana todo el trabajo de la marca.

En resumen, Hatch y Schultz consideran que, para mantener la marca viva, es esencial estudiar con atención el lugar donde reside: profundamente en la relación entre los grupos de interés y la empresa. En definitiva, las ideas de estas autoras se basan en una visión de intercambio entre la marca y sus grupos de interés, algo dinámico y dialogal: «La combinación de visión, cultura e imágenes representa, de una forma u otra, todo lo que la organización es, dice y hace» (Hatch y Schultz, 2008).

Figura 1.8: El modelo VCI y el análisis de gaps entre los elementos del modelo

Fuente: Hatch y Schultz (2008)

En resumen, una buena gestión de marca depende de una visión que integre tanto la parte estratégica —normalmente con la implicación directa de los máximos directivos de una empresa— como la parte táctica, cuya responsabilidad recae en el Departamento de Marketing o Comunicación. Sin embargo, es importante observar que es imposible generar buenos resultados para una marca sin la implicación de toda la empresa, ya que una marca debe ser capaz de expresar los valores de una organización y ser vivida por los empleados.

1.5. Los falsos dilemas del marketing

Independientemente del modelo de gestión del *brand equity,* las acciones de *branding* son realizadas con un horizonte, en general, de largo plazo, ya que una marca primero debe darse a conocer, luego comunicar sus atributos, reforzar sus asociaciones y, finalmente, crear una memoria de marca, lo cual lleva tiempo. Sin embargo, muchas veces las empresas esperan resultados inmediatos de las acciones de *branding*, especialmente de aquellas relacionadas con las comunicaciones de marketing, y más específicamente de la publicidad. Es decir, los ejecutivos de estas empresas confunden creación de marca con activación de ventas.

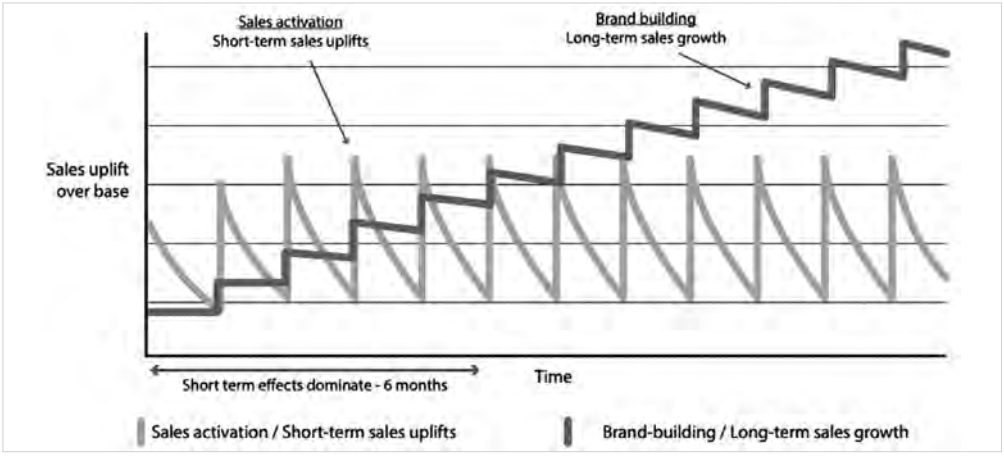
Aquí es inevitable mencionar el influyente estudio de Les Binet y Peter Field (2013), *The Long and the Short of It*, donde nos ofrecen uno de los trabajos más destacados en el campo de la investigación sobre la relación entre marca, resultados de negocio y la gestión de presiones de corto y largo plazo por parte de los directivos de marketing.

El estudio analiza exhaustivamente datos recopilados del banco de datos de eficacia de la IPA (Institute of Practitioners in Advertising), una de las más prestigiosas asociaciones de profesionales de marketing del Reino Unido. Estos datos abarcan 30 años de casos presentados en los Premios de Eficacia de la IPA, incluyendo 700 marcas en más de 80 categorías. El análisis utilizó datos de 996 campañas que participaron en competiciones bienales de eficacia nacionales e internacionales desde 1980 hasta 2010. El estudio se enfocó en comparar campañas exitosas con aquellas menos exitosas, para identificar los factores clave del éxito y cómo varían según las circunstancias específicas de cada marca y campaña.

Es un estudio con una multitud de hallazgos importantes para comprender la relación entre variables de marketing, como el precio y las comunicaciones de marketing, y cómo estas pueden generar efectos en el consumidor. Como punto central, el estudio sostiene que centrarse únicamente en lograr resultados a corto plazo mediante actividades agresivas de precios y promociones de venta puede socavar el rendimiento a largo plazo de una empresa y viceversa.

Para obtener resultados óptimos, los autores abogan por una visión holística que integre tanto las acciones de construcción de marca como las de activación de ventas (descuentos, mensajes publicitarios racionales que impulsan ventas inmediatas, marketing digital del tipo *performance marketing*). En una ilustración muy didáctica (Figura 1.9), Binet y Field (2013) demuestran que los mensajes de activación de ventas generan un aumento inmediato en las ventas, pero no sostenido, ya que una vez que sus efectos terminan, la demanda regresa a su nivel habitual. Por otro lado, los mensajes de construcción de marca promueven un crecimiento a largo plazo en las ventas, al generar diversos efectos que ayudan a captar nuevos clientes y a mantener la fidelidad de los actuales de manera acumulativa.

Figura 1.9. La creación de marcas y la activación de ventas actúan según diferentes escalas de tiempo



Fuente: Binet y Field (2013)

Es importante comprender la diferencia entre los efectos de cada tipo de acción, pues son maneras de hacer marketing distintas, aunque deben ser complementarias (Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Diferencias entre marketing de marca y marketing de generación de demanda

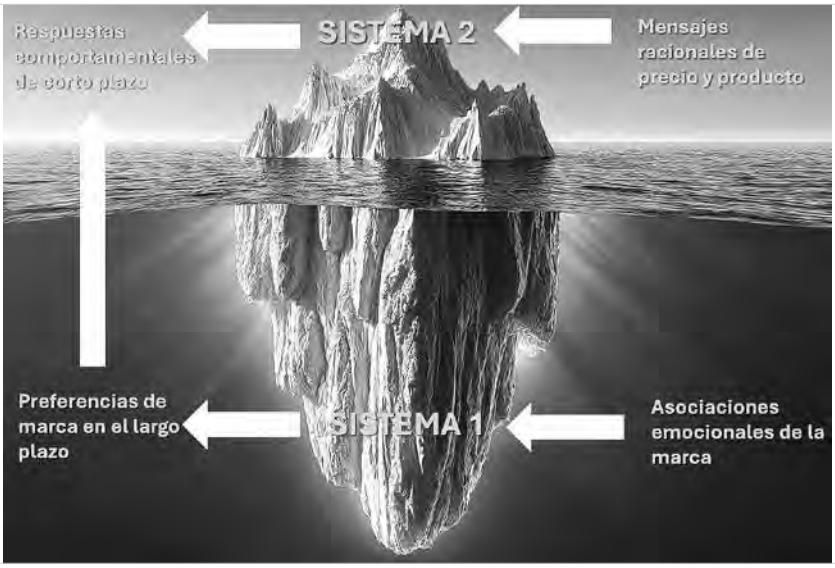
MARKETING DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA	MARKETING DE GENERACIÓN DE DEMANDA
Crea *brand equity* mental	Explora *brand equity* mental
Influencia las ventas futuras	Genera ventas ahora
Cobertura amplia	Foco justo en el *target*
Largo plazo	Corto plazo
Comunicación genera *priming* emocional (predisposición a la compra)	Comunicación entrega mensajes persuasivos (estímulo a la compra ya)

Fuente: Binet y Field (2013)

La creación de *brand equity* mental se refiere al esfuerzo deliberado de la empresa para insertar en la mente del consumidor determinadas ideas y asociaciones relacionadas con la marca, mientras que en el marketing de generación de demanda las ventas ocurren porque se aprovecha el resultado de esas ideas preestablecidas. Es decir, una vez que el consumidor conoce una marca y tiene una actitud favorable hacia ella, vender resulta más sencillo.

El *priming* emocional se refiere al efecto de la comunicación en las actitudes de las personas. El *priming* es un fenómeno psicológico que explica por qué después de ver mucha publicidad de cerveza, por ejemplo, a la gente le apetece tomar una cerveza en un bar. No hay una instrucción explícita como «compra cerveza ahora porque te regalamos una entrada al cine», pero la exposición repetida a un anuncio emocionalmente atractivo predispone al consumidor a comprar cuando surge la ocasión. En el caso de la generación de demanda, los mensajes son más directos, persuasivos y racionales (hay recompensas como descuentos, o incentivos como «promoción válida solo hasta el viernes»). Mientras que los mensajes de construcción de marca activan más el Sistema 1 del cerebro (emocional e intuitivo), los mensajes de generación de demanda activan más el Sistema 2 (analítico y racional), según el modelo de Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía, muy útil para explicar cómo las personas toman decisiones sobre marcas (Kahneman, 2011) y que se ve esquemáticamente en la Figura 1.10.

Figura 1.10. La relación entre mensajes emocionales y racionales según Les Binet y Peter Field



Fuente: elaboración propia

Todo esto nos lleva a pensar que una estrategia de marketing inteligente debe conciliar ambos tipos de actividades y los horizontes de corto y largo plazo. Para ayudar a operacionalizar esto, Binet y Field proponen, de manera general, que la inversión en marketing se divida en un 60 % para actividades de construcción de marca (efectos a largo plazo) y un 40 % para actividades de generación de demanda (efectos a corto plazo). Aunque esta recomendación es muy general (ya que muchos factores pueden

influir para la definición de un presupuesto de marketing), se basa en la sinergia de ambas actividades para generar la eficiencia deseada en los indicadores de marketing, como el ROMI (retorno sobre la inversión en marketing) y los márgenes.

En la práctica, sabemos que sin acciones de corto plazo una empresa no llega muy lejos, pero sin tener acciones de largo plazo las actividades de corto plazo pierden su mayor razón de ser en términos de sostenibilidad del negocio. Una buena analogía sería si eres padre o madre, debes gastar dinero para alimentar a tu hijo, pero también debes reservar dinero para su educación y asegurarle un futuro mejor e independencia económica. Otra manera de entender eso es desde la sabiduría china, y la frase de Sun Tzu en *El arte de la guerra*: «Estrategia sin táctica es el más lento camino hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido antes de la derrota».

Marketing, a final, es una disciplina que necesita esta visión del todo, y las grandes decisiones de marca son estratégicas, deben estar en nivel de general (CEO/CMO).

Pero, quizás, este dilema entre corto plazo vs. largo plazo sea simplemente un falso dilema, como muchos otros en marketing, que, a final, no es una ciencia exacta, como señaló brillantemente Martin Weigel, *chief strategy officer* de la agencia AMV BBDO, en un tuit. Por tanto, debemos ser cautelosos al querer que todo sea blanco o negro. La verdad, muchas veces, está en el equilibrio.

Figura 1.11. Publicación de Martin Weigel sobre los «falsos dilemas» del marketing

Fuente: https://twitter.com/mweigel/status/1087351301644713984

El curioso caso es que muchas personas, ya sea en mis clases o en presentaciones, me preguntan sobre estos dilemas del marketing: «¿Cuál es la mejor manera, Carlos?» o «¿Cuál es la opción correcta?». Y tengo que responder con la típica respuesta que parece que no sé de qué hablo o que no quiero mojarme, pero que es muy propia de los profesores: «Depende». O, en algunos casos, «puede ser una cosa o la otra». Sé que dejo a la gente confusa y, a veces, molesta, pero es que no se trata de una cuestión de ser o no ser. La vida no es binaria, blanco o negro; está organizada en un continuo en el que hacemos nuestras elecciones, hay muchos matices y grises. Y lo mismo sucede en el marketing. Es por eso por lo que propongo, en el Capítulo 6, el abordaje del *branding integral*, que es una propuesta que busca una actuación de las marcas de manera holística, y, quizás, más realista, para navegar un mercado complejo.

Equilibrando corto y medio plazo y el Zen*Branding*

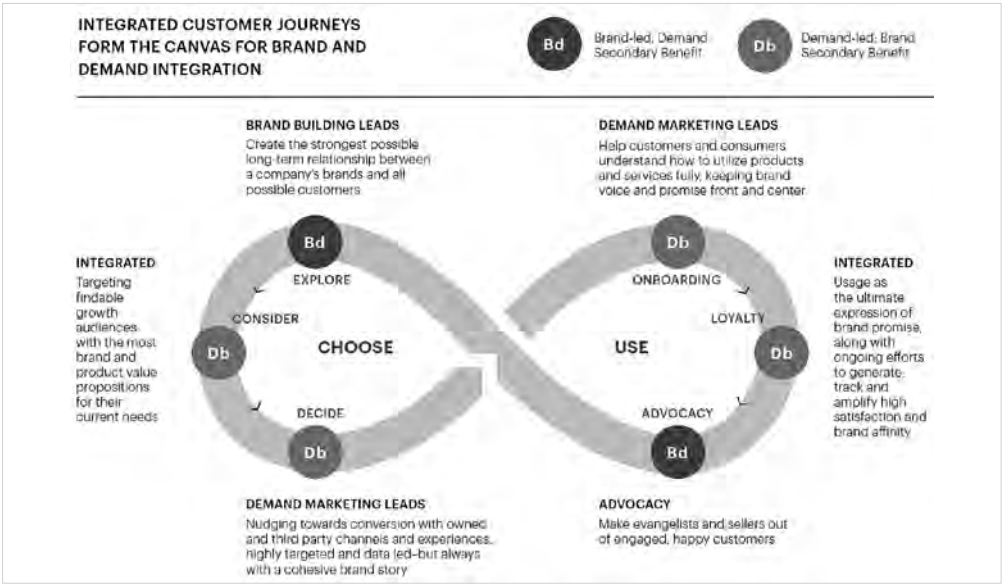
Si bien el foco a corto plazo puede llevar a resultados inmediatos, necesarios para la supervivencia de la empresa (pagar las cuentas), tampoco se puede poner en riesgo la salud del negocio a largo plazo. Por lo tanto, tener una visión a largo plazo para una marca es fundamental. Como bien observa Tom Roach, un profesional británico de marketing, en un artículo de su blog donde analiza las ideas de Les Binet y Field, la clave es alcanzar el largo plazo a través de los logros del corto plazo (Roach, 2020). Este equilibrio es el que también defiendo con el concepto del Zen*Branding*, que expongo a continuación como una idea que ayuda a equilibrar las fuerzas de ambos plazos.

El equilibrio en marketing es aún más crucial porque vivimos en tiempos de gran fragmentación de medios y un *customer journey* que no es nada lineal. El tradicional embudo de marketing en etapas, como el modelo AIDA (atención-interés-deseo-acción), o incluso el que ahora los profesionales de marketing digital llaman TOFU/MOFU/BOFU (siglas de las etapas superior, media e inferior del embudo), son representaciones muy básicas y quizás simplistas para el tipo de consumidor actual.

En la práctica, los clientes son impactados constantemente por acciones de generación de demanda, llamadas *performance marketing,* a través del marketing tradicional y digital. Estas acciones de activación de ventas, comenta Roach, son de naturaleza continua y no ocurren en momentos puntuales, como plantearon Les Binet y Field.

Por esta razón, la consultora Prophet, en un estudio muy interesante realizado con más de 500 profesionales de marketing y publicidad (Prophet, 2024), considera que los mensajes de marca y los de generación de demanda deben convivir en un embudo más complejo (Figura 1.12).

Figura 1.12. El *customer journey* que equilibra acciones de generación de demanda y construcción de marca



Fuente: Prophet (2024)

Teniendo en cuenta la falsa dicotomía entre el corto y largo plazo, he desarrollado un enfoque para la gestión de marcas que llamo Zen*Branding* y que está en la base del modelo *branding integral*, que es más complejo. Esta metodología propone actuar en marketing de manera que se construya una marca sólida, capaz de generar valor a lo largo del tiempo, reconociendo que, aunque una marca fuerte es esencial para vender más y mejor, los resultados inmediatos también son cruciales para la viabilidad de cualquier negocio.

El Zen*Branding* responde a la complejidad creciente del entorno actual, caracterizado por la fragmentación de medios y la rapidez de los cambios en los hábitos del consumidor. Por ello, se basa en tres principios fundamentales para ayudar a las marcas a equilibrar sus acciones y asegurar tanto el éxito a corto plazo como el crecimiento sostenido a largo plazo:

1. COORDINACIÓN. El *branding* y las ventas no son dos entidades separadas, sino que deben trabajar juntas de forma coordinada. Aunque Les Binet y Peter Field demuestran que una campaña diseñada para lograr efectos tanto a corto como a largo plazo puede ser difícil de ejecutar con precisión, sigue siendo fundamental entender que el *branding* es una función integral del marketing. El objetivo de ambas disciplinas es obtener resultados de negocio, y el directivo de marketing debe ser capaz de asignar recursos de manera eficiente para optimizar estos resultados.

Es fundamental entender, por ejemplo, que la publicidad que refuerza una marca ayuda a construir una ideología y que, bien hecha, genera memorias de marca en el consumidor, que, por esta memoria, está más predispuesto a entender las comunicaciones de la marca y a comprarla.

Un ejemplo es lo que hace Nike, que con sus anuncios genera asociaciones profundas en la mente del consumidor sobre atributos como dinamismo, victoria y superación. Estas asociaciones no solo incrementan el conocimiento de marca, sino que predisponen a los consumidores a elegir esa marca cuando surge una necesidad de compra. Así, Nike ha conseguido, mediante una publicidad emocional y bien coordinada, vender tanto zapatillas como una filosofía de vida activa y desafiante. Esta memoria de marca no solo impulsa ventas en el presente, sino que crea una base sólida para futuras compras.

2. ARMONÍA. En lugar de elegir entre priorizar el *performance marketing* (orientado a resultados inmediatos) o la construcción de marca (centrada en el largo plazo), el Zen*Branding* defiende la necesidad de hacer ambas cosas. El marketing y las ventas deben trabajar juntos para entender cómo se apoyan mutuamente. Las campañas de marketing que se centran solo en el rendimiento inmediato —como las promociones masivas o las campañas de vender, vender, vender en plataformas digitales— pueden generar ingresos a corto plazo, pero tienden a agotar su efectividad rápidamente.

   Sin embargo, la pura construcción de imagen sin un enfoque comercial puede ser igualmente estéril. En las reuniones de planificación de marca, es fundamental evitar el enfoque excesivamente teórico, poético o místico de algunas consultoras de marca. Eso no es más que el *brand babble,* algo como la babosería del *brand*, según lo describe Don Schultz en uno de sus excelentes libros, casi un manifiesto para la defensa del realismo en la gestión de marcas. La creación de marca debe estar conectada con el consumidor real y con los objetivos comerciales de la empresa, para evitar caer en divagaciones que no aportan valor.

   Un buen ejemplo de equilibrio es la estrategia de Coca-Cola, que combina campañas emotivas como «Destapa la felicidad», enfocadas en fortalecer su imagen y conexiones emocionales, con tácticas de promoción que impulsan el consumo inmediato, como el cambio de nombres en las botellas con la campaña «Comparte una Coca-Cola». Este tipo de armonía entre marketing y ventas no solo mantiene viva la marca en la mente del consumidor, sino que también impulsa resultados tangibles en el corto plazo.

   Y un mal ejemplo, paradójicamente, es el de Nike en los últimos años, debido a decisiones estratégicas cuestionables bajo la dirección de su ex-CEO, John Donahoe. Una de las principales críticas se centra en la reducción de la inversión en investigación y desarrollo, lo que provocó una disminución de la innovación en sus productos. Al enfocarse en productos existentes y en la demanda actual, la

empresa perdió su ventaja competitiva en el mercado. Además, la reestructuración interna que agrupó equipos especializados en categorías más amplias diluyó la especialización que había sido clave en su éxito anterior.

Otro error estratégico fue el desbalance entre las inversiones a corto y largo plazo. Nike incrementó su gasto en *performance marketing* (o marketing de rendimiento), buscando resultados inmediatos, pero descuidó la construcción de la marca a largo plazo. Esta estrategia inicialmente mostró resultados positivos; sin embargo, con el tiempo, la falta de inversión en la marca debilitó su posición en el mercado, afectando negativamente las ventas y la percepción del consumidor.

La estrategia de distribución también presentó problemas. Nike priorizó las ventas directas al consumidor, reduciendo su presencia en canales mayoristas y minoristas. Esta decisión limitó su alcance y accesibilidad, especialmente cuando los consumidores regresaron a las tiendas físicas tras la pandemia. Además, la empresa no anticipó correctamente la naturaleza temporal del aumento de las ventas en línea durante la pandemia, interpretando erróneamente este fenómeno como una tendencia permanente. El resultado es que Nike perdió más de un 20 % de valor de mercado en un año, pero ahora lucha, con un nuevo CEO, para volver a encantar a los consumidores con su marca.

3. EVOLUCIÓN CONTINUA. Aunque los grandes anunciantes, como Santander, Unilever o Procter & Gamble, cuentan con modelos econométricos sofisticados para optimizar sus inversiones en marketing, el marketing sigue siendo un campo en evolución. No existe una fórmula mágica, y la experimentación constante es clave para mantener una marca relevante. El Zen*Branding* promueve una actitud de aprendizaje continuo, adaptándose a los cambios del mercado y evitando aferrarse a fórmulas que pueden haber sido efectivas en el pasado, pero que ya no resuenan con los consumidores actuales.

   Por ejemplo, Netflix es una empresa que ha demostrado maestría en la evolución continua de su marca. Al inicio, su estrategia de marca estaba centrada en la conveniencia de los envíos de DVD por correo, pero cuando el mercado cambió, adaptó su modelo al *streaming* y, más recientemente, a la creación de contenido original. Esta capacidad de adaptar rápidamente su marca y estrategia de marketing a las nuevas demandas del mercado ha sido esencial para su crecimiento y relevancia en un sector tan competitivo.

   El Zen*Branding* fue una idea que presenté por primera vez en julio de 2022 en Madrid, durante una ponencia para los participantes del programa Marca & Innovación, una iniciativa del Foro de Marcas Renombradas, ICEX y la Oficina Española de Patentes y Marcas. Desde entonces, he seguido desarrollando este concepto, y la propuesta del *branding integral*, que expongo en este libro, es una evolución de esa reflexión inicial.

1.6. Conclusiones

La gestión de marcas ha recorrido un largo y fascinante camino, desde las pinturas prehistóricas de Altamira hasta la omnipresencia de las marcas en la economía moderna. Este viaje revela cómo el concepto de marca ha evolucionado, adaptándose a diferentes contextos y épocas, pero siempre manteniendo su esencia: la creación de significado y la conexión con el público.

Hoy en día, las marcas no solo facilitan las transacciones comerciales, sino que también se han convertido en iconos culturales y activos intangibles de gran valor. En esta era dominada por el conocimiento, la información y la innovación, el *branding* ha adquirido una nueva dimensión, contribuyendo significativamente al valor de las organizaciones en múltiples ámbitos.

Mirando hacia el futuro, el *branding* continuará siendo un elemento central en las estrategias comerciales y de comunicación, aunque con nuevos desafíos, dado que el contexto actual no es el mismo que cuando surgieron las grandes marcas del siglo XX como Coca-Cola, Marlboro o Absolut. Estos cambios y tendencias se abordarán en el próximo capítulo, definiendo la nueva arena competitiva de las empresas en el siglo XXI y, por ende, la gestión de marcas.

ENTREVISTA A T. C. MELEWAR Y JORGE SABA ARBACHE

LA VISIÓN SOBRE MARCAS Y LA ECONOMÍA DE LOS INTANGIBLES DESDE LA ACADEMIA

Al final de cada capítulo, presentaré la visión de expertos sobre algunos de los temas que abordo sobre marketing y gestión de marcas. Empiezo con uno de los profesores de marketing más destacados en Europa, T. C. Melewar, y enseguida con el profesor de Economía Jorge Arbache, de la Universidad de Brasilia, profundo conocedor de las variables que hacen empresas y países más competitivos en el mercado global.

«La marca es el *softpower* de la empresa»

El profesor T. C. Melewar es jefe del Departamento de Marketing, Branding y Turismo en la Middlesex University London. Con una amplia trayectoria académica, ha trabajado en instituciones como Brunel University, Zurich University of Applied Sciences, University of Warwick, De Montfort University y el MARA Institute of Technology. Su investigación se centra en el *branding*, la identidad corporativa y el marketing internacional, con publicaciones en revistas de prestigio y la coautoría de once libros. Ha impartido cursos ejecutivos para empresas como Sony y Nestlé, fundado varios coloquios y forma parte del Consejo Asesor del Journal of Product and Brand Management. También ha recibido distinciones honoríficas de la Academy of Marketing y de la Bucharest University of Economic Studies.

P. ¿Cuál es el lugar de la marca dentro de la organización?

R. La marca forma parte de Marketing, de la estrategia, de Finanzas... en realidad, forma parte de todo. Es un tema estratégico por definición, ya que está relacionada con la reputación, un recurso estratégico clave para cualquier empresa.

Cuestiones como la reputación deben tratarse a nivel de junta directiva, y la marca puede considerarse el lado *soft* de Finanzas, de alguna manera. En este sentido, es el *soft power* de una organización. La marca no es un activo tangible ni está directamente relacionada con el dinero, como lo está el área de Finanzas. Sin embargo, es una fuente de poder blando para la empresa, un intangible que tiene mucho valor. Esta idea, que se me ocurre ahora, me gustaría desarrollarla más, pero lo que quiero decir es que cuando una organización logra beneficios, está directamente relacionado con cómo es percibida su marca en términos de reputación. Esto subraya que la marca es un tema íntimamente ligado a la estrategia corporativa en su conjunto.

P. ¿Cómo ves los cambios en la gestión de marca en los últimos años?

R. El *branding* ha cambiado enormemente en los últimos veinte años, y las organizaciones están empezando a percibir que la marca ya no es algo confinado al Departamento de Marketing. Creo que las empresas ya no tienen esa visión reducida del *branding*; reconocen que es un concepto amplio que va más allá de las fronteras del marketing y que toca muchos otros aspectos de la organización. Esta visión que tengo es compartida por académicos como John Balmer, Klaus-Peter Wiedmann y Majken Schultz, entre otros.

P. ¿Cuáles serían algunos elementos importantes para el futuro del *branding*?

R. Es un gran desafío prever el desarrollo del *branding* en el futuro, pero creo que estará estrechamente vinculado al fenómeno de las redes sociales. Estas redes cocrean las marcas junto con sus usuarios. Las marcas ya no controlan totalmente su creación, sino que participan en un proceso compartido que aporta autenticidad.

Esta articulación del significado de la marca destaca el papel de los influenciadores, quienes deben ser percibidos como auténticos en su papel de intermediarios entre la marca y el público objetivo. En este sentido, la comunicación de la marca ya no depende tanto de la publicidad tradicional. En definitiva, la percepción de autenticidad será fundamental para el futuro de

las marcas. Considero que esta noción de autenticidad en la relación entre la marca y sus grupos de interés es la dirección que tomará el *branding* tanto ahora como en el futuro.

P. ¿Cuál es el rol del producto en el *branding*, o el *branding* es solo comunicación?

R. El mercado es muy competitivo, y debemos reconocer que el papel de Internet no puede subestimarse, ya que las compras en línea han crecido exponencialmente en los últimos veinte años.

Desde mi punto de vista, el papel de empresas como Amazon ha ejercido una presión significativa sobre la calidad de los productos, ya que el consumidor tiene muchas más opciones a su disposición. Marcas renombradas como Zara o minoristas como H&M se enfrentan hoy a una competencia feroz de los minoristas en línea. Esto obliga a marcas consolidadas, como estas que te comento, o Mercedes-Benz, a crear experiencias innovadoras para sus clientes, siempre preguntándose cómo pueden seguir siendo exitosas.

Y esta es una cuestión muy importante: ¿cómo una marca como Mercedes-Benz puede mantenerse relevante durante tanto tiempo? Creo que las marcas deben buscar sus propios caminos o, incluso, emular a estas referencias del mercado para encontrar la clave de cómo seguir obteniendo éxito sostenible en un entorno en constante cambio.

Diría que la clave es la anticipación. Las marcas no pueden ser complacientes, por lo que deben explorar nuevas categorías, tendencias y necesidades de grupos demográficos para estar siempre un paso por delante.

«Vivimos en una economía de plataformas»

Jorge Arbache es doctor y profesor de Economía de la Universidad de Brasilia, miembro de juntas directivas, conferencista y consultor de negocios, reconocido por su experiencia en América Latina y el Caribe. Ocupó la vicepresidencia del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), fue secretario de Asuntos Internacionales del Ministerio de Planificación de Brasil y director del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social brasileño, además de economista del Banco Mundial en Washington. Ha publicado libros y numerosos artículos sobre temas relevantes sobre competitividad de las empresas y países, en particular, en los últimos años, en el campo de estrategias económicas enfocadas en el clima.

P. ¿De qué manera los activos intangibles, y en particular la marca, generan valor para una empresa actualmente?

R. Típicamente, el valor de una empresa se calcula teniendo en cuenta el valor de sus activos y su cartera de negocios. Sin embargo, desde hace algunas décadas, con el desarrollo del marketing y el acceso al mercado, y más aún con la llegada de la economía digital y la agenda de innovaciones, las marcas y otros intangibles han ganado una gran importancia que sigue creciendo. En realidad, estos intangibles tienden a tener aún más valor en el futuro. Estamos hablando, claro, de la marca, pero también de toda la infraestructura de atención al cliente, las redes de última milla, *software* propietario y otros. Según un estudio de la OCDE, la mitad del valor de los activos de las principales empresas europeas ya son intangibles.

Me gustaría destacar un punto. ¿Por qué la marca adquiere una importancia especial en tiempos de economía digital? Esto ocurre porque vivimos en una economía de plataformas, como las de Google y Apple, aunque también

existen plataformas sectoriales en el mercado B2B, a veces muy específicas, como en el agronegocio o el sector deportivo. Una plataforma es, en su mayoría, un paraguas bajo el cual se pueden anclar muchas cosas, y la marca es esencial para que eso ocurra. Bajo el paraguas de Apple se pueden asociar muchas cosas, y quien lidera todo eso es la reputación de la marca. Otro ejemplo es Volkswagen, que abarca coches y camiones, pero también banca, y la marca es lo que respalda estos diversos servicios en el mundo del transporte.

Es cierto que tener plantas industriales, robots en las fábricas, etc., es importante, pero, en cierta medida, todo eso es *commodity*. Lo que realmente marca la diferencia es, muchas veces, la marca y todo lo asociado a ella, como la calidad del producto, las capacidades de los empleados y la capacidad de entregar valor. En una economía global y de plataformas, la noción de marca adquiere un punto extra en la capacidad de mantener o expandir la penetración en el mercado. En resumen, los intangibles, que ya eran muy importantes, ganan más relevancia en este contexto, y, en última instancia, una gran marca puede no tener activos tangibles y convertirse en un gran agente de negocios, como es el caso de Apple y Nike, que no poseen fábricas.

Esto es importante incluso por sus aspectos geopolíticos, como la ascensión de las marcas chinas, algo que preocupa a los norteamericanos. China formaba parte de la estrategia ***offshore*** de los EE. UU., actuando como una maquiladora industrial. Pero hoy ya no es así, con la aparición de marcas chinas como Huawei, TikTok y BYD, entre otras. Estamos viendo una tercera etapa del desarrollo chino, basada también en la fortaleza de los intangibles, un tema realmente relevante en la agenda mundial.

P. ¿Por qué los países más ricos son aquellos que hicieron una transición de economía industrial a economía de servicios?

R. Lo que ocurrió fue un cambio en el modelo de negocios, no en las actividades en sí. Fue una innovación estadounidense, caracterizada por su audacia y visión. Hace unas cinco décadas, EE. UU. comenzó a acelerar el proceso de externalización de la producción. Este modelo de negocio se basaba en trabajar con los costes más bajos posibles y ciclos de negocio más cortos, con toda la flexibilidad y agilidad que se pudieran alcanzar. Así comenzó el proceso de tercerización, transfiriendo etapas del ciclo de producción a terceros. Este proceso fue tan exitoso que se expandió.

Muchas de las actividades del sector industrial están ahora clasificadas como actividades de servicios, aunque estén ancladas en la cadena industrial. Por

ejemplo, el 80 % del valor de un iPhone es intangible (marca, sistemas, *software*, atención al cliente, distribución, etc.). La parte física —el cacharro— representa como máximo el 20 % del valor. Al final, EE. UU. gana mucho más con los servicios que viabilizan el sector industrial que con la industria misma.

Los países avanzados entendieron esto (Japón, no tanto, pero China empieza a comprenderlo). Los servicios orientados al B2B generan mucha riqueza, y la marca actúa como una locomotora debido al efecto paraguas que mencioné anteriormente.

Se tiende a pensar que la riqueza del sector de servicios proviene de los servicios al consumidor (B2C), pero no es así. La mayor parte del valor generado por los servicios se enfoca en el B2B, en servicios para empresas. Esta es, en definitiva, la economía del conocimiento, impulsada por innovaciones en modelos de negocio o de gestión, además del servicio ofrecido por empresas innovadoras como Google.

Un caso interesante es México. El norte del país es un gran centro de producción con plantas industriales de empresas estadounidenses, japonesas o alemanas. Los mexicanos se enorgullecen de estas industrias, y con razón. Pero al desglosar el valor generado, el país se queda con muy poco, alrededor del 15 %, porque estas fábricas básicamente funcionan como maquiladoras. Tener líneas de producción es importante, pero las actividades productivas clave, los intangibles, son fundamentales en este contexto.

Por ejemplo, el valor de los intangibles de un coche Mercedes-Benz alcanza hasta el 40 % en algunos modelos. Paradójicamente, el sector automovilístico alemán está sufriendo porque se ha centrado en la parte física y mecánica de los automóviles, mientras que los intangibles han ganado más valor. No han entendido que la madre del cordero ya no está en los activos tangibles, lo que explica en parte la situación económica actual de Alemania.

P. En un momento en que hay tantas opciones de marcas y tanta información disponible, ¿siguen siendo relevantes las marcas?

R. Creo que sí, especialmente en el contexto de la economía de plataformas que describí. No sé si realmente hay más opciones para los consumidores, pero sí hay más acceso a información sobre las opciones. Esto es real, aunque existe un coste de gestión de las elecciones por parte del cliente. Parece fácil y mejor tener acceso a tanta información en Internet sobre modelos de coches u ordenadores, pero esto tiene un coste, y a veces es alto.

Un ejemplo es Coca-Cola, que no solo vende refrescos de cola. La marca es una plataforma que vende otros refrescos, agua, etc. Por tanto, la marca tendrá un valor aún mayor en una economía global, porque el cliente se preguntará si vale la pena buscar otras opciones o si es mejor optar por la solución que ofrece la plataforma y el ecosistema de la marca. Otro ejemplo es Apple Pay: ¿merece la pena buscar soluciones fragmentadas de pago o usar lo que ya está avalado por la marca Apple?

Por eso vemos que las marcas entran en categorías no típicas, con la tendencia de que el consumidor se relacione con plataformas lideradas por una marca ancla.

El fenómeno de las marcas blancas tampoco es neutral. Un producto vendido en Mercadona o Sainsbury's, aunque no lleve la marca del fabricante, tiene el respaldo de estos distribuidores, lo que también evidencia el poder del *branding*.

P. En cuanto al precio, ¿cómo ve la competencia basada en el precio?

R. A medida que las marcas y plataformas ganan importancia, las empresas tienen, teóricamente, un límite en cuanto a hasta dónde se puede llegar. Podríamos imaginar que todas las empresas en un mercado de competencia perfecta podrían crear sus propias plataformas, pero esto no ocurre, porque el concepto mismo de plataforma implica la creación de oligopolios. En el sector de los móviles, por ejemplo, dos o tres marcas ocupan la mayor parte del mercado, aunque existan otros competidores. Por tanto, estos otros buscan nichos. Esto no es inmutable; grandes marcas han nacido, crecido y desaparecido, y otras pequeñas han crecido enormemente. Sin embargo, típicamente, la naturaleza de las economías de plataformas y de grandes marcas, y la integración de los mercados, genera restricciones, ya que el coste para que una empresa se convierta en un gran actor en el mercado global es muy alto. Las barreras de entrada creadas por las marcas son tan grandes que las empresas se organizan en marcas de primer, segundo y tercer nivel. En la práctica, no hay competencia directa entre marcas de primer y tercer nivel. Cada empresa ocupa un espacio delimitado por la estructura del mercado, la naturaleza de las plataformas y la forma en que las empresas y consumidores toman sus decisiones. Y es ahí donde la marca entra con toda su fuerza.