



Universitat Ramon Llull

TESI DOCTORAL

Títol	Aproximación teórico-empírica a la figura del director de cuentas como gestor de la comunicación de marcas en agencias de publicidad de Barcelona
Realitzada per	Jordi Botey López
en el Centre	Facultat de Comunicació Blanquerna
i en el Departament	Comunicació. Grup de Recerca en Estratègies i Creativitat Publicitàries de la FCC Blanquerna -URL
Dirigida per	Dr. Mario Herreros Arconada
Tutor	Dr. Joan Sabaté López

A Mar, el mayor de los agradecimientos por quererme tanto, y la mayor de las disculpas por haber tardado tanto; ojalá que, por fin, pueda pensar aquello de que “no importa si llegaste 10 años antes o 10 años después: lo importante es que llegaste a tiempo”.

SUMARIO

Agradecimientos	11
1.- Propósitos de la tesis	13
2.- Hipótesis y tesis	19
3.- Hipótesis secundarias o complementarias	23
4.- Desarrollo del trabajo	25

PRIMERA PARTE

Contextualización del tema de la tesis

Capítulo 1. Estado de la cuestión

La comunicación de la marca como un elemento clave de valor añadido en las empresas	31
---	----

Capítulo 2. La marca

2.1.- El concepto de marca o qué se entiende por marca	37
2.2.- El concepto de valor de marca	49

**Capítulo 3. Factores determinantes generadores
de valor para las marcas: consecuencias para su gestión**

3.1.- La globalización	53
3.2.- El "activo país" como factor generador de valor	59
3.2.1. Mecanismos de influencia en el "activo país"	63
3.2.2. La congruencia entre marca y país de origen	67
3.3.- Los estereotipos internacionales como aportadores de valor a las marcas	72
3.4.- Procedencia, marca, identidad y animosidad	81
3.5.- La "fortaleza" de la marca como generadora de valor para la gestión	86
3.6.- La utilización de los grandes nombres de marca como generadora de valor	92
3.7.- El valor de marca para el consumidor	111
3.8.- La comunicación como generadora de valor	118
3.9.- El concepto de <i>branding</i>	124

Capítulo 4. La gestión de la marca en la agencia de publicidad

4.1.- El papel del director de cuentas como generador de valor. Delimitación teórica de esta función.	159
4.2.- Definición. ¿Qué es un director de cuentas?	164
4.3.- El director de cuentas como instrumento de mejora de gestión	172
4.3.1.- No hay buena gestión sin formación	177
4.4.- Nuevas perspectivas de la función del director de cuentas	181
4.4.1.- Del director de cuentas al <i>account planner</i>	188
4.4.2.- Gestionar la marca como relación	193
4.4.3.- El branding interno o <i>inside branding</i> y el Desarrollo Organizacional	198
4.4.4.-La gestión de la marca ante el reto de las nuevas tecnologías	218

SEGUNDA PARTE

1.- Trabajo de campo	225
2.- Objetivos de la investigación	225
3.- Premisas de partida de la investigación	226

4.- Resultados principales del estudio cuantitativo realizado	231
4.1.- Descripción técnica del estudio	231
4.2.- Perfil académico-profesional	234
4.2.1. Formación académica	234
4.2.2. Perfil profesional	236
4.2.3. Años de experiencia	238
4.2.4. Experiencia laboral anterior	240
4.3.-Perfil de las marcas para las que trabajan	243
4.4.- Posición descrita como “gestor de marcas”	247
4.5.- El peso de la comunicación dentro de la gestión de las marcas	250
4.6.- Distribución del peso específico de los objetivos de trabajo dentro de las agencias de publicidad	252
4.7.- Importancia relativa de las acciones de publicidad respecto a las acciones de R.P. sobre el valor de las marcas	255
4.8.- Percepción de aportación de valor y la valoración de su trabajo	257
4.8.1. Aportación de valor	257
4.8.2. Valoración de su trabajo	258

4.9.- Los cambios en los objetivos de comunicación creatividad y gestión de marcas en el cliente	263
4.9.1. Cambios de objetivos de comunicación	264
4.9.2. Cambios en la creatividad de las campañas publicitarias	266
4.9.3. La definición de los valores de marca por parte de sus clientes	267
4.9.4. Dedicación de recursos económicos y humanos en el cuidado del valor de marca	269
4.9.5. Soporte a la gestión del valor de marca desde la agencia	269
4.10.- Marcas más valoradas a nivel nacional	271
4.11.- Marcas más valoradas a nivel internacional	276
5.- Conclusiones	281
5.1.- Conclusiones finales: validación / refutación de la hipótesis principal	282
5.1.1. Definición del perfil	284
5.1.2. Descripción y contenido del trabajo del director de cuentas como “gestor de marca”	285
5.1.3. Aportación del valor por parte del director de cuentas como “gestor de marca”	286
5.1.4. Generación de valor de marca por parte del cliente	287
6.- Validación / refutación de las hipótesis secundarias	289

7.- Propuestas. Nuevas hipótesis. Posibles futuras líneas de investigación	291
Bibliografía	295
Webgrafía	317
Anexos: (Carta enviada a profesionales, modelo de cuestionario enviado, cuestionarios obtenidos, salidas de ordenador y listado de variables)	321

***“Podemos tener conocimiento de una cosa determinada
cuando conocemos su esencia”
(Aristóteles)***

AGRADECIMIENTOS

Queremos iniciar este trabajo manifestando nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que, de un modo u otro, nos han apoyado y ayudado en la realización de este tesis que, aunque resulte un trabajo de autoría individual, no podría haber visto la luz sin el impulso de la colectividad que todas ellas conforman. Nuestras disculpas si alguien se nos ha quedado en el olvido.

En primer lugar, nuestra más sincera gratitud al Director del trabajo, el Dr. Mario Herreros, que no sólo ha sido el impulsor y supervisor académico del trabajo, sino que en su momento fue quien nos insufló el ánimo y nos hizo observar la conveniencia de dedicarnos a la vida académica y a la docencia, después de haber sido profesor nuestro en la U.A.B. ¡Gracias maestro, nunca podré agradecerte bastante tu sabio consejo y tu visión de futuro!

A nuestros colegas, profesores y amigos, en la Facultad de Comunicación Blanquerna, en especial al Dr. Miquel Altarriba, al Dr. Joan Sabaté –tutor de este trabajo– y al Dr. Josep Rom por habernos impulsado moral en los momentos de decaimiento. Y a Enric Ordeix, Antonio Solanilla y al ya Doctor Lluís Jornet, por sus comentarios en los momentos de complicidad compartidos.

A Angel Sala, por ayudarme con sus “terroríficos” conocimientos en la época predoctoral.

Al profesor y amigo, Enric Mur, por su inestimable ayuda en la confección y supervisión de la parte empírica de este trabajo; también mi

agradecimiento a Rosa Muntané por ayudarme a aclararme con las interpretaciones numéricas.

Agradecemos también los comentarios de todos aquellos profesionales que nos han ilustrado con sus opiniones y conocimientos respecto del tema objeto de esta tesis durante el tiempo en que estamos desarrollando nuestro trabajo como coordinador de prácticas del Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas de mi Facultad. Obviamente, mis más sinceras gracias a todos los profesionales de la dirección de cuentas que participaron generosamente en el trabajo de campo.

A mi ex-cuñado Joaquín Oliva y a mi hermana Montserrat por, sin saberlo, facilitarme de algún modo en su día el que hoy estemos presentando este trabajo.

A Berta, mi hija, por haberle robado unas cuantas horas como padre.

A mis padres, allí donde estén, espero que se sientan orgullosos. También espero que lo estén mis suegros, Enrique Méndez y Carmen González.

Finalmente, queremos expresar nuestro reconocimiento a los miembros de este Tribunal y agradecerles, no sólo por su presencia en el acto de defensa oral sino también por los comentarios, aportaciones y consideraciones que crean oportuno efectuar, con la seguridad de que las mismas nos serán de la máxima utilidad para ulteriores investigaciones que puedan derivarse de la presente.

1.- PROPÓSITOS DE LA TESIS

" El colmo del absurdo es dejar de emprender una tarea por mero respeto a las fronteras entre disciplinas académicas " (J. A. Schumpeter)

En la elaboración de esta tesis doctoral han primado tres principales propósitos que han contribuido a decidir el tema a investigar:

Un primer motivo, personal, sin duda un tanto egoísta pero entiendo que legítimo, ha sido el de plantearme la elaboración del trabajo como un modo de reflexión sobre el papel que como profesional de la publicidad –en tanto que ejerciendo el rol de director de cuentas en diferentes agencias de publicidad– he venido realizando durante más de veinte años. La labor profesional del director de cuentas en una agencia de publicidad (y, por extensión, también en la de relaciones públicas o gabinetes de comunicación) es una tarea fundamentada en la gestión global de los trabajos que se realizan en este tipo de empresas de comunicación y que incluye diferentes aspectos que van, por ejemplo, desde los estrictamente vinculados a la definición de las estrategias de comunicación de los clientes que tengan asignados hasta los de coordinación de trabajos internos de la agencia entre los distintos equipos (ya sean creativos o de medios). La creciente importancia de la gestión de estas labores profesionales –en definitiva, trabajos que repercuten en el mejor o peor desarrollo de la comunicación de las marcas– han motivado que en la actualidad la denominación director de cuentas vaya siendo, sustituida en unas ocasiones y complementada en otras, por la de gestor de marca o *brand leader* en

algunas agencias, sobre todo en multinacionales.¹ De ahí el interés por investigar los aspectos profesionales más vinculados a este nuevo rol profesional de gestor de marca en agencias de nuestro ámbito geográfico más cercano.

No abunda la bibliografía que trata de forma particular la figura profesional del director de cuentas; es más, hasta donde nos ha sido posible investigar y hasta la fecha de cierre de este trabajo en julio de 2009, tan solo hemos hallado dos monografías sobre el tema a las que más adelante nos referimos; ni tan siquiera hemos encontrado un artículo de carácter académico al que en su título se haga referencia a los conceptos director de cuentas o sus derivados o complementarios (dirección de cuentas, etc.) o sus correspondientes en inglés (*account director*, *account manager*, etc.). Creemos hallarnos, pues, ante un campo escasamente estudiado, con escasísimo material bibliográfico y teórico y ante el cual este trabajo, aun con sus propias limitaciones, esperamos pueda realizar alguna aportación; en este sentido, creemos que la investigación empírica realizada sí aporta novedad y, ojalá, pueda convertirse en el modesto inicio de ulteriores investigaciones de más amplio calado que pudieran llevarse a cabo ya sea en el ámbito académico como en el profesional, algunas de las cuales modestamente apuntamos más adelante.

Sin embargo, sí existe mayor documentación sobre una figura muy próxima al director de cuentas en publicidad como es el planificador estratégico o *account planner*. Es por esta razón que en este trabajo hemos

¹ En agencias de publicidad multinacionales como Shackleton, Dec BBDO o McCann Erickson ya se está empezando a denominar a los directores de cuentas con este nombre.

creído oportuno hacer un repaso a ciertos aspectos de su realidad profesional, incluyendo un breve apartado de la tesis específico sobre el tema.

Un segundo propósito, el interés particular en investigar sobre un tema del mundo de la comunicación -la comunicación de las marcas-, que en la última década el fenómeno ha suscitado un notable interés y ha empezado a ser analizado desde muchos y variados puntos de vista, sobre todo a nivel económico y empresarial. Este motivo es consecuencia directa del primero, ya que si, de manera específica, pretendemos analizar el papel del director de cuentas en tanto que gestor de marcas, parece obligado repasar algunos aspectos relacionados con el tema de las marcas en general y sobre su gestión en particular.

Aunque en los últimos años ha ido aumentando la literatura en español sobre el tema, buena parte de las obras publicadas sobre la gestión de las marcas están dirigidas a ofrecer un análisis del concepto de marca muy centrado en su gestión desde el punto de vista económico y fundamentalmente enfocadas en el tratamiento de su valor como activo empresarial intangible aunque traducible en un cierto contravalor financiero, por lo que su conexión con las ciencias de la comunicación resulta, en la mayor parte de los casos, meramente testimonial. Es interesante comprobar que la mayor parte de los estudios sobre las marcas adoptan dos vías de acceso: la de la oferta y la de la demanda, o lo que es lo mismo, el punto de vista de la empresa y el punto de vista del consumidor. Lo mismo ocurre con los roles en los departamentos de marketing (Lorenzo, 2004). De hecho, es desde el ámbito del marketing que se ha estudiado más a menudo el tema de la marca, desde todas las perspectivas posibles (económica y social, especialmente).

Así mismo, tampoco es demasiado extensa la literatura y los estudios -al menos a nivel académico- que tratan de profundizar en los vínculos que las marcas tienen con el mundo de la comunicación. Este enfoque puede ser, sin lugar a dudas, matizable, pero es relevante para este trabajo; de hecho así lo manifiesta Andrea Semprini (1995) cuando dice, aunque un tanto eufemísticamente, que “las marcas modernas ya no pertenecen al mundo de la empresa sino al mundo de la comunicación”. También se muestra partidario de esta visión el profesor De Toro (1995):

“Los grandes anunciantes publicitarios creen que el valor que se otorga a una marca concreta viene determinado por la comunicación publicitaria que de la misma se haya realizado, tanto en el sentido de cantidad de inversión como en el sentido de la cualidad o forma de llevarla a cabo; (...) la publicidad tradicional, que es la principal herramienta con la que cuenta el empresario para la creación y mantenimiento del valor de sus marcas “.

Patiño (1995) llega incluso a cuantificar sus apreciaciones asegurando que “el 36% del valor de una marca procede de la comunicación publicitaria”. Creo que es a partir de estas reflexiones que la tesis doctoral que planteo tiene sentido y es a partir de ellas que hemos desarrollado el trabajo.

El tercer motivo, la propia actualidad del tema en cuestión: el prestigioso diario The Economist (1988) ya consideró el año 1988 como el año de las marcas; el apunte que realiza este periódico es especialmente relevante no sólo porque acota el tema desde un punto de vista cronológico sino porque, además, lo hace incidiendo en el objeto principal de estudio del presente trabajo al referirse a la gestión de la marca: “Lo que hace que 1988

sea considerado como el año de la marca es el repentino surgimiento de la marca y de las habilidades que se requieren para su manejo como elementos vitales del patrimonio corporativo”. Aunque es a partir de los 90 que el concepto de marca en toda su amplitud empieza a ser considerado como vital en el mundo de la empresa y en el de la comunicación. En España se creó en el año 1999 el Foro de Marcas Renombradas Españolas; en el folleto informativo de la conferencia “*La Marca España: perspectivas y enfoques sobre la Marca España*”, celebrada en Madrid el 29 de marzo de 2001, se define este Foro como

“Una iniciativa conjunta de un destacado grupo de empresas líderes de nuestro país y del Ministerio de Ciencia y Tecnología, cuyo objetivo es destacar ante la opinión pública la relevancia estratégica y la necesidad de protección y desarrollo que las Marcas Renombradas tienen tanto como activos intangibles claves para la competitividad de las propias empresas como para crear una imagen positiva de España a nivel internacional”

Fue también, en esta década cuando las llamadas marcas blancas o marcas de la distribución empezaron a despegar en el terreno del consumo y a competir en cierta igualdad de condiciones con las marcas tradicionales; bien entrada la década pasada, éste ha sido un fenómeno que ha influido sobre manera en el enfoque estratégico que se ha dado a las marcas por parte de quienes trabajan en la gestión de las mismas tanto en el seno de las

empresas anunciantes como fuera de ellas.² En cualquier caso, en los mercados, sobre todo en los de gran consumo, se ha pasado de una óptica de muy centrada en la gestión del producto (lo que podríamos denominar *product management*) a una óptica más enfocada a la gestión de marcas (que en el terreno profesional se conoce como *brand management*).³

² En el caso de las empresas nos referimos a las figuras que ocupan puestos ejecutivos y cuya responsabilidad está directamente vinculada a la gestión de productos y marcas (directores de marketing, directores de publicidad y, muy especialmente, *product* y *brand managers*), independientemente de la denominación profesional que adquieran, ya que lo que lo relevante es el rol que ejercen. Por lo que se refiere a las empresas externas, nos referiremos particularmente a los puestos profesionales en agencias de publicidad y de relaciones públicas; a lo largo del trabajo se incidirá de modo particular en los distintos tipos de agencias así como de otras empresas que, por su labor profesional, intervienen de algún modo en la gestión estratégica de la comunicación de las marcas.

³ A finales de los 90 se empezó a introducir un nuevo concepto de gestión en marketing denominado gestión por categorías o *category management*. Este modelo de gestión es muy reciente en España, apenas lleva desarrollándose unos pocos años, aunque en países como Estados Unidos o el Reino Unido está funcionando desde principios de los 90. Además, es de suponer que su futura implantación generalizada influirá en la comunicación de las marcas.

2.- HIPÓTESIS y TESIS

Toda tesis doctoral pretende realizar una cierta aportación al conocimiento académico que se inicia con unas preguntas esenciales o propuestas elementales sobre aquéllo que se pretende investigar. Detrás cualquier investigación existen una serie de motivos, intenciones e incluso dudas más que razonables fundamentadas en hechos sobre los que nos interesa saber más y sobre los que queremos tener un mayor conocimiento.

Para abordar el estudio hemos partido de una hipótesis principal de trabajo, basada en gran medida en la experiencia profesional adquirida en el sector de las agencias de publicidad, que plantea la necesidad de constatar que los directores de cuentas de las marcas en las agencias de publicidad se hallan inmersos en preocupaciones muy centradas en el corto plazo que les hacen dejar a un lado las verdaderas necesidades de las marcas que gestionan en favor de los resultados sobre las mismas medidas en términos de ventas, cuota de mercado, *income*, rentabilidad, notoriedad, etc. Este planteamiento, además, debería servir como punto de partida a ulteriores investigaciones sobre el tema.

Se trata, pues, tras dotar al tema de estudio de un marco teórico que lo sustente, de intentar acercarse a una comprobación empírica de esta hipótesis y de llegar a apuntar que hay que plantearse la definición actual de los modelos de director de cuentas o gestor de marca existentes en sentido amplio y la consecuente propuesta de un nuevo modelo más alejado del día a día de la gestión diaria con sus clientes.

De acuerdo con los resultados de un estudio llevado a cabo en los Países Bajos por la agencia holandesa Scan Communication Management

Consultants (2005), la opinión más generalizada entre las compañías participantes en el mismo (básicamente empresas holandesas líderes en su sector, subsidiarias de multinacionales operando en Holanda y multinacionales europeas con oficina principal en Holanda así como de sus respectivas agencias de publicidad y relaciones públicas) era que la gestión de las marcas necesita de un responsable estratégico en el vértice superior de la compañía, que posea experiencia suficiente en el desarrollo y gestión de las mismas y que sea capaz de implementar y desarrollar estrategias a largo plazo con el portafolio de marcas de su compañía. Esta investigación señala que la continuidad y la consistencia son factores clave en este contexto y por ello la gestión y la responsabilidad sobre las marcas y su desarrollo no se puede dejar en manos de las personas que ocupan niveles más bajos en la organización puesto que su interés está más en el corto plazo que en el largo plazo. Esta argumentación coincide con lo defendido por Joachimsthaler y Aaker (1999:4) cuando afirman que el éxito de muchas compañías europeas con algunas de sus marcas radica en una característica común que las diferencia de otras en la gestión de dichas marcas: los máximos responsables de las compañías -en algunos casos fundadores de las mismas- son los que dirigen personalmente los procesos de construcción de sus marcas, convirtiendo este proceso en parte de sus planes estratégicos de compañía. Así mismo, se destaca la importancia de una buena aplicación del modelo de gestión de las comunicaciones de marketing integradas.

Por esta razón, en este estudio nos interesa, sobre todo, describir el papel que juegan los diferentes profesionales que trabajan como gestores de marcas, y más precisamente, el de aquéllos que mantienen responsabilidades directas sobre la comunicación de las mismas y que intervienen en su gestión en los aspectos relativos a la definición de las

estrategias de comunicación: interesa profundizar, por tanto, sobre el papel del director de cuentas en la agencia de publicidad, en su doble vertiente de interlocutor de los departamentos de marketing de las empresas y responsable del diseño de la estrategia publicitaria de la marca ⁴ o como responsables de la implementación de, por ejemplo, los procesos de *reputation management* ⁵ en el caso de las agencias de relaciones públicas (aunque la delimitación de trabajo excluye el estudio de esta figura profesional, aunque entendemos que podría ser considerada como una futura línea de investigación). También se analizará brevemente el papel del llamado *account planner* o planificador estratégico como aportador de valor a este proceso.

⁴ Aunque en algunos casos en la propuesta estratégica de la comunicación de las marcas interviene también la figura del *account planner* o planificador estratégico, Sabaté y Solanas (2009:79) defienden que “sobre el director de cuentas recae el liderazgo estratégico de la agencia de publicidad”.

⁵ El concepto *reputation management* está adquiriendo cada día más relevancia en las agencias de relaciones públicas y tiene que ver con la idea de “reputación de marca”. Este concepto tiene que ver, sobre todo, con la imagen pública de las marcas (y por extensión de las empresas que las detentan) por parte de los públicos que se relacionan con ella, independientemente de que sean o no consumidores o usuarios de las mismas. Queda abierto, pues, el camino para investigaciones en este campo.

3.- HIPÓTESIS SECUNDARIAS O COMPLEMENTARIAS

Como hipótesis secundarias o complementarias a la principal, se intentará constatar:

1. Que el contravalor económico que se da a una marca depende en gran medida del potencial comunicador de dicha marca y no tanto de los activos empresariales (entendiendo como tales los productos, las instalaciones, y otros activos tangibles) que la misma soporta.

2. Que, por tanto, cualquier acción de comunicación que se establezca alrededor de la marca y que pueda afectarle en su conocimiento público puede llegar a afectar de manera decisiva al contravalor económico antes citado.

3. Que la justificación de los puntos anteriores viene dada en gran parte por la concepción sociológica y psicológica que de las marcas puedan tener los posibles compradores y consumidores de las mismas así como los no compradores y no consumidores.

4. Que en base a los puntos anteriores la gestión de las marcas por parte de los responsables de su gestión en las agencias de publicidad fundamentalmente, deberían focalizar mucho más su interés sobre los aspectos comunicativos de las mismas además de los aspectos económicos o financieros.

4.- DESARROLLO DEL TRABAJO

El trabajo se estructurará en dos partes claramente diferenciadas, estando la primera de ellas dedicada a la construcción del correspondiente marco teórico que apoye la segunda, consistente en un estudio empírico que más adelante se explica y que deberá permitir fundamentar –y, en su caso, demostrar o no– rigurosa y sólidamente la hipótesis principal planteada.

PRIMERA PARTE

La primera parte de la tesis se estructura en base a 4 capítulos.

CAPITULO 1.- Realizamos una exposición sobre las razones que justifican la idoneidad del tema a tratar así como la consideración de la comunicación de la marca como un elemento clave de valor añadido en las empresas. Se ofrecen en este apartado algunas aproximaciones a la definición de "marca" que, sin pretender ser exhaustivas, nos ayudan centrar el estado de la cuestión en cuanto a las tareas de gestión que se tratan en los capítulos siguientes y a acotar nuestra definición de marca con arreglo a nuestras reflexiones, tras el análisis del contenido de la variedad conceptual.

CAPÍTULO 2.- Se introduce una exposición sobre el concepto valor de marca contextualizándolo lo más posible dentro del ámbito de las comunicaciones de marketing en las empresas. También dedicamos un epígrafe de este capítulo a resumir algunos de los principales modelos de medición del valor de las marcas y cuya fuente principal ha sido la excelente y reciente obra de Gabriela Salinas (2007) "Valoración de Marcas".

Como se verá en el desarrollo de los distintos apartados, la idea de capital de marca, valor de marca o *brand equity* (el más usado

internacionalmente) es un concepto multidimensional que acepta diversas interpretaciones. En este apartado de la tesis, nos dedicamos a la exposición, estudio y comparación de las principales propuestas teóricas de definición del concepto valor de marca o *brand equity* basadas en los correspondientes modelos de gestión de marca propuestos por David A. Aaker, Jean-Noël Kapferer o Kevin L. Keller, entre otros, así como de los nuevos modelos de más reciente implantación, como por ejemplo el propuesto por Bernd Schmitt (1999) a través del llamado Marketing Experiencial. Mientras que unos autores centran su definición en el valor incremental que una marca aporta a la Compañía ⁶, otros lo hacen teniendo en cuenta lo que la marca puede suponer para los consumidores ⁷ y para los distribuidores; algunos inciden más en el concepto de activo y pasivo de la

⁶ Este sería el caso de Simon y Sullivan (1993) que definen el “valor de marca” como “los cash-flows incrementales que se acumulan en favor del producto de marca y que están muy por encima de los que resultarían de la venta de un producto sin marca”.

⁷ Farquhar (1989), por ejemplo, lo define como “el valor añadido con el que la marca dota al producto; la marca es una herramienta que puede ser utilizada para aumentar el valor de un producto más allá de sus propiedades funcionales (...); este valor añadido puede ser analizado desde la perspectiva del consumidor y del distribuidor”. Por su parte, Keller (1993) centra más su análisis en el punto de vista del consumidor definiendo el concepto como “el efecto diferencial que el conocimiento de una marca por parte del consumidor tiene sobre su respuesta al marketing de dicha marca (...). Un *brand equity* positivo se crea cuando a los consumidores les es familiar la marca y tienen una serie de imágenes positivas de la misma ancladas en su memoria”.

marca ⁸, otros apuntan el factor tiempo como clave.⁹ Pero todos coinciden en que el valor final, sea el que sea, “es el resultado de una imagen de calidad, prestigio, y también otros muchos atributos, creada en las mentes de los consumidores, especialistas y miembros de los mercados financieros” (Garolera, 1997:98): ésta es, justamente, también nuestra opinión al respecto.

CAPÍTULO 3.- Se expone un análisis de los que se consideran como algunos de los principales factores que, de modo más o menos general, influyen en la gestión de las marcas y de su comunicación. Nos ha interesado especialmente incidir en la globalización y la internacionalización de los mercados, que suponen puntos de la máxima relevancia, así como en la importancia cada vez más grande que tienen los orígenes geográficos de los productos y las marcas para constituir su valor. El concepto "activo país" o "país como marca" tiene en este epígrafe una especial relevancia, dado el interés de quien escribe en esta línea de investigación, dentro del Grupo de Investigación al que pertenece en la Facultad de Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull.

CAPÍTULO 4.- Se realiza una aproximación a la definición del rol del director de cuentas en tanto que posible gestor de la comunicación de las marcas de sus clientes, especialmente en la agencia de publicidad. El

⁸ Éste es el planteamiento básico de las tesis de David Aaker (1991) que considera que el activo y el pasivo de la marca, el nombre y el símbolo, están íntimamente relacionados con la notoriedad, la fidelidad, la calidad percibida y otras imágenes de marca.

⁹ Es el caso de Kapferer (1992) quien defiende que la marca se construye actuando correctamente a lo largo del tiempo.

apartado se configura incidiendo especialmente en el estudio de los principales protagonistas de la gestión de la comunicación de las marcas en la actualidad, intentando demostrar la importancia de las citadas comunicaciones de marketing para una correcta implementación de las estrategias de marca y defendiendo la hipótesis de que dichas estrategias deben estar dirigidas por especialistas.

Dado que la base de las comunicaciones de marketing radican en el conocimiento del consumidor, es del todo coherente abordar aquí el tratamiento de las marcas también desde la óptica de la figura del *account planner*, por lo que hemos creído imprescindible incluir también una referencia a este tema.

También se ofrece una aproximación al concepto de *branding* interno, que supone una nueva corriente de gestión que prima el conocimiento y la valoración de la marca desde el seno de la propia empresa, entroncando este punto con la concepción apuntada por algunos autores de la necesidad de que el director de cuentas sea un elemento más del departamento de marketing del anunciante.

Aspectos colaterales y de gran influencia en la gestión de las marcas como son las promociones, son tratados también en este capítulo.

Finalmente, terminamos el capítulo con una breve referencia a la gestión de la marca en el contexto de las nuevas tecnologías.

SEGUNDA PARTE

La segunda parte de esta tesis consiste en la realización de un trabajo de campo que nos ha permitido contrastar mínimamente la propuesta de marco teórico con la realidad más práctica, así como obtener algunas informaciones sobre las que no nos consta la existencia de literatura al respecto. Dado el carácter de estudio académico de la presente propuesta de trabajo -aunque con una clara vocación de derivación al ámbito profesional- esta parte ha sido expresamente limitada geográficamente con el fin de no dispersar en exceso los resultados empíricos y adecuarlos de modo coherente a la dimensión del trabajo; no obstante, la pretensión y enfoque del mismo creemos que deja sentadas las bases para ulteriores ampliaciones de la investigación sobre el tema a nivel español y europeo.

El estudio se acota, por tanto, a un área geográfica en concreto, Barcelona, centro urbano de evidente importancia en la actividad publicitaria y a perfiles profesionales determinados (directores de cuentas, ejecutivos y *account planners*) de agencias de publicidad del citado ámbito geográfico. No obstante, pensamos que el esquema de investigación empírica desarrollado puede ser considerado válido para cualquier otro ámbito geográfico urbano de características similares en cuanto centro importante de la actividad estudiada, por lo que también puede servir de base para posteriores investigaciones que se apuntan a lo largo de la tesis.

Esta parte más empírica se ha estructurado en base a la utilización de metodología cuantitativa. Para la obtención de datos cuantitativos se ha diseñado un cuestionario que se ha mandado a un número suficientemente representativo de responsables de la gestión de la comunicación de marcas en agencias de publicidad, todos ellos ubicados en el área geográfica objeto

del estudio. De modo testimonial se han tenido en cuenta también valoraciones de profesionales de otros ámbitos con responsabilidades sobre la comunicación de marcas.¹⁰

El desarrollo de la investigación, la realización del cuestionario y la tabulación y tratamiento estadístico de los cuestionarios ha contado con la supervisión técnica del Instituto Burgos-Mestres bajo la dirección del profesor Enric Mur y de la Sra. Rosa Muntané, quienes avalan la validez científico técnica del trabajo desde el punto de vista estadístico.

¹⁰ En la ficha técnica del estudio se especifican los pormenores metodológicos.

PRIMERA PARTE

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA DE LA TESIS

CAPÍTULO 1

1.1.- ESTADO DE LA CUESTIÓN. LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA COMO UN ELEMENTO CLAVE DE VALOR AÑADIDO EN LAS EMPRESAS.

El desarrollo tecnológico en todos los ámbitos, la competencia y su dinámica de mejora constante han provocado una situación en que, cada vez más, los mercados tienden a globalizarse y, como consecuencia, los productos y los servicios se han visto, de algún modo, obligados a adoptar el camino de la uniformización: más productos iguales para más y más similares necesidades de consumo para consumidores cada vez más diversos. En estas circunstancias, se plantean muchas dificultades para lograr sobresalir y estar presentes en el *top of mind* del consumidor puesto que los individuos estamos viviendo en un mundo cambiante en el que la información toma un papel preponderante en nuestro quehacer diario, tanto en lo personal como en lo profesional. Paradójicamente, la igualdad se está convirtiendo en un rasgo identificador de los productos y servicios actuales y futuros, en unos mercados cada vez más globales en los que la lucha está,

precisamente, en la necesidad de encontrar un modo de diferenciarse del resto.¹¹

Veamos algunos datos que ilustran esta necesidad:

* En España, durante el año 2006 se anunciaron más de 90.000 marcas en los distintos medios controlados¹²; casi un 0,8 % más que el año anterior 2005.

* De las 1.900 marcas distintas que recordaron los 11 millones de amas de casa españolas, sólo 400 se situaron entre el 0,5 y el 2% de notoriedad.

¹¹ El tema alcanza también incluso al ámbito intelectual. Como dice el profesor Francesc Torralba (2000):

“En los diez últimos años, el debate intelectual se ha centrado, especialmente, en la categoría de la diferencia y, en cierto modo, se ha perdido de vista la noción de identidad. De hecho, nuestras sociedades han dejado de ser espacios monolíticos para convertirse en magmas plurales, en espacios de la diferencia, donde la pluralidad y la fragmentación social, étnica, religiosa, lingüística, económica e ideológica parecen hechos demostrados”. En el mismo documento (p.5), Lluís Font apunta que “en el mundo de la globalización, aquellas identidades específicas que resultan configuradoras en la singularidad tienen una importancia creciente” (traducciones del autor del original en catalán).

¹² Datos publicados en el Estudio INFOADEX de la Inversión Publicitaria en España 2006.

En un entorno comercialmente competitivo, comunicacional e informativamente sobresaturado y económicamente globalizado, a las organizaciones (incluyendo en este término a empresas, Instituciones y Administraciones Públicas) se les plantea, pues, el reto de diferenciarse o morir. Un reto que puede significar el ser no ser en un mercado mundial compuesto por decenas de millones de consumidores -reales o potenciales- dispuestos a depositar su confianza en aquellos productos y/o servicios que sean capaces de ganársela.

La gran pregunta a responder es: ¿quién se gana la confianza del consumidor? El nudo central del presente apartado describe cómo la marca y su comunicación se constituyen, en un entorno como el descrito, en elementos clave de valor añadido en las empresas. En este sentido, Capriotti (1992:15) apunta tres causas principales por las que las empresas y las organizaciones otorgan tanta importancia a la comunicación en unos momentos en los que, según afirma, “la falta de contacto social de la empresa ha sido el hallazgo de la marca (...). La empresa se difuminó detrás de la marca de sus productos, la cual actuaba en sustitución de la organización”. Estas causas han sido:

1.- Una determinada toma de conciencia social por parte de las organizaciones en el sentido de que son seres vivos, que actúan y se relacionan con el entorno y deciden expresarse como tales. A ello ha contribuido, afirma Capriotti, de manera determinante el reconocimiento social que han experimentado las organizaciones como poseedoras y administradoras de un bien social tan importante como es el trabajo. Creemos que ésta podría ser una de las razones que podrían explicar que las marcas tengan valor, tanto para los consumidores finales como para los propios empleados de las empresas que detentan su propiedad.

2.- La aceleración y masificación del consumo que ha producido una gran alteración en el ritmo de intercambio de bienes y servicios, con una mayor y más parecida oferta de los mismos en cuanto a servicios, calidad y prestaciones que se traduce en una mayor dificultad para diferenciarse. El consumidor tiene problemas no ya para recordar sino para discernir lo que diferencia un producto de otro cuando éstos se hallan en competencia, siendo que al final el objetivo de las empresas es que el consumidor elija entre uno u otro.

3.- La saturación del ecosistema comunicativo debido a la sobreabundancia de información sobre productos y servicios que hace físicamente imposible la asimilación de dicha información, por lo que el individuo se ve obligado a seleccionar entre productos muy parecidos con comunicaciones, a menudo, también semejantes o con estilos creativos muy cercanos. A título de ejemplo, baste indicar que, de acuerdo con el informe anual editado por la agencia de medios ZenithMedia (2008) la media de saturación publicitaria de las cadenas de televisión generalista en España durante el año 2007 fue de cerca del 9%, es decir, de cada 100 horas de programación, 9 fueron de publicidad; esta media significa que algunas de estas cadenas de Tv llegaron a índices de saturación publicitaria cercanos al 20 %.

Es ésta una de las principales razones por las cuales en la presente investigación se ha querido resaltar la importancia que tiene la gestión de la comunicación de las marcas y por lo que se ha realizado un análisis sobre los roles profesionales que tradicionalmente inciden en la misma, en particular desde agencia de publicidad. Nos interesa especialmente incidir, como se ha dicho, en lo relativo al valor de la marca, tanto en los aspectos que conciernen a la empresa que detenta la titularidad o propiedad de la

misma como a los que atañen de manera más directa a los consumidores de las marcas. Debemos referirnos por tanto, de un lado, a un concepto de valor más entroncado en la economía y la comercialización de productos y servicios (el valor de mercado de una marca) y, por otro, a un concepto más relativo a la percepción por parte de los usuarios (el valor de marca percibido) (Biel, 1995:35). La comunicación deberemos abordarla como herramienta de ayuda en la construcción y estructuración de ese valor.

CAPÍTULO 2

2.1.- EL CONCEPTO DE MARCA o QUÉ SE ENTIENDE POR MARCA

La mayor parte de los sectores económicos están dirigidos por unas determinadas políticas de marca. Un gran número de empleos se generan directa o indirectamente gracias a las marcas.

Tal como indica Jean Noël Kapferer (1997:74) la marca está considerada como el motor de la competitividad entre las empresas: en la marca se sintetizan todas las funciones de una Compañía: investigación y desarrollo, producción, marketing, comunicación, etc. para conseguir uno de sus principales objetivos: la innovación permanente del producto y la búsqueda de una calidad cada día mayor.

Las marcas participan en la mejora de la calidad de vida del consumidor gracias a la venta de productos, cada vez mejor fabricados e innovadores en sus respectivos mercados, que responden eficazmente -ya sea de funcional o emocionalmente- a sus necesidades. Así mismo, aporta una particular y constante garantía de calidad a los productos. Las inversiones que se efectúan en las distintas áreas funcionales de las empresas, confieren a la marca un valor propio, a menudo extraordinariamente importante, que la convierte a menudo en el elemento más relevante de su patrimonio.

Parece una realidad indiscutible en el mundo económico y empresarial que las marcas también son sinónimo de riqueza de los países, que constituyen un hecho social entroncado directamente en la vida cotidiana de los individuos y que, cómo no, se han convertido en agentes fundamentales

en las batallas por la lucha por el liderazgo entre las compañías en los distintos países; incluso en el mundo soviético, las marcas ha adquirido un notable protagonismo en la última década. No en vano la mayoría de hombres de empresa, sociólogos, psicólogos, publicitarios, economistas, analistas y teóricos que en algún momento han trabajado sobre el tema de la marca suelen coincidir en que, de unos años hacia aquí, el concepto “marca” ha ido adquiriendo una relevancia extraordinaria, llegando a alcanzar gigantescas dimensiones. Cowley (1991:23), por ejemplo, afirma que "el concepto de marca es probablemente la idea más poderosa en el mundo de los negocios".

Hoy en día no podemos pensar en la marca basándonos sólo en una definición de diccionario. "Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria": ésta es una de las acepciones con que el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define la entrada “marca”. El Termcat (1999) la define como un *signe o conjunt de signes que identifica una empresa, un producte o un servei i el distingeix d'altres*. Es obvio que, pese a ser ciertas, desde nuestra perspectiva de análisis este tipo de definiciones se muestran claramente insuficientes ya que la marca, de hecho, tiene una composición multidimensional.

La Organización Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI)¹³ da una definición muy parecida a esta última afirmando que la marca es *un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises*.

13 Véase www.Prodimarques.com

De esta definición ¹⁴ es necesario retener dos elementos esenciales de la marca: su carácter distintivo y la indicación de su procedencia. En este sentido, cabe apuntar que la marca se diferencia:

- de la denominación del producto vendido o genérico (que, en general, corresponde a una reglamentación jurídica precisa). Por ejemplo, el hecho de escribir "chocolate" garantiza de manera particular que este producto está fabricado con cacao y azúcar.

- de las denominaciones de origen, que indican exclusivamente la procedencia de los productos (D. O. Rioja para los vinos, por ejemplo).

- de los nombres de las personas, ya sea un fabricante, un importador, un distribuidor del producto, aunque a veces puedan llegar a convertirse en marcas (Ralph Laurent, Lacoste,...)

- de los signos de calidad que dan fe de que el producto se corresponde con determinados criterios previamente definidos y a los que el consumidor va a dotar de contenido.

Pero la realidad es que la definición del concepto de marca no ha sido consensuada ni en el ámbito académico ni en el profesional. Sin ánimo de querer ser exhaustivos, creemos necesario exponer aquí, de modo resumido, algunas de las aproximaciones al concepto de marca aportadas por algunos

14 Creemos innecesario abundar en aspectos de tipo legal o jurídico sobre las marcas; para una mayor profundización sobre este extremo es conveniente consultar la Ley 17/2001 de 7 de diciembre, de Marcas (BOE, 8 de diciembre de 2001, núm. 294).

de los principales autores e investigadores a nivel internacional. Para ello, tomamos como fuente algunas propuestas de reconocidos autores:

- "Habremos definido la identidad de una marca cuando sepamos responder a las siguientes cuestiones: ¿qué es lo que le da su diferencia, permanencia, homogeneidad, valor, verdad, reconocimiento?" (Kapferer, 1992:73)

- "La marca es producto, organización, persona y símbolo" (Aaker, 1991:134)

- "La marca es la imagen sensorial, emotiva y cultural que envuelve a una compañía o un producto; un seguro acerca de su calidad, que permite seleccionar entre ofertas sin preocupaciones; una importante fuente de ventaja competitiva y beneficios futuros; promesa de adecuado funcionamiento; una mejora del valor percibido y satisfacción, a través de asociaciones que llevan a los consumidores a usar el producto; seguramente, el activo más importante de una compañía" (Pettis, 1995:78)

- "Hay dos conceptos de marcas: los que se centran en la marca como creación de quienes ofertan (*input perspective*) y los que la ven fundamentalmente como realidad configurada en la mente de los consumidores (*output perspective*)" (De Chernatony, 1998:417).

- "Una marca es todos los activos tangibles e intangibles del producto, de la organización, etc. que están en la mente de los consumidores" (Romano,1997:13)

- "La esencia de una marca está compuesta por las asociaciones mentales intangibles que la gente se hace sobre ella" (Dyson,1996:8)

Como puede apreciarse, algunas de estas definiciones no podrían considerarse estrictamente como tales ya que algunas de ellas incluso intentan escapar del propio concepto de definición, convirtiéndose más en circunloquios alrededor de un concepto que, como decimos, no ha logrado obtener un consenso definitivo en los distintos foros académicos y profesionales.

Nos parece particularmente interesante, la revisión del concepto de marca propuesta por Salinas (2007) quien apunta tres definiciones distintas para el término "marca":

1.- Un nombre, un logo y otros elementos visuales asociados, consideración muy específica en la que se enfoca los elementos legalmente protegibles que se utilizan para diferenciar los productos y servicios de una empresa de los de otra.

2.- Un conjunto más amplio de nombre, logo y otros elementos verbales y visuales y derechos de propiedad intelectual asociados. Aquí se pueden incluir nombre de dominio, derechos de diseño de producto, envases (*packagings*), copyrights sobre logotipos...incluso fragancias. Bajo esta definición no sólo se podría incluir el logotipo de Coca Cola, por ejemplo, sino también su famosa fórmula y los secretos de producción. Según Salinas, esta visión mucho más amplia, holística, del concepto de marca, liga con la percepción de que una marca no es solamente un logotipo y sus elementos asociados sino que deviene una experiencia mucho más amplia y profunda,

siendo la definición de marca más comunmente utilizada cuando se habla de valoración de marca en un contexto de marketing.

3.- Una marca organizacional, refiriéndose en este caso a las también denominadas "marcas de compañía holística o de empresa". Los casos más emblemáticos serían los de empresas como Unilever, Procter & Gamble o Henkel que son propietarias de otras muchas marcas o *house of brands* como Flora, Maizena, Ligeresa, Knorr (de Unilever), H&S, Don Limpio, Tampax, Pantene (de P & G) o Dixan, Micolor y Loctite (de Henkel). Desde esta perspectiva, estas marcas son negocios asociados a marcas individuales en sus respectivas carteras de negocio corporativas y en ellas se incluirían todos los elementos visuales y verbales así como otros derechos de propiedad intelectual relacionados así como la cultura y el personal.

Más allá de estas definiciones, Salinas plantea el concepto de marca desde tres perspectivas distintas: la contable, la económica y la de gestión.

- LA PERSPECTIVA CONTABLE

La perspectiva contable, acota la marca como un activo intangible y separado del fondo de comercio ¹⁵, para lo cual debe ser,

- identificable: o sea, que surja de un contrato o de otros derechos legales o que sea separable de carácter no monetario y sin apariencia física

- controlado por la empresa

¹⁵ Siempre según la NIC 38 (Norma Internacional de Contabilidad nº 38) referida a activos intangibles.

- una fuente de beneficios económicos futuros
- que su valor justo pueda ser medido con fiabilidad

Algunos ejemplos de activos intangibles que pueden ser reconocidos de forma separada del fondo de comercio de las empresas pueden ser las marcas registradas, los nombres comerciales, los dominios de internet, los contratos de publicidad, las listas de clientes, etc.

Sin embargo hay activos intangibles no reconocibles como las marcas generadas internamente; como ejemplo se encuentran las marcas, las cabeceras de periódicos o revistas, etc. generadas internamente por la empresa ya que no pueden distinguirse del coste de desarrollar la actividad empresarial en su conjunto. No obstante y aunque no puedan ser reconocidos contablemente, sí son considerados como activos de la empresa.

- LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

Tal como indica Salinas, los activos intangibles se definen fundamentalmente a propósito de su reconocimiento contable. Aunque las marcas generadas a nivel interno de las compañías no puedan ser reconocidas contablemente como activos intangibles, sí lo son desde el punto de vista económico, por lo que se les otorga y reconoce un valor.

- LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Salinas apunta que, desde la perspectiva de gestión, hay que diferenciar entre marca y reputación corporativa. También entre estos dos conceptos no existe doctrina única existiendo, al menos, seis escuelas de pensamiento con respecto a la relación entre ambos.

1.- Marca = identidad y reputación = percepción. Corresponde a planteamientos de Terry Hannington quien asimila la marca a los elementos visibles (logo, publicidad, etc.) y la reputación a los elementos invisibles (actitudes y sentimientos como cualidades específicas de la organización).

2.- Variables flujo vs. Stock. La marca es controlable y gestionable, mientras que la reputación es otorgada y es fruto de la gestión de la marca¹⁶, la marca es la experiencia del consumidor, la reputación son percepciones resultado de la experiencia.

3.- Enfoque contingente sobre la amplitud de la definición de marca. Es un planteamiento en el que la marca corporativa se asimila al concepto de reputación, utilizándose de manera indistinta: cuanto más amplia sea la definición de marca, más similar será a la definición de reputación, correspondiendo la definición más estrecha de marca a la identidad visual y la más amplia sinónimo de reputación corporativa.

4.- Enfoque contable. Aquí la reputación corporativa no es un activo puesto que no es controlable.

5.- Diferentes audiencias. Se dan dos posturas claramente definidas dentro de esta corriente, que distingue la marca y la reputación corporativa en función de sus audiencias. Para la primera de ellas, la marca tiene como audiencia a los consumidores actuales y potenciales, siendo los demás

¹⁶ La pregunta 10 del cuestionario del trabajo de campo correspondiente a la segunda parte de la tesis hace referencia a la "buena reputación". Hemos tomado en consideración esta "escuela de pensamiento" para interpretar las respuestas ofrecidas por los encuestados.

grupos de interés los de la reputación. La otra postura defiende que la marca se mide entre los consumidores y la reputación entre los directivos de otras compañías.

6.- Marca y reputación corporativa son sinónimos. Se trata de una corriente de muy reciente divulgación basada en el concepto de arquitectura de marca. La arquitectura de marca es una pieza integral dentro de la estrategia de marca de una compañía, por lo que se encuentra dentro del marco de las responsabilidades de los profesionales que trabajan en dichas estrategias (los directores de cuentas de las agencias de publicidad, entre ellos). Se trata de una estructura organizacional que especifica el tipo, número, relación y propósito de las marcas dentro del portafolio de negocio de una empresa. Una arquitectura de marca coherente puede fortalecer el impacto estratégico, clarificar y crear valor y sinergias entre las marcas de la compañía ante las diferentes audiencias clave del negocio.

En compañías con arquitectura de marca monolítica en las que la marca corporativa coincide con la comercial (la marcas Sony, General Electric, American Express serían ejemplos de este tipo de arquitectura), el concepto de reputación corporativa coincide con el de marca corporativa; sin embargo, para marcas con arquitectura de marca abierta, es decir, en las que las marcas comerciales no coinciden con la marca corporativa, ésta es desconocida o invisible para el consumidor final: tal sería el caso de marcas como Tampax (higiene femenina), Pringles (snacks) o Pantene Pro-V (belleza e higiene) en relación con Procter & Gamble, compañía propietaria de todas ellas.

Pero un rasgo común a muchas de las definiciones o aproximaciones a definiciones de la idea de marca es la vinculación con los productos que se

fabrican o comercializan por parte de las empresas. Sin embargo, esta asociación de marca y producto tangible físicamente es algo que se halla totalmente fuera de corriente; las marcas son un fenómeno relativamente nuevo que ha adquirido relevante importancia durante la última década en los procesos de consumo; pero si bien hasta hace poco la marca era considerada el eslabón final de la producción y marketing de un producto y se concretaba en un nombre y logotipo, hoy hemos de considerar que la marca es y representa mucho más que el nombre de un producto. Pensemos solamente en cómo empresas de servicios e incluso organismos y entidades pertenecientes al sector público luchan por un espacio distinto y reservado en la mente del consumidor orientando sus actuaciones públicas hacia la marca. Veamos algunos ejemplos, alejados temporalmente de propio en cuanto a su contexto, para ilustrar esta realidad:

- un organismo público sin competencia en el mercado como es el Ministerio de Economía y Hacienda español, invierte cada año ingentes cantidades de dinero para recordarnos a los ciudadanos que debemos pagar nuestros impuestos; y lo hace a través de un organismo, la Agencia Tributaria que tiene su marca propia. Un dato ciertamente revelador en conexión con este tema es que según el Informe de Publicidad y Comunicación Institucional (2006), documento que recoge de manera detallada las inversiones llevadas a cabo por la Administración General del Estado durante 2006 y publicado por el Ministerio de Presidencia del Gobierno, la inversión realizada durante el año 2006 en publicidad y comunicación institucional ascendió a los 210 millones de euros, lo cual supuso aproximadamente el 1,43 % del total de la inversión publicitaria en España, convirtiendo, así, a la Administración del Estado en su conjunto, en el primer anunciante de nuestro país. Este informe es un mandato de la nueva Ley de Publicidad y Comunicación Institucional, aprobada a finales de

2005, y recoge las campañas e iniciativas de comunicación de naturaleza institucional llevadas a cabo durante el 2006 por todos los ministerios y por sus organismos y empresas adscritos. Aunque el Informe se centra y analiza las inversiones llevadas a cabo durante dicho año en materia de publicidad y comunicación institucional, también recoge brevemente datos sobre la publicidad comercial de la Administración General del Estado durante dicho período. Se trata de campañas de los ministerios y de sus organismos o empresas destinadas a la venta de productos o servicios y que no se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la Ley. En 2006 se llevaron a cabo un total de veintiocho campañas comerciales, cuya inversión se cifra en 95 millones de euros. Dentro de este capítulo se incluye, fundamentalmente, la publicidad del Tesoro Público, Loterías, Correos o Paradores: podríamos decir, sin lugar a dudas, que las "marcas del Estado" se encuentran entre los primeros anunciantes del país y que aplican lo que en Francia se viene denominando "Communication Publique" por la que el Estado considera dos tipos de públicos objetivos en su comunicación institucional: el público consumidor y el público ciudadano (Zemor, 1995).

- en 1997, los productores de plátano de las Canarias vieron amenazada su cuota de mercado en Europa debido a un fallo del Tribunal de la Organización Mundial del Comercio (OMC) por el que se concedía la posibilidad de importar plátanos con marca de Estados Unidos: las marcas Chiquita y Dole, líderes en EE.UU., tuvieron vía libre para comercializar plátanos con marca ¹⁷ en nuestro país.

¹⁷ El artículo de Xavier Vidal Folch (1997) hace una espléndida observación sobre este punto en concreto que contrasta, sin duda, con algunas campañas ministeriales de los distintos Gobiernos de España para promover el consumo del plátano de Canarias.

- en 1997 un colectivo de 150 empresarios de la ciudad de Mataró, en la comarca del Maresme de Barcelona, decidieron unir sus esfuerzos creando una marca, Modamataró, con el objetivo de fomentar nacional e internacionalmente la proyección del sector textil y de la confección de la zona.¹⁸

El caso de estas empresas, colectivos y organismos públicos que, en mucha ocasiones, trabajan en entornos económicos muy alejados entre sí, con tamaños y dimensiones económico-empresariales radicalmente diferentes y, en ocasiones, casi o totalmente monopolísticos nos parece una muestra clara de la consideración del valor que para ellas supone el concepto marca, a pesar de que en muchas ocasiones -al igual que sucede con las privadas- se desconozca cómo debe ser gestionada, ya que la organización actual de muchas compañías y organizaciones se halla más orientada hacia la gestión de los productos, de los servicios o, más ampliamente, de los diferentes mercados, que no hacia la gestión de la marca. Precisamente, esta escasa orientación estratégica y su posible desarrollo suponen retos de mejora para muchas marcas en muchos sectores.

¹⁸ Sin ánimo de quere ser exhaustivos, creemos necesario hacer mención aquí de una disciplina que, en los últimos años, está tomando un gran impulso en referencia a este tema. Se trata del *City Marketing*, término propuesto por el Dr. Hermenegildo Seisdedos (2004) en su tesis doctoral y que desde hace ya unos años goza de notoria atención por parte de profesionales y académicos, llegando a ser objeto de un Congreso de Marketing de Ciudades que en 2008 y por 3r. año consecutivo se ha celebrado en la ciudad de Elche. A nivel internacional, cabe destacar las iniciales aportaciones de Philip Kotler en su reconocida "Mercadotecnia de localidades" (Kotler:1994).

2.2.- EL CONCEPTO DE VALOR DE MARCA

Revisando la literatura sobre el tema podemos encontrar muchas y distintas definiciones del valor de la marca.¹⁹ Desde un punto de vista muy elemental se podría entender, tal como apunta Alex Biel (1995), como el sobreprecio que un consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto con marca comparado con una versión del mismo producto que careciera de ella. Ésta, según nuestro criterio, sería una visión muy de fabricante o de productor y por lo tanto, a todas luces limitada e incompleta en el contexto que planteamos, ya que la referencia al valor es, en este caso, estrictamente monetaria y ligada al precio. En el concepto de precio desde la perspectiva de marketing se dan tres acepciones estrechamente relacionadas: la utilidad (entendida como el atributo de producto que lo hace capaz de satisfacer una necesidad), el valor (entendido como la medida cuantitativa del intercambio de un producto comparada con la de otros) y el precio en sí mismo (entendido como la expresión del valor en términos de unidades monetarias). A pesar de esta limitación, existen datos contrastados a través de investigaciones que corroboran esta realidad. Refiriéndose a esta perspectiva, Stephen King (1996), en una frase que ya se ha hecho célebre entre los estudiosos y profesionales de la gestión de marcas dice:

“Un producto es algo que se fabrica, una marca es algo que compra el cliente. Un producto puede ser copiado por un competidor, la marca es única. Un producto puede quedar rápidamente obsoleto, la marca de éxito pervive en el tiempo”.

¹⁹ Utilizando terminología anglosajona emplearíamos el concepto *brand equity*, al que la mayoría de autores se refieren.

La última afirmación de King podría rebatirse fácilmente a no ser porque añade el calificativo “de éxito”. En el tema que tratamos, el éxito es un concepto atribuible a una marca cuando a ésta se la dota de valor y aunque, ciertamente, los productos son amparados por las marcas, son éstas las que añaden valor añadido a los mismos en la mayoría de las categorías de productos de gran consumo.

Salinas (2007) apunta que al hablar de valor de marca hay que referirse al valor económico financiero y no a la valoración o apreciación subjetiva que se pueda realizar sobre una marca (eso sería el capital de marca).

Otra visión, también en el terreno económico, del valor de la marca es la que hemos referido más arriba como valor de mercado de una marca. Tal como sostiene Josep M^a Galí (1996), las marcas desempeñan un papel esencial en la estrategia empresarial, siendo la de copiar al líder la más utilizada. Abundando en lo que ya hemos dicho, las diferencias entre productos y servicios en competencia directa son cada vez más pequeñas y se dan cada vez más en aspectos intangibles.

La marca se convierte, así, en depositaria por excelencia de estos valores intangibles por lo que, paralelamente, devienen depósito de acumulación de valor intangible de una empresa pudiendo llegar a convertirse en un activo de gran valor económico. Suponiendo que la marca Coca Cola no existiese y alguien quisiera registrarla le costaría unos pocos dólares; según datos de la consultora Interbrand (2007) quien quisiera comprarla en la actualidad debería pagar por ella cerca de 67 mil millones de dólares. Algo parecido ocurriría con marcas como Microsoft, Ibm, General Electric, Intel Kellogg's, Nescafé, Budweiser, Pepsi-Cola o Gillette por citar

algunas sobre las que pesa el valor financiero más alto a nivel mundial. El problema teórico a dilucidar estriba en plantearse, por ejemplo, quién ha respondido al consumidor a lo largo de la vida de estas marcas: ¿el producto o la marca? ¿Ambos tal vez...? O ¿que es lo que ha hecho que esas marcas hayan aumentado su valor? Sin embargo, creemos obligado comentar en este punto, que son decenas los rankings de valoración de marcas existentes hoy día, muchos de los cuales se han convertido en verdaderos clásicos del periodismo económico internacional (Interbrand, Forbes, Millward Brown...), pero que en muchas ocasiones presentan valoraciones contradictorias; el problema reside en los modelos y fórmulas empleados para realizar dichas valoraciones que, como decimos, no siguen los mismos patrones en la mayoría de casos ni usan las mismas metodologías y que, por tanto, pueden llevar a confusiones y a consideraciones sobre el valor de las marcas ciertamente divergentes; por otro lado, cualquier medición no deja de ser una apreciación que convierte en tangible (dinero) un valor intangible que en muchas ocasiones depende de la coyuntura económica.

La globalización de la economía y la comunicación implica, en muchos casos, decisiones estratégicas sobre qué marcas se va a acumular el valor de mercado de la empresa. Como decimos, las marcas se han convertido en activos de gran valor, pero activos intangibles. En algunos países, no obstante, las marcas ya figuran en el balance de las empresas como una parte de lo que se ha dado en llamar *goodwill* (reputación) de la empresa, desempeñando un papel primordial en los procesos de fusión y adquisición de compañías. Un dato significativo respecto de esto que venimos apuntando es que, en los años 60, el 80% de las adquisiciones de empresas en la Bolsa de Londres se realizaba en base a valores tangibles; en 2000, esas transacciones no llegaban, de media, al 30%, siendo el 70% restante, valoraciones por intangibles, entre ellos las marcas. Según Landor

Associates -una de las consultorías sobre temas de marcas más prestigiosas a nivel internacional- los inversores pueden pagar entre ocho y diez veces más por una empresa con marcas prestigiosas (Nestlé pagó en su momento más de doscientos noventa mil millones de las antiguas pesetas por el grupo de aguas francés Perrier). No obstante, la misma consultoría afirma que entre el 80 y el 90 por ciento de las marcas que surgen cada año desaparecen al poco tiempo, un peligro del que ni las marcas más valiosas están a salvo; baste comentar que de las aproximadamente cuarenta nuevas marcas que la compañía Coca-Cola lanza cada año, sólo cuatro o cinco llegan a desarrollarse comercialmente. En el lado opuesto, podemos comprobar cómo una buena gestión del valor de las marcas puede hacer que existan líderes duraderos y que determinadas marcas permanezcan como tal durante muchos años: Nabisco, Goodyear, Kodak, Colgate, Schweppes,... son algunos ejemplos de marcas que dominaban sus respectivos mercados en los años 30 y que hoy todavía son líderes. No obstante, en los últimos años aparecen en los rankings de marcas más valiosas nombres como Microsoft, Disney, Google, etc. lo cual supone una cierta novedad cualitativamente hablando ya que este tipo de marcas se aleja del estereotipo de marca asociada a producto de gran consumo (Interbrand,2007)

CAPITULO 3

FACTORES DETERMINANTES GENERADORES DE VALOR: CONSECUENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LAS MARCAS

3.1.- LA GLOBALIZACIÓN

David Arnold (1991) defiende que uno de los factores determinantes en la gestión de las marcas y su comunicación en la actualidad es la existencia de una mayor tendencia a la globalización, tanto en lo que hace referencia al desarrollo de nuevas tecnologías como a los estilos de vida de los consumidores que hacen abrir nuevas posibilidades de internacionalización de las marcas. El impacto de esta internacionalización debe considerarse como uno de los factores de influencia más importantes en las estrategias de marca para los próximos años. Si tomamos, por ejemplo, el caso europeo cabe preguntarse, por ejemplo, cuál será el impacto de esta tendencia a la internacionalización sobre las marcas locales en mercados en los que dominan las marcas consideradas internacionales²⁰ cuestión que no puede ser tratada sin entrar a analizar el rol de las diferencias culturales en el viejo continente. Esta globalización lleva a una creciente y continuada homogeneización de la cultura y, como consecuencia,

²⁰ En este sentido es importante señalar que este fenómeno no solamente se refiere a los mercados de PVMRR o Productos de Venta Masiva y Rápida Rotación (el acrónimo anglosajón correspondiente, extensamente utilizado en la literatura de marketing sería *FMCG -Fast Moving Consumer Goods*) sino que también se extiende al sector servicios. Como ejemplo que ilustraría esta afirmación cabe citar la imparable expansión que han experimentado las cadenas de restauración rápida de titularidad local (Pans & Company, Bocatta's, etc.) frente a las clásicas multinacionales americanas (Mac Donalds, Burguer King, etc.)

una mayor convergencia en los patrones de consumo, circunstancia aprovechada por las grandes marcas para su beneficio.

Como contraposición a esta homogeneización, sin embargo, se plantea una realidad basada en la diversidad cultural alentada en gran medida y entre otros fenómenos por las corrientes migratorias ²¹ de finales del siglo XX y primeros años del XXI. Sería lógico pensar que las diferencias culturales fueran a provocar algún tipo de impacto sobre las marcas –especialmente las marcas locales– pero está por ver hasta qué punto

²¹ Sobre este tema nos parecen relevantes las aportaciones de Luis Enrique Alonso (1998) cuando dice:

“Si hay un fenómeno que resalte en el panorama social de fin de siglo occidental y, sobre todo en, europeo, éste es el de la sociodiversidad. Fenómenos de muy diferente tipo han venido a romper con la idea de que vivimos en sociedades homogéneas y unificadas según patrones universales de comportamiento. (...) Existen dos modelos culturales de la sociedad de consumo actual; por una parte el modelo mayoritario y normalizado, directamente vinculado a las representaciones sociales promovidas por los medios de comunicación de masas y a la mercantilización intensiva de todas las relaciones sociales; por otra parte, los múltiples submodelos de consumos de identidad, unificados aquí porque suponen percepciones mucho más personalizadas del acto de compra y se desarrollan según lógicas más relacionadas con valores derivados de la pertenencia a una comunidad. (...) Si bien es evidente que los modelos convencionales masificados y estandarizados de consumo son y, seguirán siendo los elementos de referencia mayoritaria para la investigación comercial presente y futura, también es necesario tomar conciencia de la aparición de hábitos de consumo que se comportan con lógicas mucho más contextuales y locales, y que estos hábitos representan en muchos casos, estilos especialmente avanzados”.

pueden sobreponerse a la fuerza de las grandes marcas transnacionales, en qué sectores o categorías pueden hacerlo y cuáles son las herramientas que pueden utilizar.

Sobre este aspecto merece una referencia obligada el trabajo realizado por el profesor Jordi Garolera (1997) en su tesis doctoral. Garolera estudia los aspectos distintivos del valor de la marca (el concepto de *brand equity*) desde la perspectiva del consumidor en marcas percibidas como locales y en marcas percibidas como globales, todas ellas pertenecientes a sectores caracterizados por tener pocas ventajas derivadas de la globalización (cervezas, cacao soluble y caldos en pastillas). Se ha podido comprobar que en las marcas que son percibidas como globales la calidad percibida²² es un elemento que desempeña un función muy importante a la hora de dotar de valor a una marca por parte del consumidor; el que se perciba una marca como global la dota de una calidad percibida que no está tan presente en las marcas que se consideran como locales, por lo que las empresas que detentan marcas locales deben actuar sobre parámetros distintos al de la calidad percibida para competir en una cierta igualdad de condiciones. Además, como se analiza más adelante, el país de origen de la marca también tiene una importancia notable en esta percepción de calidad.

Según Garolera, teniendo en cuenta que un consumidor puede preferir una marca más que otra hasta el punto de serle fiel y pagar un precio superior al de otras marcas, es importante tener en cuenta que la percepción de la calidad no explica diferencias en la preferencia de los consumidores hacia una marca percibida como local. De ello se concluye que las empresas propietarias de marcas percibidas como locales que quieran incrementar la

²² El concepto de calidad percibida es uno de los valores esenciales de marca según David Aaker (2001).

preferencia de los consumidores por su marca, deberán poner mayor esfuerzo en mejorar aquella parte de la imagen de marca que no está relacionada con la calidad. En algunos de los mercados estudiados por el autor, como por ejemplo el de la cerveza en España, las empresas locales que operan han desarrollado a lo largo del tiempo un mecenazgo del cliente, una notoriedad de las marcas de sus productos y del nombre de la empresa y una reputación que las multinacionales solamente pueden compensar mediante la realización de fuertes campañas publicitarias.²³ En las empresas locales existen una serie de ventajas que se tienen con los consumidores locales, cosa que no suele ocurrir con las marcas globales. Se da una cierta simpatía hacia la marca local lo cual se traduce en una cierta tendencia a la compra de ésta siempre que esté disponible; según Han y Terpstra (1998:235) los consumidores prefieren, por lo general, las marcas que han sido fabricadas en su país de origen más que cuando han sido fabricadas en otro país. El problema, según Garolera, estriba en que las marcas globales suelen tener la imagen de poder vender el mismo producto en cualquier parte del mundo y ello conlleva la imagen de poder fabricar también productos de calidad en cualquier país; por el hecho de ser percibidas como globales, muchas marcas son percibidas como de mayor calidad y ello puede conducir a su preferencia y a su compra: ésta puede ser una ventaja competitiva difícil de superar para algunas marcas locales.

A priori, parecería bastante lógico pensar que cuanto más vieja sea la categoría de los productos, más relevante sea el peso de lo local en sus

²³ Solamente hace falta comparar las diferentes estrategias de comunicación llevadas a cabo por marcas globales como Budweiser (en el 2001 obtuvo una gran notoriedad su campaña *What's uuuup !* y anteriormente la de las ranas que cantaban el nombre de la marca) con las desarrolladas por San Miguel, mucho más cercana a la idiosincrasia local de los consumidores españoles.

marcas, especialmente si las marcas en cuestión incorporan en su significado aspectos asociados a la cultura a la que pertenecen.²⁴ Tal como indica Garolera, “la ventaja que puede tener la compañía local de ser percibida como local, cercana a la comunidad, podría contrarrestar la ventaja de la empresa multinacional de ser percibida como local”; esto es especialmente evidente en algunos sectores como el de la alimentación en el que los gustos de los consumidores varían en gran medida según la zona geográfica y según el concepto que los propios consumidores otorgan al producto; en España, por ejemplo, el consumo de helados es, paradójicamente, mucho menor que en Suecia, país que lidera el consumo de este producto en Europa. La razón es sencilla: el helado en Suecia está incorporado a la dieta diaria como un postre más, con una imagen de producto altamente calórico y que es percibido como un alimento; además, la fruta -postre tradicional en los países mediterráneos- allí resulta muy cara ya que debe importarse de los países productores puesto que la climatología impide su cultivo regular y masivo. Sin embargo, en España, el helado se toma como un capricho, como una golosina, produciéndose una gran estacionalidad en las ventas que los fabricantes se empeñan en corregir mediante campañas de publicidad tendentes a desestacionalizar su

²⁴ Del mismo modo que se puede pensar en “cigarrillos americanos”, “coches alemanes” o “moda italiana” como asociados directamente a determinados modelos culturales o sociales de consumo (el *american way of life* la sobriedad y fiabilidad de los productos alemanes, o la creatividad italiana), también se podría llegar a pensar que productos como el chorizo, la fabada o el tabaco negro no podrían ser soportados por marcas internacionales ni su comunicación podría ni debería globalizarse. Algunos ejemplos concretos de lo que decimos pueden comprobarse repasando determinadas campañas publicitarias de marcas locales como los embutidos Espuña, Revilla o una campaña de cigarrillos Ducados que llevaba como slogan genérico “Sabor Latino”.

consumo. Las marcas de helados plantean, pues, estrategias publicitarias distintas y posicionamientos diferentes en función de esta realidad local. Lo mismo ocurre con marcas de otros sectores, percibidas como globales; Coca-Cola es más dulce en el sur de Europa que en el norte y la marca Cadbury de chocolates es muy fuerte en el Reino Unido pero débil en el resto del continente en donde los gustos respecto del chocolate difieren. También los condicionantes político-culturales tienen su incidencia en las preferencias de los consumidores, y esto es habitualmente tenido en cuenta por algunas marcas. Un caso extremo que puede ejemplificar esto que decimos lo representaría la figura de Mijail Gorbachov protagonizando en Rusia una campaña de publicidad para la compañía americana Pizza Hut. En España, por ejemplo, algunas marcas de productos en cuyos envases destacan de modo evidente los colores rojo y amarillo, han debido revisar sus estrategias comerciales y de comunicación en el País Vasco por su posible asociación con la bandera española.

La creación de marcas internacionales –y, por extensión, globales– es, por tanto, uno de los retos más importantes que se les presentan a las compañías que tienen orientación al marketing. Una de las razones de esta importancia estriba en que estas marcas se han convertido en una especie de representación de la vitalidad y el dinamismo del mercado nacional en el que han nacido o, por lo menos, con el que se les asocia. Además, actúan como indicadores de seguridad para los consumidores, que pueden verse confundidos por la cada vez más amplia gama de opciones de productos indiferenciados que presentan los distintos mercados, muy agresivos también en cuanto a oferta y precios a nivel internacional.

3.2.- EL "ACTIVO PAÍS" COMO FACTOR GENERADOR DE VALOR

En una brillante aportación, el profesor Roberto Álvarez del Blanco (1995:39 y 2000) presenta el concepto de "activo país" definiéndolo como el "conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan o sustraen el valor suministrado por una marca o servicio al fabricante y/o a sus clientes". Así, un país o región de origen puede añadir credibilidad a la identidad de la marca, además de generar una fuerte personalidad que suponga una atribución de calidad al producto y actuar así como un importante elemento de diferenciación que pueda impulsar planes de marketing y de comunicación eficaces. Marcas con el distintivo de procedencia *Made in Thailand*, *Made in Greece* o *Made in Morocco* se perciben hoy en día, por parte de numerosos consumidores internacionales, como de calidad inferior, motivando que a las marcas de este tipo de países considerados como periféricos les resulte extraordinariamente complejo competir con marcas globales de Estados Unidos, Japón o Europa. En el caso de España, en los últimos años, gracias a determinadas iniciativas gubernamentales en comercio exterior, al empuje económico exportador de determinados sectores y al papel realizado por el citado Foro de Marcas Renombradas Españolas, la marca *Made in Spain* ha ido ganando peso específico en cuanto a reputación se refiere, habiendo perdido aquel halo de calidad inferior con el que eran percibidos los productos de fabricación española hace unas décadas. Los ejemplos son claros y las cifras contundentes: marcas como Chupa-Chups, Adolfo Domínguez, Freixenet, Torres, Puig, Campofrío, Agrolimen, Borges, Nutrexpá, Pulligan, Zara, Lladró, Gres de Nules, Gallo o García Carrión entre otras, constituyen marcas embajadoras de la vitalidad y el dinamismo de nuestro mercado nacional. De su facturación conjunta en los últimos años (alrededor de 6.000 millones de euros), el 43,28 % procede del mercado internacional que, de este modo,

realiza un claro reconocimiento al valor del *Made in Spain* y apuesta por las que en un futuro más o menos cercano, constituirán ejemplos distinguidos de liderazgo en la literatura de marcas globales.

Distintos estudios realizados ²⁵ durante la última década, entre los que destacan los efectuados por Erickson, Hohansson y Chao (1984) o los de Shimp, Samier y Madden (1993) indican que el país de origen estimula el interés del consumidor por las marcas promocionadas y contribuye a una mejor elaboración en los juicios sobre el producto/servicio y la consiguiente evaluación de sus implicaciones; en este sentido, la imagen del país de origen opera como construcción de halo de calidad e influye en la evaluación de los atributos del producto/servicio por parte de los consumidores sobre todo cuando los productos y servicios de ese país son poco conocidos por ellos; de modo contrario, cuando los consumidores conocen bien los productos del país de origen, la imagen del país actúa como un estereotipo que engloba tanto las creencias específicas sobre el producto como el efecto directo sobre sus actitudes.

El concepto de activo país es muy importante para comprender la imagen de un país o región en el papel de constructor de dicho estereotipo. De hecho, hay marcas que se benefician del activo que pueda haberles transferido otra marca de la misma empresa en cuanto a reconocimiento,

²⁵ Aunque son varios los estudios realizados sobre este tema, pensamos que merece destacarse el Proyecto Marca España, llevado a cabo por iniciativa del Instituto Español de Comercio Exterior, el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación de Directivos de Comunicación, contando con el apoyo institucional del Ministerio de Asuntos Exteriores (Real Instituto Elcano, 2007)

notoriedad, etc. pero al mismo tiempo pueden verse beneficiadas por el activo país con el cual se asocia la marca. Este es el caso, por ejemplo, de las percepciones de calidad de productos producidos en Alemania en comparación con los producidos, por ejemplo, en Indonesia; a igual calidad física de unos u otros, los productos con marca alemana incorporan un halo de calidad percibida que a los fabricados en Indonesia les cuesta muchísimo más de aportar, con lo que el posicionamiento en la mente del consumidor es radicalmente diferente. Otros ejemplos de estas implicaciones del activo país se refieren a cuando a mediados de los años 90 los consumidores norteamericanos daban la misma puntuación a la calidad percibida de los automóviles Honda fabricados en Japón y en Estados Unidos, mientras que otorgaban mayor puntuación a los mismos automóviles Honda fabricados en Alemania. La combinación del concepto tradicional de valor de marca con el concepto de activo país suministra un potencial e interesante enfoque de análisis de la marca global. Independientemente de este aspecto, un caso como el de Honda, similar al de una marca competidora en determinados mercados como es Yamaha, resulta claramente ejemplificador de la potencia de estas marcas a nivel internacional, ya que no solamente compiten en los mercados clásicos como el de las motocicletas, sino también en otros como el de los motores marinos o, como en el caso de Yamaha, en instrumentos musicales: el activo se arrastra a todos estos mercados.

Nos encontramos, por tanto, ante dos fuerzas convergentes (o divergentes si son negativas) que influyen en la percepción de la calidad de los productos: por un lado, la fuerza que puede otorgar el activo país y, por otro, la fuerza que la marca pueda tener debida a su mayor o menor

apalancamiento ²⁶ en la Compañía a la que pertenezca. Las marcas con apalancamiento positivo son constituyentes de nuevas incorporaciones en el mercado y en propiedad de compañías con carteras de productos que están identificadas con países cuyos resultados son evaluados positivamente por los consumidores extranjeros. Un ejemplo lo constituye el gran éxito de penetración en Estados Unidos de las marcas japonesas de automóviles de alta gama (como Lexus o Acura) que se vieron beneficiadas por el éxito precedente de marcas como Honda, Toyota o Nissan en automóviles de gamas inferiores: el prestigio de Japón como fabricante de coches de alta calidad fue el detonante que facilitó esta penetración que perjudicó seriamente las posiciones de las marcas europeas en estas categorías. En el lado contrario y más extremo encontramos las marcas apalancadas negativamente, es decir, comercializadas por compañías con imagen negativa o poco definida y alineadas en países que, además, también poseen un activo país negativo o muy débil; en todo caso, el perjuicio es similar en ambos casos. El déficit de imagen de compañía es, tal vez, más perjudicial que el déficit de activo país puesto que los consumidores podrían percibirlos como peores en comparación con las de otros fabricantes de productos de la misma categoría del mismo país de origen. No obstante, algo similar sucede en el caso de las marcas con activo país deficitario; aquí, los consumidores les podrán atribuir alto rendimiento debido al prestigio del fabricante y al del país de origen debido a su débil prestigio como productor en esa categoría de producto o a otras en general.

²⁶ Podríamos asociar la idea de “apalancamiento” aquí a la imagen –positiva o negativa- que tienen ciertos productos en función de la marca de la Compañía a la que pertenecen.

3.2.1.- MECANISMOS DE INFLUENCIA EN EL “ACTIVO PAÍS”

Debido a que las atribuciones son, por lo general, resistentes al cambio, podrían ser necesarios varios años de continuos y notables éxitos para modificar las creencias y percepciones sobre marcas y países que posean valor negativo. Aún así, según Álvarez del Blanco (1995 y 2000), el activo país es más complejo y sofisticado que el activo de la marca, ya que las marcas son producidas en países y esas mismas marcas pueden caracterizarse por un valor positivo, pero el país puede tener un valor negativo o viceversa. Este autor precisa que los consumidores poseen categorías cognitivas diversas para países y sus marcas al igual que para otros aspectos de la vida, ya que dividen el mundo de los objetos en categorías para poder alcanzar una comprensión y realizar un proceso analítico más eficaz de su entorno. Así, plantea tres mecanismos de influencia del país de origen en el proceso de evaluación de la marca que suelen actuar de forma integrada:

- un mecanismo cognitivo, por el cual el país de origen es un indicador de calidad de la marca y se utiliza como señal de calidad general de sus atributos como confiabilidad y durabilidad: el *made in Germany* actúa como referente de calidad en determinados productos como por ejemplo los electrodomésticos.

- un mecanismo de tipo afectivo, por el que el país de origen posee un cierto valor simbólico y emotivo para los consumidores, convirtiéndose en una imagen que vincula a la marca con beneficios simbólicos y emocionales, incluyendo el *status* y el orgullo nacional; sería el caso del *made in USA* para los propios norteamericanos.

- y un tercer mecanismo, el normativo, por el cual los consumidores poseen normas sociales y personales relacionadas con el país de origen; en este caso, la compra de marcas nacionales puede considerarse como conducta correcta ya que contribuye al desarrollo económico del propio país (los consumidores pueden ser reacios a comprar marcas de países con regímenes o actividades éticamente cuestionables).

La comprensión de cómo los consumidores categorizan los países es útil para comprender cómo estarán dispuestos a responder a las marcas producidas o asociadas con un espacio económico determinado. Aunque no sea la única dimensión evaluativa, en algunas circunstancias se convierte en un importante moderador de confianza y accesibilidad. De hecho, no todas las actitudes predicen de forma rigurosa el comportamiento, sino más bien lo hacen aquellas que se perciben como fiables y que se encuentran fácilmente disponibles. Análogamente, el simple conocimiento del país de origen de una marca puede resultar, per se, un indicador insuficiente para influir en la aceptación y compra de las marcas producidas en dicho país. Esta limitación puede deberse al hecho objetivo de que la información sobre el país donde se produce la marca resulta ser limitada o bien que la actitud del consumidor o la imagen del país de origen fuera relativamente confiable o poco accesible. Por el contrario, una imagen de país que se caracterice por una base de conocimiento amplia se asociará a mayor nivel de confianza y disfrutará de mayor disponibilidad, con lo que se impulsan actitudes y comportamientos en forma más coherente.

Ya hemos aludido a los estudios que Shimp, Samiee y Madden (1993) realizaron durante la pasada década tendentes a averiguar el contenido de las estructuras cognitivas de los consumidores sobre marcas producidas en diversos países con características económicas y dinamismo exportador de

productos heterogéneas; en concreto se compararon Alemania, Francia, Gran Bretaña, India, Irán, Japón, Rusia y Suiza. Según los datos de dichas investigaciones, Japón ocupa la primera posición al ser percibido como productor de marcas de calidad a precios convenientes; India e Irán se sitúan en un punto intermedio percibiéndose de modo un tanto extremo en función del tipo de producto de que se trate, de tal manera que se los percibe tanto como productores de alta y baja calidad como de alto y bajo precio. Corea es percibida como productora de baja calidad y bajo precio. Rusia goza de una percepción favorable sobre categorías de productos muy específicas (por ejemplo el caviar o el vodka) aunque para otras su percepción es de baja calidad, lo mismo que ocurre con la mayor parte de marcas fabricadas en Corea. A este respecto es de destacar la reformulación estratégica en la gestión de una marca con activo país muy débil como Samsung. A principios de los 90, la marca coreana se propuso expandirse en el mercado internacional pero se encontró con grandes dificultades de aceptación por parte de los consumidores de otros países. A pesar de presentar una calidad de productos similar a la de sus competidores y de gozar de una privilegiada situación de liderazgo en el sector de los productos electrónicos en su país de origen, el desarrollo de la marca en el extranjero tuvo problemas de introducción en sus inicios. Tras comprobar en diferentes países que los minoristas trataban a Samsung mucho peor que a sus más directos rivales (Sony, Philips, Panasonic, Hitachi, Toshiba,...) en la exhibición de sus productos al público, la marca inició una serie de acciones que produjeron un profundo cambio y renovación en toda la división de productos electrónicos, incrementando la calidad de todos sus productos, la capacitación de sus recursos humanos y de la gestión. Estas acciones se dieron a conocer en una campaña de publicidad transnacional iniciada a mediados de 1990 bajo el lema *One company, one best product* que tuvo su continuidad años más tarde con la estrategia *New World Best* que incluía la garantía de

conocimientos tecnológicos de los recursos humanos de la Compañía, la integración de los mejores productos en una unidad de negocio, el fortalecimiento de la mejora de la calidad física de sus productos, enfocándolos a destacar más su diseño y calidad más que a funciones y a fortalecer el poder de la marca mediante la diferenciación de la cartera de productos. Hoy en día Samsung goza de privilegiadas cuotas de mercado a nivel internacional en productos como los semiconductores, monitores y pantallas de ordenador, tubos de televisión en color, televisores y pantallas LCD y hornos microondas.

El valor de las marcas de Estados Unidos es, por lo general, valorado como inferior al de las producidas en otros orígenes por sus principales competidores. Finalmente, las asociaciones que generan las marcas de Alemania, Francia, Reino Unido y Suiza respecto a características como la calidad, el diseño, el estilo, la artesanía suelen ser positivas y raramente se asocian con baja calidad o bajos precios. Este posicionamiento de países de origen da a entender que los consumidores utilizan pocas y limitadas asociaciones para configurar su percepción de marcas producidas en ciertos espacios económicos y que la estructura cognitiva varía significativamente según los países, vinculándose a las representaciones que los consumidores poseen en su memoria cuando evalúan las marcas producidas en esos países.

3.2.2. - LA CONGRUENCIA ENTRE MARCA Y PAÍS DE ORIGEN

Un aspecto a destacar en este planteamiento del activo país es el de la congruencia entre la marca y el país de origen cuando nos referimos a las marcas globales. Se suelen distinguir dos categorías típicas. La primera de ellas se refiere a aquellas marcas identificadas sólo como producidas en el propio país de origen y que se denominan *uninacionales* (Timberland, Rover, algunos productos de Sony serían algunos ejemplos); no obstante, en los últimos años hemos asistido a una masiva gestación de negocios globalizados que han producido una serie de alianzas estratégicas e inversiones directas en el extranjero, que han hecho prevalecer la producción multinacional o global. La re / deslocalización de la producción en espacios económicos más favorables en cuanto a coste de mano de obra o de materias primas también ha sido frecuente. Como consecuencia del incremento de la internacionalización productiva, el número de marcas con puntos de origen distintos al propio doméstico se ha incrementado significativamente; las marcas producidas en este contexto son denominadas como *binacionales* (Nike sería, tal vez, uno de los referentes más notorios en esta categoría).

Naomi Klein (2001), autora muy crítica con el fenómeno de las marcas en tanto que señales inequívocas de una cierta concepción de la globalización económica, describe muy crudamente su visión de esta realidad en su principal obra hasta el momento, No Logo, cuando dice:

“Muchas marcas multinacionales están en el proceso de trascender su antigua necesidad de identificarse con sus productos materiales. En lugar de ello, sueñan con los significados profundos de sus marcas, con la manera de

captar el espíritu de la individualidad, del atletismo, de la vida al aire libre o en comunidad. En este contexto donde el exhibicionismo reemplaza a la realidad, los departamentos de marketing que gestionan la identidad de las marcas han comenzado a considerar que su tarea no coincide con la producción de las fábricas, sino que está en directa competencia con ellas” .

Esta externalización o deslocalización de la producción y el consiguiente protagonismo de las marcas tiene también una base económico financiera de primer orden; efectivamente, y tal como argumenta la misma Klein, el enorme costo que supone para las empresas la creación, el lanzamiento y el desarrollo de una marca hace que gran parte de los recursos vayan destinados a cubrir estos costes, limitando por tanto las inversiones a efectuar en fábricas, maquinaria e incluso, empleados a favor de acciones de comunicación como la publicidad o los patrocinios. Esta situación ha provocado un proceso de devaluación de la producción en muchos países que ha hecho que el personal dedicado a tareas físicas de producción sea considerado como devaluado. En una visión un tanto ultraliberal de la cuestión, la producción ha llegado a ser considerada no sólo una tarea no decisiva sino hasta fastidiosa y marginal. El hecho es, en definitiva, que muchas empresas han dejado un papel de mera comparsa a la producción de productos y servicios y no solamente se han dedicado a cerrar fábricas sino que han contratado la mano de obra y han concentrado gran parte del proceso en el extranjero, muchas veces bajo condiciones que, a menudo, han sido denunciadas como abusos laborales (incluso con menores); cediendo la producción a terceros, mucho más barata, las compañías, sobre todo las multinacionales con marcas globales, disponen de muchos más recursos para poder centrarse en todo tipo de actividades

comunicativas para las mismas (publicidad, patrocinios y eventos de todo tipo muchas veces protagonizados por personajes mediáticos con contratos multimillonarios)²⁷.

Tal como apunta Kennedy (1991), el crecimiento económico de marcas como Fujitsu y Motorola se ha debido, entre otras cosas, a que han trasladado la industria a países, sobre todo del sudeste asiático, para sacar provecho de unos costes laborales más bajos; se envían los componentes de los productos allí y se montan y se empaquetan para su reexportación, creando unos esquemas de empleo inusuales dado que este tipo de compañías del sector de la electrónica emplean casi exclusivamente trabajadores no cualificados o semicualificados. No obstante en el caso de que la producción de una marca se traslade a un país cuya imagen es más débil que la del país de origen, puede ocurrir que la calidad percibida de la

²⁷ Un ejemplo claro de esta situación, vivido personalmente por quien escribe, se produjo en el año 1992, tras la celebración de los Juegos Olímpicos en Barcelona. La multinacional americana Sara Lee, que acababa de comprar la empresa de confección de ropa interior masculina y femenina S.A. Sans, propietaria de las marcas Abanderado y Princesa, sugirió a la por aquel entonces agencia de publicidad de Abanderado, Puzzle S.A. de Publicidad y Marketing, la utilización del jugador de baloncesto Michael Jordan para una campaña local en España. Ni que decir tiene que la recomendación del director de la cuenta en aquel entonces fue que no se utilizara el personaje ya que, a pesar de su fama, su vinculación con el consumidor español era casi inexistente y su recomendación sobre una marca conocida como española no iba a reportar credibilidad a la misma. La argumentación de Sara Lee fue, precisamente, que Michael Jordan tenía un contrato firmado con la compañía que debía ser explotado al máximo. La campaña se llevó efectivamente a cabo pero no obtuvo la repercusión en ventas ni en imagen que se le suponía previamente por parte de la multinacional (Fuente: elaboración propia en base a la experiencia personal del autor como director de la cuenta de Abanderado en la citada agencia).

marca se deteriore por dos motivos: el efecto negativo del país de origen y el efecto negativo por la pérdida de congruencia en la relación marca-país de origen. En el caso contrario, cuando la producción se traslada a un país con imagen más favorable que la del país de origen de la marca, la calidad percibida de la marca podría verse modificada –y, en cierto modo favorecida– por el activo del país en que se fabricara finalmente el producto. Es importante destacar que la relación marca-país de origen debe tener un cierto nivel de ajuste para ser congruente; es cierto que algunas marcas se asocian fuertemente con su país de origen pero otras no se asocian tanto: por ejemplo, es muy probable que una gran mayoría de consumidores asocien la marca Mercedes Benz con Alemania mientras que puede ser mucho más débil la asociación que la marca Adidas genera con dicho país.

Una visión extendida sobre los efectos del punto de origen es que los juicios de calidad de los consumidores están menos afectados cuando la marca posee un nombre conocido que cuando se asocia a uno que no lo es. Esta expectativa vinculada a la fortaleza del nombre determina la interacción entre punto origen y marca: las marcas uninacionales poseen mayor congruencia en la valoración con respecto al país de procedencia, mientras que las binacionales se caracterizan por una congruencia relacional más débil. En este contexto se considera que la información más congruente contribuiría a la cohesión de imagen de marca y produciría evaluaciones más favorables por parte de los consumidores, mientras que la falta de congruencia daría como resultado una imagen de marca difusa que llevaría a posibles valoraciones menos favorables. Se ha demostrado, incluso, que la actitud de los consumidores hacia marcas extranjeras resulta más positiva cuando la información de la procedencia es congruente con el país de origen de la marca expresado por la ortografía o pronunciación del nombre de la marca.

En relación a este tema cabe citar los estudios desarrollados por Leclerc (1994) que mostraron que usar las pronunciaciones francesas de un nombre en lugar de las inglesas afectaba a las actitudes y percepciones con respecto a ciertas categorías de productos (fragancias, laca de uñas, etc.), dando lugar a una especie de estereotipo francés de la sensación estética, el placer sensorial y la sofisticación del que muchas marcas francesas se han beneficiado y que evidencian de manera notoria en su publicidad (*Lou-Lou... c'est moi, J'adore, ...*).

3.3.- LOS ESTEROTIPOS INTERNACIONALES COMO APORTADORES DE VALOR A LAS MARCAS

El fenómeno antes comentado no es un hecho aislado ni exclusivamente ligado a los mercados franceses; antes bien al contrario, los consumidores internacionales han desarrollado una serie de creencias estereotipadas sobre marcas también en otros países. Categorías basadas en el país de origen representan una estructura basada en criterios menos precisos, dependientes del contexto y variable según situaciones. El estereotipo de que, por ejemplo, “los automóviles japoneses son fiables”, se basa más bien en inferencias que en cualquier otra observación de fiabilidad del producto. Aunque estas estructuras estereotipadas del conocimiento pudieran resultar sesgadas, suelen jugar un rol constructivo y aportar coherencia, simplicidad y predicibilidad en procesos complejos de decisión. El estereotipo puede ser funcional y, en ciertas condiciones, influye en la evaluación de la marca y se convierte en un atributo de defensa de la misma. Así lo corrobora David Aaker (2000) cuando afirma :

“Es más fácil crear una personalidad estereotipada de una marca que implique un beneficio funcional que comunicar que tal beneficio existe; además, es más fácil atacar una personalidad que un beneficio funcional”.

En este sentido, numerosas marcas globales, con la finalidad de incrementar su valor asociándolo al activo país diseñan su estrategia apalancando a su nombre el país de origen (“Austrian Airlines”, “Salmón Noruego”, “Zumos Don

Simón, exclusivamente de naranjas españolas”,etc. ²⁸); desde otra perspectiva, algunas marcas buscan asociarse a pronunciación o sonido en su idioma, refiriéndose así a su país de una forma más sutil (las ya citadas en francés, por ejemplo, o la italiana Barilla, la rusa Moskovskaya). Otras estrategias incluyen explícitamente en el diseño y en el enfoque publicitario el vínculo a su origen utilizando su propio idioma, incorporando la bandera nacional o recreando imágenes visuales o paisajes de alguna zona geográfica vinculada al país de origen de la marca (serían los casos de Tommy Hilfiger, Reebok o Milka). Cuando la marca, como en los casos citados, se vincula asociándose a su origen se asocia a los estereotipos de su país. Estos estereotipos se dispersan en una serie de dimensiones que abarcan desde el propio país, sus habitantes y sus productos. Cada país se asocia popularmente a unos estereotipos concretos: Alemania es símbolo de buenos electrodomésticos y automóviles gracias a la capacidad de sus ingenieros; Francia es un buen ejemplo de cosmética y perfumería y buenos vinos y los japoneses, aún habiendo iniciado su andadura industrial con un reconocimiento del activo país más bien bajo a principios de los 80, se ha convertido en la actualidad en un referente mundial del estereotipo correspondiente a la eficiencia y precisión, con gran capacidad productiva de productos electrónicos de alta tecnología.

El estereotipo de los países podría observarse como una red de creencias interrelacionadas sobre el país, sus productos y sus habitantes. Esta red incluye una serie de atributos y connotaciones afectivas como sentimientos, emociones e imágenes que son consecuencia de la identidad

²⁸ En el caso del idioma inglés, el planteamiento puede llegar a ser distinto, buscando en este caso la marca, una identificación más global; sería el caso de *Samsung, everyone is invited*, o *Nokia, connecting people* en que la utilización del coreano o del sueco respectivamente no aportaría beneficios adicionales a la marca.

de cada país y, aunque varía según los individuos de que se trate y de los espacios económicos en que se desenvuelvan, surgen de los aspectos de la personalidad que emite cada país. Este reflejo puede emerger de su legislación, idioma, moneda, bandera y otros símbolos. También de la capacidad de su clase política y directiva, del dinamismo de su sociedad, de sus celebridades, su comportamiento y triunfos deportivos, artísticos y culturales, desarrollos y descubrimientos científicos e, incluso, éxitos en la organización de grandes eventos universales como los Juegos Olímpicos o la Exposición Universal. Los consumidores reciben estos símbolos casi a diario a través de los medios de comunicación o del cine, lo cual les da un refuerzo continuo de las distintas identidades nacionales que luego se ven proyectadas para configurar la imagen de sus marcas.

Álvarez del Blanco (1995:47) propone un modelo básico para la integración de información sobre marca país de origen por parte de los consumidores, representado por la siguiente ecuación:

$$\text{Calidad} = \text{Interceptación} + \text{Marca} + \text{País de origen} + \text{Congruencia}$$

siendo la Calidad la representación de los juicios sobre la marca producida en un determinado país; la Interceptación sería la interpretación individual que otorga cada consumidor o segmentos de consumidores; la Marca es igual a la tipología de asociaciones que produce el nombre, País de origen significa el principal efecto que produce el estereotipo que lo caracterice y la Congruencia sería la interacción de Marca x País de Origen explicada en términos de fortaleza de marca según su calidad percibida por ser producida en el país de origen. En caso de que todos los términos resulten positivos, los juicios del consumidor sobre la Calidad resultarán más favorables cuando destaque la congruencia entre Marca y País de origen; además, la magnitud

favorable del efecto de congruencia se incrementa a medida que aumenta la relación entre la fortaleza de las asociaciones de Marca con las del País de origen. De ello puede deducirse que a mayor poder de la marca, menor será el efecto sobre los juicios de los consumidores por cambios en la producción del país de origen de la marca a terceros países. Este modelo es válido para predecir respuestas de los consumidores en términos de selección o intención de compra así como para evaluaciones de las distintas facetas de la marca como el precio, el rendimiento, la confianza que se tiene en ella, el diseño, el estilo, el prestigio, la garantía, el servicio post venta, la fidelidad o el valor de reventa según sea el país de origen.

Adicionalmente, del resultado de estas investigaciones se extrapola que el impacto del país de origen está en función del nivel de experiencia de los consumidores y de la demanda de conocimiento e información de atributos de la marca: cuanto más experto sea el consumidor más importancia dará a los valores y atributos intrínsecos de la marca y menos al país de origen.

Vemos, pues, que la importancia del estereotipo es clara y manifiesta aunque lo realmente significativo es comprender qué herramientas de marketing (sobre todo publicidad y relaciones públicas en forma de *publicity*) pueden influir en los juicios y percepciones de los consumidores. La utilización de información estereotipada del país de origen es de gran interés tanto desde una visión teórica como práctica; diferentes marcas de distintas categorías de productos, desde perfumes hasta automóviles, usan estrategias de posicionamiento y comunicación basadas en estereotipos favorables que ya poseen los consumidores sobre el país de origen. El efecto del país de origen sobre el comportamiento del consumidor hacia las marcas puede generar tanto ventajas como desventajas a nivel de competitividad.

Los consumidores pueden generar valoraciones de imagen positivas o negativas sobre el país de origen que pueden llevar a una evaluación general en positivo o en negativo de la totalidad de las marcas en las diferentes categorías de productos producidas en ese país, pudiendo incluso extenderse a otras categorías de productos.

Los estereotipos culturales forman también parte de las imágenes del país de origen y pueden actuar positiva o negativamente sobre la evaluación de las marcas. Hay, por ejemplo, un efecto positivo para las marcas francesas en categorías de productos de uso hedonístico (cosméticos, perfumes, vinos...); por el contrario, un efecto negativo se asocia a categorías de productos utilitarias como los ordenadores. El hecho de que la evaluación de las marcas se vincule a una serie de características propias de su procedencia, hace que el rol de los efectos del país de origen adquiera una mayor importancia; a título de ejemplo: los consumidores reconocen que la producción de marcas de alta calidad técnica requiere una mano de obra muy especializada, lo cual hace que la calidad percibida de las marcas de esa categoría se asocian más a países desarrollados; aún así, la experiencia directa del consumidor con las diferentes marcas puede hacer variar esas percepciones en el tiempo. Existe también una relación entre las preferencias del consumidor por marcas de un país de origen y la percepción de nivel cultural, económico y político de ese país; cuanto más avanzado sea un país en estos aspectos, mayor será la calidad percibida de sus marcas. No obstante, los efectos del país de origen no sólo deben atribuirse a la calidad percibida. Como ya se ha dicho, los países generan connotaciones emocionales y afectivas que pueden originarse por las experiencias y vivencias de los consumidores en esos países: viajes, vacaciones, contacto con ciudadanos de esos países, conocimiento a través de los medios de comunicación, etc. y estas connotaciones, como generadoras de un

determinado estado de opinión, también pueden influir en las actitudes hacia las marcas; éstas pueden, en determinados casos, llegar a ser extremadamente positivas o negativas cuando la actitud hacia el país de origen es también muy extrema. Este punto de vista plantea una visión estrecha del impacto de las asociaciones afectivas en la evaluación de países y sus marcas. Los consumidores vinculan el país de origen con recuerdos autobiográficos, identidades étnicas y sentimientos de status y orgullo asociados a la posesión de determinadas marcas de ciertos países; sin embargo, el país de origen también actúa como imagen expresiva o como atributo de imagen. Los motivos expresivos incluyen necesidades de estima, actualización y reconocimiento social. Los atributos de imagen revelan cómo se utiliza la marca o bien cómo se asocia la propiedad al vínculo del consumidor con su grupo, a su rol o autoimagen.

Entroncando con aspectos relacionados con la cultura citados anteriormente, cabe decir también que la gestión de la comunicación de las marcas no puede olvidar tampoco que, tal como apunta Casares (1999:7), la preferencia por las marcas se alimenta de factores de presentación (real o psicológica) que hacen más atractivos y distintos para el consumidor determinados bienes y servicios. El consumo de las marcas, por tanto, se convierte en muchas ocasiones en un símbolo y en una manifestación de la dignidad y el status social, consumiéndose bienes y servicios adecuados al rango y a la posición social; éste consumo es, además, reflejo de algo totalmente intangible. En algunos países, las marcas occidentales poseen un efecto positivo en las actitudes.

La dimensión simbólica de este fenómeno adquiere mayor relevancia en consumidores con elevada admiración por los estilos de vida occidentales o por las marcas que se caracterizan por un consumo y propiedad

públicamente visibles. Por otro lado, debido a que la adquisición de marcas nacionales constituye un apoyo a la propia economía, la compra de marcas importadas de países objetables puede constituir una actividad en conflicto con lo moral.

Esta realidad podría producir boicot a determinadas procedencias; en otros casos, las propias instituciones nacionales (sindicatos o asociaciones empresariales) producen aspectos normativos para la proclama “compre nacional”, llegando incluso a emitir campañas publicitarias para apelar al sentido nacional en términos de consumo.²⁹ Es interesante constatar cómo determinados fenómenos de extraordinaria relevancia internacional han influido de manera notable en el boicot a determinadas marcas de acuerdo al país de procedencia de sus productos; así se expone en el Proyecto Ethics desarrollado en 2003 por la consultora de marca española Added-Value; se trata de un estudio a nivel europeo que permitió comprender la oferta y demanda de productos cuya principal propuesta se basa en valores o defensas de posturas ideológicas. Desarrollado poco antes del final de la guerra de Irak, se realizó un seguimiento al boicot a marcas norteamericanas que, en España, fue sorprendentemente minoritario en relación con el nivel de las manifestaciones realizadas en contra de la intervención. Aún así, España fue el país con mayor nivel de respaldo, sobre todo entre los jóvenes de 15 a 24 años de clases altas o medio altas. A los seguidores del boicot se les preguntó si su rechazo a las marcas norteamericanas se debía a la actuación

²⁹ En España, durante la década de los 60, época plenamente desarrollista abundaron las campañas de publicidad apelando al consumo de productos españoles. En la actualidad, este rol ha dejado de ser patente de la Administración y son algunas marcas comerciales las que apelan a este “rol de país” en sus comerciales (por ejemplo, las “naranjas españolas” de los zumos Don Simón o el “puro aceite español” de Carbonell).

de EE.UU en Irak, de dónde se dedujo que en la mayoría de los casos era por este motivo, y sólo una tercera parte en Francia y España y una cuarta en Alemania tenían sentimiento antiamericano previo (mayoritariamente jóvenes). Sin embargo, Alemania superó a España cuando se trataba de abandonar una marca porque esta hubiera cometido una actuación en contra de los principios del consumidor (segmento entre 25 y 45 años de clase alta). Lo relevante es que el consumo como canal de expresión de ideologías resultó minoritario concluyendo que las marcas se eligen principalmente por las ventajas y valores transmitidos por su publicidad. La hipótesis del estudio era que aunque se tratase de una tendencia minoritaria podría bien ser el inicio de una tendencia creciente en el futuro sin duda, un aviso importante para las marcas para que trabajen en su responsabilidad social, teniendo en cuenta valores e ideas de los consumidores.

El concepto país de origen implica, pues, una serie de consecuencias para las marcas producidas en un determinado territorio. En el mercado global, como ya se ha dicho, la fabricación se está dispersando geográficamente –la llamada relocalización o deslocalización– por una serie de países. Aún así, la procedencia madre de la marca genera una serie de percepciones y asociaciones al nombre que podrían sintetizarse de la siguiente forma:

- el efecto del país de origen afecta tanto a marcas de consumo como industriales.

- la magnitud de los efectos del país de origen difiere según marcas globales o híbridas.

- el efecto del país de origen impacta más en las marcas de países en vías de desarrollo que en las marcas procedentes de espacios económicos desarrollados.

En el fenómeno de transferencia de imágenes y asociaciones entre país de origen y marca hay que destacar lo que se ha dado en llamar el efecto de fertilización cruzada: cuando las percepciones producidas son positivas en el tiempo, el fenómeno se retroalimenta y la buena imagen del país contribuye a la buena percepción de la marca y viceversa: como ejemplo podemos citar el caso de Alemania y Mercedes Benz, Suecia y Volvo o Suiza y Rolex o Nestlé: ¿son las marcas las que han contribuido a enriquecer la imagen de los países respectivos o al revés? Queda lanzada la pregunta para posibles investigaciones futuras al respecto.

3.4.- PROCEDENCIA, MARCA, IDENTIDAD Y ANIMOSIDAD

La imagen de un país de origen, al igual que la imagen de marca, puede observarse como una construcción sintética. Los consumidores pueden abstraer información sobre productos/servicios de un país debido a que las marcas con idénticos orígenes poseen atributos muy similares. Por tanto, las herramientas para construir fortaleza y estatura de la marca y para gestionar dinámicamente su activo resultan válidas para emplearlas a nivel macro con el objetivo de construir el efecto halo, impulsor de un elevado grado de familiaridad, e imágenes congruentes con el país de origen.

Para construir la imagen del país, se deberán diseñar planes de identidad sobre cuya sustancia descansen las aspiraciones de imagen (Kotler, 1994). La identificación de roles modelos de identidad puede contribuir a comunicar los argumentos del país de origen y el desarrollo de metáforas visuales suministrará otro camino para lograr que la identidad resulte más evidente. La priorización de la identidad del país de origen determinará cuál debe ser el enfoque de posicionamiento y los esfuerzos para construir la marca-país.

La identidad debe ser congruente con las características del país de origen, debe ser verdadera y poseer sustancia; debe ser algo más que un ejercicio de construir marca-país y anunciarla publicitariamente. Efectivamente, comunicar sólo una visión clara y diferenciada con elevada resonancia puede ser insuficiente. Habrá que acompañarla con inversiones constantes, mediante programas reales que incentiven imágenes duraderas. Identificar la sustancia y la identidad de la marca país suministra una elaboración de la identidad que debería ser vívida y tangible.

Pero también pueden existir verdaderas dificultades en estos intentos de generación de confianza hacia la marca país, especialmente cuando se observa que existe animosidad en contra del país de origen. Muchas son las razones por las cuales los países entran en conflictos, lamentablemente muchas veces graves que pueden llegar a influir en la percepción de las marcas por parte de ciertos consumidores o grupos de consumidores. Si las tensiones entre países provocan conflictos armados o violaciones de la libertad, es congruente analizar la animosidad de los afectados hacia aquellos enemigos pasados o actuales y la predisposición a abandonar el consumo de marcas producidas en esos países de origen o por sus compañías.

Los modelos de análisis de animosidad hacia el punto de origen constituyen una aportación significativa reciente con importantes implicaciones para la estrategia de la marca global; algunos de los más destacados son los de Klein (1998) y, más recientemente los de Riefler y Diamantopoulos (2007) en los que se hace referencia a la animosidad como la antipatía originada por diferentes conflictos de todo tipo que afectan a la decisión de compra de productos y marcas en el mercado internacional, independientemente de su calidad o precio, y todos ellos inciden en que la preferencia del consumidor por productos importados está influida por aspectos psicológicos y relacionales, y dependerá de cómo el consumidor perciba el comportamiento del país de origen del producto hacia el suyo propio que las ventas sean efectivas o no.

La animosidad hacia un país de origen puede adoptar diversas formas, desde una rivalidad benigna como resultado de compartir frontera (por ejemplo, Francia y España o Canadá y Estados Unidos), hasta manifestaciones más serias provocadas por conflictos militares o disputas

económicas o diplomáticas: el boicot a las marcas alemanas por parte de consumidores judíos podría ser un ejemplo clásico de lo que decimos; a nivel más cercano, el tan traído boicot al cava catalán o la reacción de los patriotas americanos con ocasión de la oposición de Francia a la guerra de Afganistán sería otro. Se trata, pues, de un terreno movedizo en que la política de los países juega un papel clave.

Países asociados a prácticas comerciales deshonestas también suelen generar repercusiones negativas en las percepciones de los consumidores de determinados espacios económicos, por lo que ciertas decisiones del nivel macro pueden generar implicaciones microeconómicas a sus marcas nacionales. Más aún, como los efectos de animosidad son independientes de los juicios sobre atributos, calidad o precio de la marca y predominan en el proceso de decisión, los responsables de gestión de la marca de países de origen con aspectos militares, políticos o económicos controvertidos deben comprender cómo esta tipología de fenómenos macro pueden afectar a sus actividades. Obviamente, en casos como los descritos, habría que seleccionar y orientar la actividad hacia mercados selectivos y modificar las estrategias de comunicación y promocionales en aquellas regiones donde la animosidad pudiera representar una informal, pero significativa, barrera.

En algunos mercados como el estadounidense, los consumidores desarrollan mayor preferencia por ciertas marcas importadas que por sus propias marcas nacionales; en cambio en Francia y Alemania, entre otros países, sucede todo lo contrario. Las razones de estas preferencias se justifican en percepciones tanto de calidad como de sentimientos patrióticos

y nacionalistas que afectan a las marcas importadas. Este fenómeno de construcción de percepciones también está influido por el nivel de etnocentrismo, mediante el cual los consumidores observan su propio grupo como central, poseedor de estándares arraigados y defensor ante amenazas de grupos del exterior.

Animosidad y etnocentrismo pueden relacionarse con determinados países de origen de las marcas. Los consumidores de un determinado espacio económico pueden encontrar perfectamente aceptable la compra de marcas importadas en general, pero pueden evitar la adquisición de otras determinadas procedentes de países de origen específicos hacia los cuales sienten antipatía. Incluso en el caso en que el mercado nacional no hubiera alternativas domésticas disponibles en ciertas categorías de productos, los consumidores estarían dispuestos a tolerar la compra de algunas marcas importadas, pero sólo las procedentes de determinados países de origen; además, en determinadas circunstancias y países, la animosidad puede manifestarse hacia ciertas marcas nacionales versus las importadas.

Los estudios realizados por Klein (1995) permiten indicar una serie de conclusiones importantes para la gestión de la marca teniendo en cuenta el modelo de animosidad con respecto a la compra de productos de determinados países de origen. Primeramente, aquellas marcas asociadas a un país de origen cuya historia resulta controvertida por actuaciones militares, acontecimientos políticos o militares de firme recuerdo (por ejemplo Japón, Alemania, Rusia, Estados Unidos, Israel, Francia y Reino Unido) deberían determinar el nivel de animosidad que generan en determinados espacios económicos tanto a escala demográfica como geográfica. En segundo lugar, el conocimiento de estas barreras será útil tanto a los distribuidores internacionales como a los locales para identificar otras fuentes

potenciales de suministro procedentes de distintos países de origen: recordamos, aquí, que establecimientos de la cadena McDonalds han sido, a menudo, objeto de violencia popular al final de muchas manifestaciones europeas antiamericanas.

Si el nivel de animosidad hacia el país de origen es elevado, las marcas deberán comprender que los métodos y herramientas tradicionales de marketing serán insuficientes para alcanzar una penetración de mercado interesante. La promoción de ventas, la publicidad, los descuentos en precio o los nuevos diseños de productos producirán efectos positivos sólo para atraer e incrementar el nivel de animosidad de los consumidores hacia la marca. Contrariamente, producirán mejores resultados una respuesta estratégica más apropiada basada en relaciones públicas diseñadas para disminuir tensiones, el patrocinio de acontecimientos para un mejor ajuste social y las alianzas para la fabricación local con el objetivo de minimizar el origen de la marca. Japón, por ejemplo, ha respondido acertadamente y ha solucionado el nivel de animosidad hacia sus marcas situando fábricas en una gran cantidad de países. Sin perder de vista que las motivaciones principales para estas decisiones de inversión están basadas en factores económicos como el coste de la mano de obra y otras ventajas competitivas facilitadas por las autoridades locales, las marcas japonesas en este caso poseen una serie de notables opciones para promocionarse en mercados exteriores.

3.5.- LA FORTALEZA DE LA MARCA COMO GENERADORA DE VALOR PARA LA GESTIÓN

Poseer una marca con un notable valor de mercado significa poseer una marca fuerte y ello resulta, obviamente, interesante para sus propietarios. Pero esta fortaleza, de la que habla con mucha claridad Biel (1995), si no se gestiona correctamente puede llegar a convertir una gran marca de hoy en una pequeña marca de mañana, pudiendo incluso llegar a desaparecer. Éste es un aspecto que resulta tremendamente notorio hoy en día en un sector como el de las telecomunicaciones o, en sentido más amplio, en lo que se ha dado en llamar nueva economía y en el que muchas marcas renombradas actuales hace escasamente cinco o seis años ni tan siquiera existían. Y gestionar una marca no es tarea fácil. A complicar esta dificultad han colaborado distintos factores: los mercados están cada vez más fragmentados -hemos pasado en pocos años de mercados de demanda a mercados de oferta- y al consumidor le resulta a veces complicado percibir la calidad de un producto; además, sobre todo en los mercados europeos, se ha producido una consolidación de la industria de la distribución, un sector que interviene decisivamente en la creación de marcas (en determinadas categorías de productos de alimentación, las llamadas marcas del distribuidor llegan a suponer el 20% de las ventas de los productos de dichas

categorías)³⁰. Según Marketing News (2007) durante el 2006 el hogar español tipo gastó 1.896 euros en productos envasados de gran consumo para el abastecimiento del hogar, de los cuales un 29,2% (555 euros) fue para las marcas del distribuidor, lo que supone medio punto más de cuota en valor que la conseguida en el cierre del 2005 (28,6%). Con un gasto por ocasión de compra de 10,8 euros y una frecuencia de compra de una vez por semana (51 veces/año), las marcas del distribuidor entraron de nuevo, al menos en una ocasión, en la totalidad de hogares españoles.

A nuestro modo de ver, se dan diversas circunstancias que justificarían el éxito de estas marcas de la distribución: por un lado, las necesidades económicas de los consumidores que demandan costes bajos (*low cost*) en determinadas categorías de productos, circunstancia tal vez no nueva pero que se ve coadyuvada por la falta de diferenciación con las marcas del fabricante; por otro, el hecho de que la distribución cada vez tiene más peso y más poder sobre los fabricantes, sobre todo debido a la capacidad que tienen estas empresas para obtener información sobre un

30 Entendemos como marca de distribución, aquella marca que crea y comercializa un distribuidor (Carrefour, Alcampo, Día, Mercadona, Caprabo, etc...). Se diferencian de las marcas marcas de fabricante en que es el propio distribuidor el que estructura el marketing que se hace de sus marcas, es decir, qué precio tendrán, el número de referencias / *facings* en los lineales, qué comunicación en el punto de venta harán, etc. Normalmente suelen tener un precio inferior a las marcas del fabricante y suelen colocarse justo al lado de las marcas líderes en cada categoría; por ejemplo, en Mercadona encontramos principalmente, en el lineal de yogures, Danone y Hacendado que es la marca de distribución de Mercadona. Los distribuidores no fabrican los productos que venden bajo la enseña de sus marcas, sino que los compran a otras empresas (que incluso a veces pueden ser los líderes del mercado) e incorporan el logotipo de la marca de distribución.

consumidor que decide muchas de sus compras en sus establecimientos que es justo el lugar en que las marcas toman contacto con el consumidor.

Para Aaker (1993) la fortaleza de una marca no radica solamente en el volumen de ventas que realiza sino que se constituye como una combinación de varias características:

- la primera de ellas es la notoriedad, entendida como el recuerdo automático cuando uno piensa en una determinada categoría: pensemos ahora mismo en una marca de coches, o en una línea aérea, o en...: ésa es la que pensamos de modo espontáneo es para nosotros la más notoria.

- una segunda característica es la alta estima en que se la tiene; una marca fuerte destaca en la mente del consumidor y, a menudo surgen imágenes visuales y palabras o frases asociadas a ella: es la fuerza de la imagen; si estas asociaciones –sobre las que ha profundizado extensamente en casi todas sus obras David Aaker– son muchas, la marca goza, además, de riqueza.

- finalmente, las marcas fuertes ostentan fidelidad, entendida como el grado de repetición de compra, esencial para prácticamente todas las empresas.

Esta fortaleza de marca se traduce inmediatamente en una serie de atributos o ventajas que pueden ser también analizadas desde la doble perspectiva del propietario de la marca o del consumidor. Aaker (1993) señala que para una empresa tener una marca fuerte significa poder soportar mejor las guerras de precios frente a acciones agresivas de las marcas competidoras; aunque no se puede demostrar científicamente que eso sea

cierto siempre y en todos los casos, es algo que suele producirse en muchas categorías de productos donde, además, las marcas fuertes tienden a recuperarse más rápidamente de dichos ataques. No obstante, en este punto, queremos dejar clara nuestra posición al respecto: a pesar del valor que las marcas tienen para el consumidor, éstas no sustituyen al producto íntegramente en una operación de compraventa, o lo que es lo mismo, no hay marca sin producto y es el resultado de éste el que fundamenta una de las razones de peso de la fortaleza.

Una marca fuerte puede ser capaz de apoderarse de su categoría, en el sentido de apropiarse de los atributos y valores que caracterizan esa categoría, expresados a través de la comunicación publicitaria; la culminación en este sentido es la posibilidad de convertirse en genérico de dicha categoría (como ya hemos dicho, Nescafé es sinónimo de café soluble³¹, Kleenex son pañuelos de celulosa, Post-it son papeles autoadhesivos para notas, etc.); no obstante la importancia de llegar a convertirse en un genérico de categoría, no debe olvidarse la importancia de la gestión planificada de la marca: hay muchas marcas que han llegado a convertirse en genéricos de determinadas categorías pero que, por un mala gestión, han terminado por desaparecer comercialmente (en gran parte de España solemos pedir “celo” al solicitar cinta adhesiva transparente; efectivamente Cel.lo fue en su día la marca que introdujo la categoría, pero hoy ya no existe).

³¹ En conexión con lo tratado anteriormente sobre la animosidad, es destacable señalar que a mediados de los años 60, Nescafé tuvo ciertas dificultades en sus lanzamientos en distintos países de latinoamérica ya que se identificó el producto como un sucedáneo. Este hecho motivó la campaña con el eslogan "Nescafé es café: la N es de Nestlé"

Aunque el comportamiento de compra de los consumidores puede ser muy distinto según los casos pues no siempre se consume la misma marca por categoría, parece demostrado que una marca fuerte tiene una mayor facilidad para ser tenida en cuenta en el momento de la elección; uno de los más conocidos divulgadores de la idea de management, Tom Peters (1995) ha llegado a afirmar que "en un mercado cada día más saturado sólo los locos competirán en el precio". Efectivamente, pocos son los consumidores que compran solamente por precio, al menos en ciertas categorías de productos: la fuerza de una marca contribuye a decantar la elección hacia el lado de la calidad u otros atributos añadidos que aportan, tal como decíamos anteriormente, una mayor capacidad de creación de fidelidad. Sobre este aspecto, la multinacional Grey, uno de los grupos mundiales de agencias de publicidad, desarrolló en su momento una metodología propia, el Brand Loyalty Index capaz de medir y cuantificar la fidelidad de los consumidores a las marcas. Mediante una investigación realizada en seis países (Gran Bretaña, Alemania, Australia, China, Estados Unidos y México), se estudiaron distintos valores relacionados con el comportamiento de compra de los consumidores. El estudio arrojó algunas conclusiones interesantes; una de ellas es, precisamente, la escasa lealtad a las marcas por parte de los consumidores en determinadas categorías de productos de las veinte analizadas. El dato es espectacular en un mercado en principio virgen como el chino: allí los consumidores estaban siendo sistemáticamente acibillados por una ingente cantidad de mensajes pertenecientes a marcas de todo tipo de compañías multinacionales; ello les está llevando a tal elevado grado de confusión que provoca una situación con ínfimos niveles de fidelidad.³²

³² Esta referencia fue facilitada en su momento (2005) mediante consulta directa por la dirección de la oficina de Grey en Barcelona.

A pesar de que también entraña ciertos riesgos, una marca fuerte aporta capacidad de extensión ya que puede ampliarse dentro de su categoría mediante la extensión de línea o gama (utilizar la misma marca para denominar variedades diferentes del producto dentro del mismo mercado) o la extensión de marca (utilizar la misma marca para entrar en nuevos mercados con nuevas categorías de productos). Si atendemos a la máxima que dice que “los productos pasan, las marcas quedan” esta última posibilidad es un proceso que entra de lleno en la lógica de la evolución de una marca, cuya fortaleza está ligada a dicha evolución de acuerdo con el desarrollo tecnológico y sociológico. La experiencia parece dar la razón a este planteamiento ya que determinados estudios de mercado demostraron que en los Estados Unidos, entre 1974 y 1984 más del 40% de los lanzamientos de nuevos productos en grandes superficies fueron extensiones de marca. Parecen darse algunas razones que pueden justificar esta realidad. En primer lugar, la necesidad de diferenciarse ante el consumidor obliga a innovar y esta innovación implica, en muchos casos, la extensión de la marca a nuevas categorías de productos; otra razón que debemos señalar es que los costes de comunicación para lanzar una nueva marca son elevadísimos: según Eduardo Liria (1994) "construir una marca en España precisa de una inversión mínima de mil millones de pesetas en mercados de gran consumo". Finalmente, la extensión puede resultar una buena forma de rentabilizar una marca comprada por una compañía. No obstante también se plantean ciertas reservas; en este sentido, José M^a Galí (1996) realiza algunas matizaciones referidas a los riesgos de la extensión, sobre todo cuando afirma -basándose en datos de investigaciones realizadas en Estados Unidos por el instituto Nielsen- que las extensiones de línea no aumentan necesariamente la demanda del producto (no por tener más variedades de sopas a su disposición, los consumidores van a consumir más sopas).

3.6. LA UTILIZACIÓN DE LOS GRANDES NOMBRES DE MARCA COMO GENERADORA DE VALOR

Para Arnold (1991), otro de los factores que influye de manera determinante en la gestión de las marcas es precisamente la utilización de los grandes nombres de marca por parte de las compañías para introducirse en nuevos mercados, alejados de aquéllos más maduros en los que ocupan posiciones de liderazgo.³³ Sobre este aspecto es especialmente relevante el debate existente en la actualidad tanto entre profesionales como entre académicos sobre la consideración del concepto de extensión de línea o *line extension* al que nos estamos refiriendo y que muchas empresas han puesto en marcha y su contribución a la correcta definición de las estrategias de marca.

Las decisiones sobre la extensión de la marca son sin duda fundamentales para la buena gestión de las mismas. ¿Puede una marca como Chupa Chups, asociada ya casi universalmente a los caramelos con

³³ La empresa italiana Ferrero, empresa cuya cuenta manejamos durante más de 5 años, ha sido líder en Italia en muchas líneas de productos del sector del chocolate en los últimos años. Su presencia masiva en el mercado español data del año 1990, habiendo iniciado su expansión con la comercialización de los huevos de chocolate marca Kinder Chocolate. Hasta que no se empezaron a vender los bombones Ferrero Rocher, el consumidor español no conocía a Ferrero como marca, aunque internacionalmente su peso en el sector ha sido muy relevante, llegando a ser el mayor anunciante de Italia y uno de los primeros europeos en diferentes ocasiones. En España, su contribución al crecimiento del mercado del chocolate industrial (bombones y chocolatinas especialmente) ha sido muy relevante, habiéndose experimentado crecimientos en porcentajes que en ocasiones superaron el 25%. (Fuente: experiencia personal durante más de 5 años como director de la cuenta de Ferrero Ibérica en la agencia de publicidad Puzzle S.A. de Publicidad y Marketing).

palo dar nombre a unas gafas de sol para niños? ¿O puede Mercedes Benz vender bicicletas con su marca? Estas son preguntas realizadas en voz alta para casos concretos y reales; la respuesta es simple: estas marcas lo han hecho, pero está por ver si esta decisión ha permitido dotar de mayor valor a la marca original o, al contrario, se lo ha restado o simplemente se ha corrido un riesgo innecesario sin resultados positivos aparentes.

En un principio, parece que la notoriedad y el buen nombre de una marca debería asegurar cualquier lanzamiento de un nuevo producto bajo su protección pero a menudo se ha podido observar que eso no es siempre así.³⁴ Autores como Aaker (1995) o Keller (1993) ofrecen algunas claves y factores que condicionan la extensión de la marca entendida como la utilización de una marca establecida en una categoría de productos para incorporarse en otra.

Una de las principales necesidades que tienen las empresas en la actualidad es la de generar crecimientos en ventas y beneficios en mercados que presentan crecimientos meramente vegetativos cuando no prácticamente nulos, y además, necesitan hacerlo en el corto plazo. Esta realidad es especialmente evidente en los sectores de los productos de gran consumo, inmerso en una espiral de cambios y nuevas tendencias que han afectado y van a seguir afectando a su desarrollo en los próximos años. Y ha sido precisamente la observación de esta realidad la que nos ha motivado a explorar empíricamente hasta qué punto influye en la gestión de la comunicación de las marcas por parte de sus gestores en agencias de

³⁴ Cuando una marca protege a un producto o líneas de productos bajo su halo de notoriedad, prestigio, etc. se la conoce como “marca paraguas” o su equivalente en inglés *umbrella brand*.

publicidad. En la segunda parte de esta tesis se exponen los resultados de la investigación realizada.

En situaciones de economía creciente, muchas empresas se sienten atraídas a potenciar sus crecimientos a través del lanzamiento de nuevos productos con marcas que ya han demostrado su éxito con anterioridad. Aunque este planteamiento pueda aparecer como una oportunidad de mercado –de hecho, en ocasiones, lo ha sido– también se plantean peligrosas amenazas en este tipo de estrategias: por un lado, los recursos económicos necesarios asociados a una baja probabilidad de éxito en la extensión de marca y, por otro, a que los esfuerzos podrían alejar a la empresa de una oportunidad más rentable si se decidiera por la creación de nuevas marcas. Pero parece claro que, al tratarse muchas veces de percepciones asociadas a las marcas, las matemáticas en estos casos suelen fallar.

Aunque las ventajas de la extensión de marca han estado siempre asociadas a aspectos de ahorro económico ya que, por lo general, resulta más barato incorporar una marca ya conocida a un producto o línea de productos que no lanzar una marca nueva para ese mismo producto, también el número de fracasos en las extensiones de marca es tan elevado que la comercialización de nuevas marcas podría, en el largo plazo, resultar más rentable. Inicialmente parece que la lógica impulse a que una marca de éxito demostrado se pudiera utilizar en un producto nuevo relacionado; sin embargo, la escasa información o mala interpretación de las investigaciones de mercado suele estar en la raíz del problema. Normalmente, antes del lanzamiento de un producto – y más en el caso de una extensión de marca– las compañías ponen en marcha estudios para averiguar las reacciones de los consumidores; el resultado suele ser que aquéllos que están satisfechos

con el producto y la marca actuales tienden a valorar positivamente el nuevo producto, lo cual anima a la compañía a invertir en el lanzamiento; la extensión de la marca deja de crecer cuando el valor de las asociaciones del producto original decae o, peor aún, la extensión canibaliza a los productos establecidos.

Un caso que ilustra adecuadamente estos extremos que comentamos es el que aconteció a finales de la década de los 80 en la compañía alemana de productos químico farmacéuticos Merck.³⁵ La delegación española de esta firma, llevaba ya unos cuantos años comercializando la marca de productos de control dietético y de adelgazamiento Biomanán, con un notable éxito de mercado y de reconocimiento de marca. En esa época, la empresa se decidió a lanzar un nuevo producto; se trataba de unas galletas dietéticas rellenas tipo *sandwich* que contenían en el relleno una cierta cantidad de plántago ovata, una semilla con alto contenido en fibra que al mezclarse con líquido aumentaba de volumen (la recomendación del fabricante era consumir un par de galletas con un vaso de agua); el beneficio que el producto podía aportar a los consumidores era muy sencillo: la ingesta de las galletas con el líquido un poco antes de las comidas provocaba el aumento del volumen de la fibra en el estómago del consumidor, por lo que éste percibía una sensación de saciedad que le hacía comer menos cantidad en las comidas con lo que, en un espacio relativamente corto de tiempo y con un buen uso del producto, perdía peso y, consecuentemente, adelgazaba. Parecía pues que estas galletas podrían incorporarse sin mayores problemas a la gama de productos de la marca Biomanán, tanto por coherencia con el beneficio de la marca (Biomanán se definía y era percibida como una marca de productos para el control de adelgazamiento en casos

³⁵ La descripción de este caso está basada en la experiencia personal de 2 años manejando la cuenta de Laboratorios Merck.

no patológicos) como por tratarse de un producto (las galletas rellenas) que no existía en la gama de Biomanan. La decisión de la compañía en aquel momento fue lanzar el producto como estandarte de una nueva marca, directamente competidora de Biomanán: Stilvita. Esta decisión fue rebatida antes del lanzamiento hasta la saciedad por la agencia de publicidad seleccionada para el lanzamiento de la misma y, de manera más personal, por el director de cuentas responsable del mismo -que no era otro que quien escribe- quienes entendían que, dadas las circunstancias lo más adecuado y coherente era adscribir el nuevo producto a la protección del paraguas de Biomanán. La reacción del mercado fue también en este sentido; por un lado, la distribución (este tipo de productos se vendían exclusivamente en farmacias por aquel entonces) encontraba muchos problemas para argumentar la venta de una nueva marca de galletas dietéticas teniendo ya productos similares bajo el nombre Biomanán (con el añadido de la existencia de tres o cuatro marcas de galletas similares pertenecientes a otras marcas). Por otro lado, al consumidor le costaba también iniciar el consumo de un producto con una marca desconocida cuando ya disponía en el mercado de productos constitutivos prácticamente idénticos que, además, le eran mucho más fácilmente prescritos por el farmacéutico.

El resultado final del lanzamiento fue, como se había pronosticado desde la dirección de cuentas de la agencia, un rotundo fracaso; la marca Stilvita desapareció del mercado en menos de 2 años y la categoría de las galletas pasó a incrementar la gama de los productos de la marca Biomanán.

La diferenciación entre extender la marca y otros modos para introducir nuevos productos está directamente relacionada con las oportunidades que se le presentan a una empresa que, pueden recibir diferentes denominaciones: el nuevo producto (se da cuando se trata de un

lanzamiento utilizando un nombre de marca nuevo estando el producto o servicio también en una nueva categoría; es el caso más típico y tradicional; el gel de baño Sanex supuso un claro ejemplo de ello en su momento), la marca flanco (se denomina así a los lanzamientos en que se utiliza una nueva marca en una categoría donde la empresa ya ocupa una cierta posición en el mercado. El fracasado caso de Stilvita ya analizado constituye un caso clarísimo de marca flanco), la extensión de línea (la *extension line* se da cuando un producto usa el nombre vigente de la marca en una categoría donde la compañía tiene ya presencia para representar nuevos sabores, tamaños, etc.) o la extensión de la marca (se utiliza, como ya se ha dicho, cuando se usa un nombre conocido para los consumidores para bautizar a productos o servicios de una nueva categoría para la Compañía.) Esta es una fórmula para que, en principio, la empresa introduzca en un nuevo negocio todos los atributos de reconocimiento, asociaciones, percepciones, etc. de que goza la marca.

La estrategia de la extensión de marca parece ser muy atractiva para las empresas a tenor de la gran cantidad de que podemos encontrar, sobre todo, en la mayoría de mercados de gran consumo, aunque no siempre se apliquen bajo las coordenadas descritas en la definición ofrecida.³⁶ Una de las razones de este éxito podría encontrarse en el hecho de que a las

³⁶ La utilización de la extensión de marca se ha realizado, a veces, con fines alejados de una estrategia puramente comercial como la que describimos. Es el caso, por ejemplo, de la marca de ginebra Larios que para eludir la prohibición de la Ley de Televisión Sin Fronteras que impide la emisión de publicidad de bebidas alcohólicas de graduación mayor a 20º lanzó al mercado una línea de aperitivos *snacks* con dicha marca. De este modo conseguía que la marca original tuviera una presencia y notoriedad en un medio masivo como la televisión que, de otro modo, le hubiera resultado imposible.

empresas les cuesta muchísimo más crear atributos creíbles y diferenciadores nuevos –sobre todo si los competidores están ya establecidos en el mercado– que no aprovecharse de los ya existentes sobre sus marcas y siendo que, además, las decisiones de compra de los consumidores se basan mayoritariamente en un número limitado de atributos del producto. El ingreso de las fracasadas galletas Stilvita al portafolio de la marca Biomanán es una clara extensión de marca.

Una asociación fuerte con una marca ya establecida puede ayudar a la comunicación y a posicionar una marca pero para que la extensión de marca sea exitosa, en el sentido de que las marcas se apoyen unas a otras en su crecimiento, debe garantizarse que esta asociación se transfiera de manera efectiva a la nueva clase de producto que se pretenda lanzar al mercado.

A pesar de que la estrategia de posicionamiento como herramienta de marketing puede ser útil para la definición de un producto o marca ante los consumidores y su competencia³⁷, puede ocurrir que se entre en una batalla dialéctica de definición de características y atributos que, en poco tiempo, podrían quedar minimizadas si la competencia reaccionase debidamente llegando incluso a superar las argumentaciones propias de la marca. Con ello se podría producir lo que Philip Kotler (1995) denomina posicionamiento confuso, de tal manera que los consumidores llegaran a tomar decisiones de compra más por percepciones intangibles no necesariamente vinculadas a

³⁷ Entendemos aquí como posicionamiento aquella estrategia de marketing encaminada a ofrecer en la mente del consumidor una determinada imagen de un producto o marca en comparación con su competencia.

atributos específicos, que no por argumentos racionales expuestos por la marca en sus comunicaciones.

Es por esta razón que muchas veces el uso de nombres de marca ya establecidos constituye una buena vía para alcanzar una percepción de calidad para nuevos productos o, incluso, para productos ya existentes con marcas cuya percepción de calidad haya sido puesta en cuestión por alguna razón estratégica; en el marco de la la globalización de marcas y productos a la que nos hemos referido con anterioridad hay ejemplos patentes sobradamente conocidos a nivel internacional; éste sería el caso de la marca de yogures Chambourcy que hace unos años desapareció del mercado. Chambourcy era la marca de los yogures fabricados por Nestlé y tras una serie de problemas en Francia, la compañía decidió eliminarla paulatinamente del mercado para pasar a proteger a sus yogures bajo el paraguas genérico de la marca Nestlé. Esta misma compañía, en una estrategia clarísima de reforzamiento de la marca de empresa así como de optimización de esfuerzos comerciales, suprimió del mercado de helados la marca Camy y la adquirida Miko agrupando su división de helados de impulso bajo la enseña Nestlé.

Un caso parecido, aunque con distintas connotaciones por lo que se refiere al lanzamiento, fue la introducción de la marca Bio de Danone y la correspondiente extensión de línea que con los años se ha ido consolidando en el mercado. En esta ocasión la notoriedad y la percepción de calidad atribuida a la marca Danone favoreció, sin duda alguna la introducción de, más que un nuevo producto, una nueva categoría. La introducción del concepto bífidus activo habría resultado mucho más difícil de no haber estado apoyada por Danone; explicar al consumidor los beneficios racionales del producto de forma creíble resulta, aún hoy en día, demasiado complicado

puesto que se trata de argumentaciones que necesitan de unos ciertos conocimientos técnicos de los que la mayoría de consumidores carecen. La campaña de lanzamiento en medios masivos comunicaba, a través de testimoniales que consumían el producto, que no sabían cuáles eran las propiedades del producto, pero que funcionaba muy bien por dentro del cuerpo; una afirmación tan poco justificada y tan limitadamente fundamentada, quedaba totalmente acreditada al ser realizada por Danone: era Danone quien le estaba hablando al consumidor y la sola presencia de la marca (reforzada, evidentemente, de todos los atributos de confianza y credibilidad asociados a la misma) convirtió a Bio en un memorable éxito de marketing que no tardó en ser imitado por sus más directos competidores (sobre todo por Nestlé, con su LC1). Difícilmente alguna otra marca, sin los atributos de los que goza Danone o menos contundentes, podría haber obtenido un éxito semejante. Se puede afirmar, por tanto, que en casos como los citados la marca establecida suministra a muchos productos una reputación de calidad paraguas que, habitualmente, significa más que las especificaciones de los productos individuales de dicha marca (la reputación de Bio lo fue, fundamentalmente, por extensión de la de Danone)³⁸. El peligro estriba, en algunos casos, en que el nombre corporativo está presente en tantos productos que les acaban faltando asociaciones específicas fuertes; su valor, entonces, se halla en ser capaces de generar un sentimiento de calidad percibida y un sentimiento relacionado con la garantía que proporcionarán en el futuro.

³⁸ El marco normativo español ha hecho, en los últimos años, que las marcas de productos de alimentación con pretendidas alegaciones saludables en su publicidad hayan tenido que eliminar la palabra “bio” de su publicidad. De ahí que el Bio de Danone haya pasado a ser Activia o que las galletas BioCentury se hayan quedado solamente en BiCentury.

A nuestro modo de ver, las extensiones de marca deberían trabajar para la marca base, reforzando su imagen y proporcionando un efecto multiplicador, proporcionando el reconocimiento del nombre y ampliando asociaciones para nuevos segmentos o ampliaciones del segmento de la marca base. De este modo, la evaluación que el consumidor haga de la extensión de la marca, dependerá en gran medida del encaje percibido entre el nuevo producto y la categoría de la marca. A esta categorización mental se la denomina esquema de la marca y representa todo lo que el consumidor reconoce, cree o infiere sobre la marca (Aaker, 1994) Las asociaciones que integran un esquema de la marca pueden distinguirse a través de dos dimensiones, la primera referida al tipo de asociaciones y la segunda al nivel al cual se manifiestan:

a) esquema de marca relacionado con el producto (atributo físico del producto que es comprado, consumido o usado) o relacionado con la imagen (los aspectos externos o extrínsecos del producto o de la marca)

b) esquema de marca concreto (referido a aspectos específicos del producto) o abstracto (en referencia a aspectos más generales del producto y/o una síntesis de criterios sobre el significado de la marca para los usuarios).

El esquema de la marca contiene un mix de asociaciones, aunque por cuestiones prácticas pueden caracterizarse por los tipos más accesibles o sobresalientes. Así, se podrían identificar como concreto/relacionado con el producto, abstracto/relacionado con el producto o con la imagen. Pongamos el ejemplo de distintas marcas de relojes; posiblemente la marca Radiant Dakar tendría un esquema concreto/relacionado con el producto ya que las asociaciones distinguidas de los consumidores más probables serían del tipo

“es resistente a los golpes, sumergible, soporta la presión y contiene mecanismo de cuarzo”; en otro nivel, la marca Swatch tendría un esquema abstracto/relacionado con el producto si las asociaciones resultaran ser del estilo “puede usarse con distintos estilos de ropa y en distintas ocasiones”; por último, la marca Rolex tendría un esquema relacionado con la imagen si las asociaciones constituyen un símbolo de status porque “lo usa Plácido Domingo, se vende en tiendas exclusivas y es apreciado por los triunfadores”.

Para que estos vínculos con la marca resulten verdaderamente identificables y duraderos, se hacen necesarias al menos dos condiciones; por un lado, las asociaciones deben extraordinariamente notorias y fácilmente recordables; si no fuera así, el consumidor no tendría bases suficientes para entender la racionalidad de la extensión de la marca. La segunda condición es que el vínculo ha de ser relevante, apropiado e importante ya que, de lo contrario, los consumidores no estarán en condiciones de comprenderlo y generarán escasos argumentos. Imaginemos un perfume de la marca Lexus de automóviles; este nuevo producto deberá ser de muy buena calidad en línea con el nombre de la marca, pero aún así resulta difícil asumir que Lexus estaría considerando seriamente entrar en el negocio de los artículos de perfumería; más bien sería percibida como un accesorio y no como parte esencial del negocio o como elemento importante de la marca. El caso inverso es parecido, aunque con distintas connotaciones: Carolina Herrera no está, evidentemente, en el negocio de los automóviles pero ofrece su marca para bautizar algún modelo de la marca Lexus: las asociaciones que se suponen a la marca Carolina Herrera encajan de modo coherente con las que se suponen a Lexus (al menos en determinados mercados). Algo distinto sucede con la marca Dunhill. Dunhill ha sido durante muchos años una marca asociada directamente a cigarrillos

de gama alta; su estrategia de extenderse hacia numerosas categorías de productos de lujo (gafas, perfumes, complementos de vestir, etc.) le han hecho perder cuota en el mercado del tabaco además de alejarla de la asociación con el mismo; no obstante, ésta podría muy bien haber sido una opción planteada deliberadamente con una visión estratégica a largo plazo, pensando en que el mercado mundial del tabaco fuera a verse reducido debido a las presiones de los lobbys anti-tabaco en los distintos países y a las consecuentes imposiciones y restricciones de tipo legal que iban a reducir necesariamente su consumo. En cualquier caso, en la hipotética circunstancia de que Dunhill decidiera reconstruir su asociación como mayor marca de cigarrillos, se enfrentaría a una tarea sumamente difícil y muy costosa económicamente.

Vemos, pues, que la estrategia de la extensión de marca y de producto puede resultar enormemente atractiva para el desarrollo comercial de las marcas e, incluso, como herramienta de defensa de las mismas en escenarios económicos muy cambiantes dentro de entornos muy turbulentos. Sin embargo, a nuestro juicio, los responsables de estas estrategias deben de tener muy en cuenta que existen una serie de condicionantes que pueden contribuir a su deterioro en el tiempo:

1.- Cuando el nombre no añade valor a la marca; es importante que se proporcione un beneficio si la clase de producto está bien establecida.

2.- Podría darse el riesgo de que la extensión de marca generara asociaciones de atributos negativas. Éstas podrían reducirse o eliminarse añadiendo un segundo nombre de marca con las connotaciones correctas. El éxito dependería, en gran medida, del nivel en que las asociaciones

negativas generen perjuicio y de la posibilidad y el coste de inhibir su aparición.

3.- Cuando el nombre confunde, con el riesgo de implicación de un producto muy distinto del que se intercambia.

4.- Cuando la adecuación es pobre. El consumidor necesita encontrarse cómodo con el concepto de marca en la extensión. Si la adecuación es baja, las asociaciones deseadas no se transferirán adecuadamente. Creemos que es el caso citado anteriormente de la marca Mercedes Benz aplicada a las bicicletas: tal vez los consumidores puedan pensar que se están aprovechando del nombre o que no se está añadiendo nada más que un incremento de precio a un producto más banal.

5.- Cuando se producen percepciones de baja calidad.

6.- Cuando la extensión no está convenientemente apoyada por la publicidad o cuando, erróneamente, se confía demasiado en el nombre de la marca.

Para ilustrar un caso real de error estratégico en la extensión podemos narrar el caso del lanzamiento del ketchup Hellmann's en España en la década de los 90.³⁹ Hellmann's, marca perteneciente por aquel entonces a la

³⁹ El autor trabajó para Hellmann's en su etapa de director de cuentas en la agencia Bassat, Ogilvy & Mather, durante los años 1990 a 1992. Hoy en día, esta marca pertenece a la multinacional Unilever. Más adelante se comenta un aspecto actual sobre esta marca con el que se demuestra la importancia estratégica de las marcas y cómo su gestión, en función de quien la maneje, puede hacer variar el enfoque que sobre la misma tenga la empresa propietaria.

compañía multinacional americana CPC (Corn Product Corporation, también entonces propietaria de las marcas Knorr o Maizena; todas estas marca se hallan, en la actualidad y tras diversos cambios de propiedad, en manos de la multinacional holandesa Unilever) gozaba de una sólida posición en el mercado de las salsas y, más en concreto, en el de las mayonesas.

Hellmann's había sido lanzada en nuestro país unos años antes como marca exclusiva de mayonesa, con el apoyo de una notoria campaña publicitaria en televisión que incidía, mediante el *jingle* correspondiente, en el reconocimiento del nombre de la marca, un tanto difícil de pronunciar para el consumidor medio español. Con los años, la marca fue afianzando sus posiciones en el mercado de las mayonesas, siempre compitiendo en el segmento medio alto de relación precio/calidad; era una estrategia de CPC que todos sus productos, con unos estándares de calidad altos, rehuyeran la lucha por posiciones privilegiadas de mercado si ello significaba tener que pelear con marcas de bajo perfil que competían por precio en un mercado de relativamente bajo valor añadido. En las fechas indicadas, la compañía consideró que Hellmann's disponía unos niveles de reconocimiento y de notoriedad suficientes como para poder acoger bajo su paraguas de marca a uno de los productos del mercado de las salsas con mayores crecimientos de mercado en aquellos momentos: el ketchup. La decisión estribaba en cual era el segmento en que se debía competir: se trataba de un mercado con crecimientos notables pero provenientes de marcas de bajo perfil (Prima, Uncle Williams y otras, así como las propias de la distribución) que envasaban el producto en botellines de plástico, mientras que en el segmento de calidad deseado por Hellmann's, equivalente al que ella ocupaba en las mayonesas, solamente se encontraba una marca, sólidamente afianzada: Heinz.

Aparte de la calidad intrínseca del producto fabricado por Heinz, fabricado con mejores y más ingredientes que las demás marcas, su botellín de vidrio aportaba una percepción de mayor calidad frente al resto de marcas; además, el producto de Heinz era notablemente más espeso, lo cual hacía ciertamente dificultoso su vertido en el plato; este hecho, en principio negativo, fue reconvertido en positivo mediante una ingeniosa campaña publicitaria en televisión que asociaba esta mayor consistencia del ketchup a una mejor calidad. Todo ello permitía a Heinz ocupar una posición de liderazgo único en el segmento de ketchups de alta gama y, lo que resultaba más interesante desde el punto de vista empresarial, le permitía vender su producto con unos márgenes notablemente superiores a sus competidores de la franja baja dotando a la marca de un alto valor añadido y provocando que Heinz fuera realmente percibido como un ketchup que podía convivir con otra marcas más baratas en el hogar ya que su consumo era percibido como más adulto y adecuado para platos de un cierto nivel culinario, mientras que las otras marcas eran las destinadas a acompañar los bocadillos de salchichas de frankfurt, patatas fritas o hamburguesas de los consumidores infantiles y juveniles.

Ante este escenario de mercado y de consumo, las alternativas de lanzamiento del ketchup Hellmann's quedaban reducidas a dos, ambas arriesgadas para la marca; la primera consistía en lanzar el ketchup Hellmann's con botella de plástico y alinearse, aunque sólo fuera formalmente, con las marcas de bajo perfil y bajo precio; el riesgo aquí radicaba en que los estándares de calidad mínimos exigidos por CPC impedían fabricar un ketchup que fuera a ser capaz de competir por precio con las demás marcas que ya llevaban tiempo en el mercado; por tanto, no era esperable que los compradores de este tipo de marcas fueran a pagar un 20% más por consumir Hellmann's cuando esta marca no les aportaba nada

más que ellos pudieran valorar para esa categoría de producto. La otra posibilidad era lanzar el ketchup Hellmann's a competir con Heinz, con el envase de vidrio; esta posibilidad –que finalmente fue rechazada a pesar de las recomendaciones en este sentido por parte de los responsables de la cuenta en la agencia de publicidad de CPC en aquellos años, Bassat Ogilvy & Mather– implicaba centrarse en un segmento de mercado muy pequeño, aunque de mayor valor añadido, pero dominado totalmente por Heinz; ello implicaba el planteamiento de una estrategia a medio/largo plazo encaminada a solidificar la marca en el segmento alto –aunque con muy escaso volumen de negocio dada la realidad del mercado dominado por una marca fuerte como Heinz– para, posteriormente, intentar penetrar en el mercado más grande del segmento medio-bajo con una imagen y credibilidad adquirida en segmento alto: es más fácil que un consumidor pueda trasladar la percepción de calidad de arriba abajo que no al revés; en este caso, debería resultar más sencillo que el consumidor de ketchup viera como creíble que una marca que es capaz de fabricar un ketchup de alta calidad puede ofrecer una variedad más asequible y conveniente para el uso diario, trasladando gran parte de sus asociaciones y percepciones positivas a la nueva variedad ⁴⁰ que no al revés, es decir, pretendiendo convencer al consumidor que de una variedad con envase de plástico (que, recordemos, en este mercado se compraba básicamente por precio) se puede pasar a una especialidad con envase de vidrio con la esperanza de dotar a la nueva variedad de unas asociaciones de marca que no le son propias. La decisión

⁴⁰ Heinz no lanzó su primera botella de plástico reciclable hasta mediados de los 90 en Estados Unidos, llegando a Europa a finales de 1991. Se trató de una estrategia radicalmente contraria a la de Hellmann's en España, favorecida por la excelente imagen de marca conseguida con la botella de vidrio. Algunos estudios otorgaban un plus de calidad al hecho de que el Ketchup costara de salir del envase de vidrio.

errónea de CPC colocó a la marca Hellmann's en una situación comprometida.

Vemos, pues, que el proceso de extensión de marca puede resultar tremendamente complejo aún a partir de marcas aparentemente consolidadas en sus respectivos mercados. Tal vez las extensiones de marca tienen mayor sentido cuando se trata de mercados pequeños, saturados con productos competidores y cuando no se dispone de demasiado presupuesto para publicidad y promoción; así mismo, resultan más efectivas si se trata de productos *commodity*⁴¹ y están comercializados por fuerzas de venta propias. La experiencia personal en casos como los descritos, nos dice que para que una extensión de marca se realice con ciertas garantías, es necesario, de entrada, identificar claramente cuáles son las asociaciones de marca; ya que la extensión se edifica sobre las asociaciones de un nombre, habrá que pensar estratégicamente más allá de la primera extensión hacia futuras áreas de crecimiento.

Keller (1996) indica que es importante pensar que asociaciones “paraguas” pueden proporcionar al grupo de marcas una adecuación lógica y una fuente de diferenciación y ventaja; de lo contrario se podrían perder oportunidades significativas puesto que la primera extensión reforzaría algunas de las asociaciones en perjuicio de otras que podrían verse debilitadas. También hay que identificar los productos relacionados con esas asociaciones y seleccionar los mejores candidatos a la lista de productos para llevar a cabo los pertinentes test de concepto y desarrollo de nuevos productos.

⁴¹ En el argot internacional de marketing cuando nos referimos a los productos indiferenciados cuya función y percepción es estrictamente la de ser “solucionadores de problemas”, se les suele denominar como productos *commodity*.

Por tanto, la viabilidad del crecimiento usando extensiones de marca se basa en el valor del nombre de la marca original, por lo que es indispensable que el nombre se proteja adecuadamente

Analizando en profundidad los casos referidos más arriba hemos visto que, aunque solamente sea a corto plazo, a las marcas fuertes se les suelen perdonar más los errores frente a su competencia, siempre y cuando estos errores sean temporales y, por tanto, se subsanen de inmediato: los consumidores no perdonan de por vida; podríamos decir que, en gran medida, esto ocurre porque los mismos consumidores dotan de valor a las marcas.

David A. Aaker (1998), amplía el concepto de valor de mercado de la marca aportando lo que él define como dimensiones del valor de la marca:

- lealtad,
- calidad percibida,
- asociaciones / diferenciación,
- reconocimiento y
- comportamiento del mercado.

De hecho Aaker propone que el valor de la marca se puede medir a través de estas dimensiones. La lealtad es considerada por Aaker como la dimensión principal del valor de la marca ya que una marca que goce de una

base de clientes fieles tiene, sin duda, un considerable valor; es a partir de la lealtad que deben considerarse el resto de mediciones. La calidad percibida es también otra dimensión fundamental ya que entronca directamente con una variable relacionada con ella como es la capacidad de liderazgo, atributo que de ser percibido por el consumidor resulta de capital importancia en la escala de valor de mercado de la marca. Los componentes de asociación -y, por tanto, de diferenciación- son elementos clave para establecer el valor de una marca.⁴² El reconocimiento refleja la presencia de la marca en la mente del consumidor y, normalmente, adopta un rol clave en el valor de la marca y es significativo por su potencial impacto sobre percepciones y actitudes. Estas cuatro dimensiones deben, finalmente, confluir en una quinta, el comportamiento del mercado, escenario en el que la marca deberá desenvolverse y lugar en el que el consumidor toma la decisión y escoge.⁴³

⁴² Más adelante nos referiremos a las relaciones de las marcas con los consumidores y trataremos de apuntar algunos elementos de análisis y reflexión sobre cuan determinante resulta el factor asociación de una marca con determinados valores sociales que determinan, a nuestro modo de ver, que las marcas superen el ámbito del valor y pasen a tener realmente poder.

⁴³ Creemos necesario citar aquí dos estudios relativos al valor de la marca realizados en España que, en su momento, resultaron pioneros, siguiendo modelos ya experimentados con anterioridad en otros países. Se trata del Megabrand System, desarrollado por el instituto de investigación de mercados Dympanel y del BranDynamics llevado a cabo por el instituto Alef Millward Brown. El Megabrand System empleaba una metodología que puede aportar datos sobre la llamada fuerza de convicción de una marca. Brandynamics, por su parte, introduce un concepto interesante, la pirámide del valor del consumidor, que describe la relación de un individuo con una marca a través de distintos atributos. Aparte de en los propios estudios, sendos artículos sobre los mismos pueden leerse en RAMÍREZ, A (2006) y en ALLOZA, A. (1996)

3.7.- EL VALOR DE MARCA PARA EL CONSUMIDOR

El punto anterior nos coloca en una inmejorable posición para introducir otro aspecto fundamental en nuestro trabajo: el valor de las marcas para el consumidor. Quien da valor a una marca no es la empresa sino el consumidor y es él quien configura su propia imagen de marca. Una marca tiene valor de mercado en tanto en cuanto tiene valor de marca, es decir, en cuanto que posee algún tipo de significado para el consumidor. Siguiendo la línea argumental propuesta por Biel (1995), la fortaleza de una marca tiene una serie de ventajas para aquél. Ello nos llevaría de tener que contemplar el tema desde un punto de vista sociológico.

Efectivamente, las marcas ofrecen al consumidor una serie de atributos que el consumidor interpreta de distinta manera; estos atributos no son siempre fáciles de valorar y suelen presentarse en diferentes estratos o niveles:

- un primer nivel eminentemente sensorial,
- un segundo nivel más emocional y
- un tercer nivel claramente racional o funcional.

En la configuración de estos tres niveles la comunicación publicitaria tiene un papel primordial. Sea cual sea el nivel en que se mueva la marca, si el atributo que expresa es sólido y relevante para el consumidor le facilitará la elección y le ahorrará tiempo. Una marca fuerte goza de mayores grados de fiabilidad; los consumidores confían más en las marcas fuertes ya que éstas actúan como garantía percibida, tienen un grado de credibilidad; como

dice Kapferer (1991:23-24) la marca es un contrato entre el fabricante y el consumidor”:

“Y obtiene credibilidad a base de repetición y obstinación; con el tiempo, el programa de la marca representa un compromiso para ella misma. Este programa, creador de satisfacción y fidelidad, obliga a la marca a estar a la altura del cuasicontrato que la vincula al mercado”.

La ventaja de esta fiabilidad para el consumidor se traduce en una reducción de riesgos que se materializa en un determinado grado de confianza.

Las marcas fuertes gozan de personalidad y carácter, tienen una determinada imagen (imagen de marca) que el consumidor les atribuye y hace suya (en ocasiones se produce un efecto aspiracional hacia las mismas) y que, sin duda, supone una ayuda inestimable a la diferenciación entre categorías de productos. Tal como apuntábamos al principio, los mercados tienden a una uniformización provocada por la globalización a la que se ven sometidos; en este entorno global, casi planetario, las novedades resultan absolutamente efímeras por lo que las ventajas funcionales de los productos y los servicios son relevantes durante muy poco tiempo; de ahí que las marcas intenten potenciar todos aquellos resortes que les ayuden a reforzar su personalidad, su carácter -su imagen, en definitiva- ya que son éstos los factores sobre los que recae la responsabilidad de su diferenciación constituyéndose, por tanto, en elementos indispensables para la creación de valor.

Según David Aaker (1993) la personalidad de la marca puede ser de gran ayuda para vincularla al consumidor, en el sentido de que puede lograr que éste se identifique de tal manera que con su utilización pueda llegar a expresar su propia manera de ser; de hecho, no parece que los individuos sean proclives a la utilización o al consumo de marcas que expresen personalidades y caracteres contrapuestos al suyo. Así, los usuarios se definen por las marcas que utilizan y también por las que rechazan, convirtiéndose éstas en vehículos de expresión de una cierta imagen, de una cierta manera de ser ante los demás. Y más aún, de una manera de querer ser, por aquéllo que la marca representa a ojos de los demás. A nuestro modo de ver también se da un cierto factor de emulación con la utilización pública de determinadas marcas: así, podemos querer ser sofisticados, atrevidos, despreocupados, modernos o transgresores. O podemos querer que nos vean como tal, aun sin serlo realmente, para lo cual deberemos utilizar y exhibir públicamente determinadas marcas evitando y rechazando la asociación con otras. El valor de marca, así entendido, ayuda al usuario a definirse, lo que, en cierto modo, no deja de ser una limitación en sí misma por cuanto, como decía Oscar Wilde, la definición entraña limitación, acotación.

Las marcas, por último, sostienen una relación casi de amistad o familiar con sus usuarios, una relación caracterizada por la interactividad. Philios Andreou Sphica (1995) habla de relaciones humanas entre usuarios y marcas; Sphica explica el desplome en ventas de una de las empresas propietaria de algunas de las marcas de tabaco más valoradas a nivel mundial, Philip Morris, cuando al verse atacada comercialmente por marcas de menor nivel que competían por precio, decidió bajar el de sus referencias. El 2 de abril de 1993, fecha que desde entonces es conocida en los círculos económicos y financieros como el viernes trágico de Wall Street o viernes

Marlboro, esta multinacional decidió bajar 40 centavos el precio de las cajetillas de tabaco de sus marcas líderes (básicamente Marlboro pero también Merit, Benson & Hedges y otras). Una de las consecuencias fue que las acciones de la compañía bajaron un 23%, disminuyendo en 13 billones de dólares su valor de mercado. Esta caída arrastró, a su vez, a otras empresas líderes como Coca-Cola, Kellogg, Pepsico o Anheuser-Bush. Pero para Philip Morris, además, esta decisión provocó una sensación de traición por parte de muchos fumadores de Marlboro:

“...las bajadas de precio pueden ser vistas como un modo de ofrecer mejores tratos, pero, por otro lado, los consumidores pueden recibir una señal de que la marca les ha estado engañando durante mucho tiempo con el precio alto...” (Spica, 2005)

El paralelismo planteado por Spica resulta interesante; las marcas se relacionan con las personas igual que éstas lo hacen entre ellas: la intensidad y la solidez de nuestras relaciones depende del modo en cómo unos y otros nos comportemos; si en algún momento de nuestra relación el otro no actúa del modo como esperamos que actúe rechazamos y censuramos su actitud y podemos llegar a plantearnos si esa relación vale o ha valido la pena. Posiblemente, si la relación es fuerte e intensa, demos una nueva oportunidad pero, si después de ésta la actitud no cambia en el tiempo, puede que llegemos a romper la relación definitivamente. Con las marcas pasa exactamente lo mismo: podemos llegar a divorciarnos de nuestras marcas.

Estas relaciones de las que habla Spica se dan con mayor intensidad cuando entre el consumidor y la marca se da un alto grado de sensibilidad,

concepto que no debe confundirse con el de fidelidad, del cual ya nos hemos ocupado anteriormente. Así como la fidelidad es un indicador del valor de marca que tiene carácter más bien comportamental, la sensibilidad tiene un enfoque básicamente situacional, es decir, depende de cómo percibe el consumidor la situación de compra y de cómo la marca intervenga en ella. Para explicar el por qué se es o no sensible a determinadas marcas -es decir, para explicar la importancia que tiene la marca en el proceso de compra- hay que tener en cuenta diferentes variables (Galí, 1996). En primer lugar hay que analizar la importancia percibida de la compra, el riesgo que supone, su valor simbólico e incluso el valor de placer que comporta ⁴⁴; en definitiva, se trata de comprobar el grado de implicación del consumidor con la marca (el grado de implicación no es exclusivo de marcas con alto nivel de expresión social; en determinadas categorías de productos, como por ejemplo los detergentes, también se dan altos niveles de implicación con las marcas líderes).

El nivel de fidelidad o de lealtad a las marcas es decisivo para las decisiones estratégicas de marketing de las empresas. Un claro ejemplo lo tenemos en el caso de Procter & Gamble a finales de 1996. En Estados Unidos, el principal mercado de P&G, un comprador medio invierte tan sólo 21 minutos en realizar sus compras en los hipermercados o supermercados;

⁴⁴ Diversos autores que han estudiado a fondo los procesos de compra concluyen que en muchos de esos procesos se da un componente de placer, incluso sin necesidad de realizar la compra efectivamente; sería lo que nos hemos atrevido a bautizar como “placer de ir de tiendas” (pasar horas y horas visitando tiendas y contemplando escaparates de modo premeditado sin realizar acto de compra alguna) o “placer del probador” (un paso más al anterior, consistente en atreverse a entrar en el punto de venta y probar todo tipo de productos -ropa, cosméticos, etc.- sin que tampoco se materialice la compra).

durante este tiempo puede escoger entre 30.000 y 40.000 artículos diferentes para terminar comprando, de media, solamente 18. P&G en esa época estaba siguiendo una estrategia con sus 110 marcas en el mercado que le obligaba a cambiar de precio 55 veces al día, realizar 440 promociones al año y ajustar tamaños, colores y contenidos de los paquetes de sus productos. Según Durk Jager, director general y de operaciones de P&G, con tanto cambio

“Se estaba confundiendo al consumidor y la compañía estaba socavando la lealtad hacia sus marcas, algo crucial para la empresa (...). Los consumidores se ahogan en un exceso de productos (...) Si una tienda un día vende su detergente Tide al precio regular y mañana lo vende a mitad de precio, los compradores se desconciertan ¿Las madres realmente quieren escoger entre pañales Pampers para niños y para niñas? Parece que no. Ahora P&G sólo vende pañales unisex“
(Narissetti, 1997:44)

Hoy en día, esta compañía sigue con su estrategia de desprenderse de algunas de sus marcas más famosas.

También es necesario distinguir las diferencias entre las marcas; los individuos se mueven entre un número limitado de ellas y las tienen más en cuenta cuando perciben que son distintas a otras; en determinadas categorías de productos la elección no resulta siempre fácil por lo que se hace necesario valorar también este grado de dificultad percibida en la elección así como el sentimiento de haber elegido correctamente; efectivamente, con determinados productos el consumidor desarrolla un

proceso de decisión largo mientras que en otros este proceso de decisión es corto. Galí (1996) refiere distintos escenarios en los que se da el comportamiento hacia la marca, sin duda representativos de determinados mercados. Los ejemplos que se citan están basados en estudios realizados en Francia, por lo que sólo son representativos de los comportamientos de compra en ese país. En ese entorno, Galí refiere distintos escenarios en los que se da el comportamiento hacia la marca: la versatilidad total o parcial, según que el consumidor no sea en absoluto sensible a las marcas o tan sólo lo sea parcialmente (podría ser el caso de las pilas para aparatos eléctricos en el primer caso o el de la pasta de cocina en el segundo), la pseudo-fidelidad (complementos femeninos tipo medias), la fidelidad compartida entre unas pocas marcas (chocolate, champagnes, ...), la fijación en una sola marca (agua mineral, café,...), el *safari* al modelo (vestidos), la insensibilidad consciente (aspiradores), la alternancia consciente (colonias) y la fidelidad reflexiva (ropa interior femenina, mercado sobre el que la consumidora suele tener un alto nivel de conocimiento). Otras variables como la participación de mercado de los líderes pueden ser también determinantes para explicar el grado de sensibilidad hacia las marcas.

3.8 .- LA COMUNICACIÓN COMO GENERADORA DE VALOR.

Tras el análisis que el concepto marca tiene por sí mismo y en relación con el propietario y con el consumidor, se hace imprescindible reflexionar sobre el rol que juega la comunicación -y más concretamente la comunicación publicitaria- en este proceso de construcción del valor de una marca. La respuesta, en principio, es sencilla: debería protagonizar un rol primordial. Sin embargo sobre el entorno estrictamente comunicacional de las marcas intervienen una serie de variables que conviene distinguir ya que pueden configurar realidades muy diversas.

En primer lugar, es preciso diferenciar claramente la categoría de productos de que se trata; ya hemos visto anteriormente que la marca es muy importante en algunas categorías mientras que en otras su relevancia es menor y el consumidor puede llegar a convertirse en traidor si en esa categoría el precio, por ejemplo, tiene un papel discriminador en la elección.

Desde otra perspectiva podríamos decir que las marcas son el elemento que ayuda a establecer el diálogo con el consumidor, un diálogo eminentemente persuasivo en el que las marcas hablan con y de él. A través de la comunicación publicitaria las marcas hablan con sus públicos, expresando una serie de valores añadidos mucho más allá del propio producto o servicio al que identifican. Públicos que por efecto de la globalización a la que nos hemos referido al principio, cada vez son más transnacionales y que plantean un auténtico reto a la comunicación de las marcas en una búsqueda incesante de una universalidad en la misma que

las haga comprensibles en cualquier parte del planeta.⁴⁵ Esta necesaria universalización de la comunicación publicitaria obliga a unos ciertos códigos en las campañas; además, y como ya hemos dicho también, las nuevas tecnologías provocan que las novedades meramente funcionales de los productos y servicios sean muy efímeras. Este cúmulo de situaciones en absoluta interdependencia hace que, en el momento de comunicarse, las marcas busquen refugio en los valores más emocionales y no tanto en los racionales. Hoy en día y salvo excepciones del todo lógicas y necesarias,⁴⁶ la publicidad que triunfa es aquella que mejor logra transmitir los valores de la marca con los que su público puede sentirse mejor identificado (orgullo, libertad, cambio, seguridad, patriotismo, tradición...), valores que en muchos casos no tienen ningún tipo de vinculación con la realidad del producto que se comercializa; un ejemplo clarísimo de lo que decimos lo representan internacionalmente las perpetuamente discutidas campañas publicitarias de la firma Benetton, ensalzadas por unos por su supuesta defensa de determinados valores universales (solidaridad, amistad,...) y denostadas por otros por, precisamente, la supuesta falsedad de tal defensa. Es en este sentido que es aplicable el ya referido paradigma de Andrea Semprini (Semprini, 1995) según el cual las marcas dejan de pertenecer al mundo de la empresa para pasar a pertenecer al mundo de la comunicación.

Pero la comunicación de las marcas está actualmente pasando un examen de grado, por lo menos en el ámbito de la Comunidad Europea y

⁴⁵ Sobre la transnacionalidad de la publicidad resulta muy ilustrativo el artículo de Méndiz Noguero (1995)

⁴⁶ Kapferer (1994) menciona, al menos, dos razones de peso; por un lado la necesidad de advertir al mercado de la existencia de una mejora significativa del producto y, por otro, proteger a la marca (“La comunicación firma la procedencia y permite proteger la creación”).

más concretamente en España. Desde hace unos años las formas de distribución están cambiando a una velocidad vertiginosa. De una economía basada en el comercio tradicional se está pasando a un sistema en el que las grandes superficies comerciales y cadenas de supermercados están empezando a obtener las mayores cuotas de mercado. Ello ha provocado un fenómeno de proliferación de las denominadas marcas del distribuidor, antes denominadas marcas blancas, comercializadas con el sello de las propias cadenas de distribución y a las que ya nos hemos referido con anterioridad. En un principio, estos productos no gozaban de muy buena aceptación pues eran percibidos por el consumidor como de poca calidad; además, el diseño de su embalaje no era precisamente atractivo. Sin embargo, a principios de los 90 la situación empezó a cambiar. A partir de 1991 se aprecia una reactivación de las marcas del distribuidor (también reciben el nombre de marcas privadas), ya que éstos ofrecen con su nombre productos que podríamos denominar de segunda generación, con un cierto valor añadido y de calidad; al principio los productos susceptibles de recibir la etiqueta del distribuidor eran sobre todo de alimentación básica (azúcar, arroz, harina,...) pero, poco a poco, la gama se ha ido ampliando a productos de limpieza, bazar e incluso textiles.

No podemos abordar el estudio de la comunicación de las marcas sin atender a esta problemática de marketing que esta situación supone (se habla del trasvase de “poder” del fabricante al distribuidor que, a fin de cuentas, es quien tiene más cerca al consumidor). Sin duda ha habido razones suficientes para que las marcas del distribuidor hayan recortado tanto las diferencias o incluso superado a las del fabricante: una de ellas es la banalización de la comunicación publicitaria debida, en parte, a la excesiva sobresaturación de mensajes que el consumidor se ve obligado a soportar y que le llega por múltiples canales. Atendiendo a esta realidad, estamos

asistiendo a un cambio profundo en la valoración que de las marcas hace el consumidor; por otra parte y si, como ya hemos dicho, el proceso de globalización y uniformización parece imparable, la respuesta debería encontrarse en la comunicación publicitaria como elemento que aportara diferenciación.

Un estudio realizado en España ⁴⁷ entre varias categorías de productos (automóviles, tabacos, whiskies, hi-fi, y bancos entre otras) aportó resultados contundentes sobre el tema al tiempo que alumbraba posibles vías de solución. El más reciente *Brand Marketers Report 2007* de la consultora Interbrand (2007) apunta en su conclusión octava que la comunicación, junto con la consistencia, la creatividad y la comprensión del consumidor son los aspectos más importantes para el éxito de una marca.

Por un lado, nos encontramos con que la publicidad tiende a estereotiparse y uniformizarse, como siguiendo una cierta corriente y, por otro, el consumidor ratifica cada vez más el carácter situacional de sus procesos de compra, con lo que el reconocimiento de posiciones exclusivas a las marcas decrece notablemente. Pero es precisamente ahí, en un entorno de indiferenciación, donde las marcas tienen un papel relevante a desempeñar y donde la comunicación publicitaria debe cumplir con su esencial papel en el proceso de diferenciación: la relevancia de la gestión de dicha comunicación queda plenamente justificada. La citada investigación corrobora el planteamiento que hemos apuntado más arriba al referir la

⁴⁷ El estudio se titula "Las marcas: su vida, muerte y reencarnación" y fue realizado por la agencia Alta Definición & W. O. en colaboración con el departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona. Un resumen del mismo puede leerse en: *Control*. [Madrid] (15-30 mayo 1996)

importancia de la comunicación de valores con los que el consumidor pueda identificarse; en este sentido, el estudio ilustra casos de marcas similares en cuanto a los atributos pero que aparecen claramente diferenciadas por afinidad de valores y logra determinar la conexión entre ciertos códigos publicitarios y la tipología de valores con los que sintoniza. Las conclusiones a las que llega son interesantes: la publicidad debe considerarse como “parte integrante de las marcas” y, bien considerada y tratada, puede aportar esos valores añadidos de los que venimos hablando que capaces de fidelizar a grupos de consumidores; ello significa, a nuestro entender, que la publicidad en sí misma, como proceso comunicativo, es capaz de aportar (o restar) valor a las marcas y que, por tanto, cualquier acción deterioradora sobre la publicidad sería como deteriorar la propia marca; el análisis en profundidad de sus valores exclusivos deberá tener, en consecuencia, un papel clave en la definición de las estrategias de comunicación.⁴⁸

Roderick White (1997) pone de relieve que en los últimos años de la década de los noventa asistimos a un debate generalizado sobre el incremento de la importancia de la relación entre la publicidad y las marcas. Pero éste ha sido y está siendo un debate que, en ocasiones, se presta mucho a confusión ya que, a menudo, los términos se entremezclan. Para intentar aclarar su punto de vista, White parte de su propia definición sobre qué es una marca y expone las razones de la gran dependencia que tienen las marcas de la publicidad.

⁴⁸ Los cambios excesivos en las estrategias de comunicación de las marcas pueden entenderse como un aspecto deteriorador de las marcas. Así queda expresado en algunas de las respuestas del trabajo de campo realizado.

Para White una marca es el significado por el cual una compañía pretende diferenciar sus productos de la competencia y defender su posición en el mercado a largo plazo. Como se ve, esta definición entra de lleno en el terreno del comportamiento del consumidor, aspecto que el autor se encarga de justificar acertadamente al apuntar que para que esto suceda la marca tiene que conseguir vincularse y establecer relaciones con sus consumidores: si una marca no significa algo en la mente de su público objetivo, deja de ser una marca y se convierte, en el mejor de los casos, en un producto que se compra de modo casual o por simple conveniencia.

El punto de vista de White coincide con la descripción del marketing tradicional que realiza Schmitt (1999) al definir sus contribuciones al desarrollo de las marcas. Schmitt señala que el marketing tradicional ha contribuido notablemente al desarrollo del *branding* mediante la propuesta de conceptos estratégicos importantes (segmentación, *targetting*, posicionamiento,...), con la incorporación de conceptos tácticos (las políticas del marketing mix y las conocidas cuatro pes) y con el desarrollo de metodologías de investigación de gran éxito; su gran problema ha sido que casi siempre ha hecho más hincapié en las características y beneficios funcionales del producto o marca que en las experiencias del consumidor, base de sus planteamientos en contraposición a los de Aaker y Kapferer.

3.9. EL CONCEPTO DE "BRANDING"

En este punto creemos que resulta importante intentar aclarar un poco más el concepto de *branding* como disciplina. De hecho, el concepto tiene diferentes acepciones y es un vocablo del que no se suele utilizar una traducción directa en español. Habitualmente se utiliza para denominar en sentido amplio a todo un conjunto de actividades y disciplinas que, en su conjunto, contribuyen al desarrollo de las marcas en los distintos mercados aunque dependiendo de quien utilice la palabra, el *branding* puede entenderse de maneras muy distintas; muchos diseñadores gráficos hablan de tendencias de *branding* para referirse a cómo diseñar logotipos; algunas agencias de publicidad se autodenominan agencias de *branding* o llaman campañas de *branding* a las campañas más o menos institucionales de sus clientes, empresas u organizaciones; incluso algunos programas de comunicaciones internas de ciertas compañías han sido bautizados como acciones de *branding*, con lo que también en el ámbito de las relaciones públicas y no sólo en el de la publicidad se viene utilizando el término. Gossen y Gresham (2002) han aportado una definición que intenta aislar la verdadera función del branding de otras interpretaciones superfluas alejadas de la realidad empresarial; ellos dicen que “el *branding* consiste en identificar o crear, para luego explotar, la ventaja competitiva sostenible (la marca) de la empresa o la organización”.

Efectivamente, en esta definición del término, cada una de las palabras que la componen es instrumental para el concepto en su totalidad; de hecho intenta explicar lo que es el *branding* y, al mismo tiempo, procura clarificar sus resultados. Como se ve, estos autores vinculan el concepto de *branding* al concepto de ventaja competitiva; si la ventaja competitiva es algo que la empresa simplemente posee (como por ejemplo una patente o un

know how exclusivo difícilmente imitable por un competidor –en esencia, la marca–) la labor de branding se reduciría a una mera actividad publicitaria o de relaciones públicas y el concepto entraría más claramente dentro de la concepción descrita más arriba y que es la que más habitualmente se viene utilizando.

Sin embargo, para Gossen y Gresham, lo relevante es que sea precisamente la marca la verdadera ventaja competitiva de la organización y lo que se explote comercialmente sean sus diferenciadores (los atributos del propio producto o servicio, es decir, el precio, la calidad, la selección, etc.) de modo que el consumidor tenga una marca en que confiar (*trusted brand*) cuando los diferenciadores de marca sean el servicio y la relaciones con el cliente, o bien que el consumidor sea capaz de considerar a la marca en cuestión como la mejor de su categoría (*best in class*), cuando el principal diferenciador de marca sea, por ejemplo, la propia funcionalidad del producto. Consideran, así mismo, que la responsabilidad de explotar las ventajas competitivas recae en el responsable de marca de la compañía, quien debe desarrollar programas para capitalizar la ventaja de la compañía, labor estratégica que reconocen tiene muchas dificultades ya que, a menudo, las compañías no gozan de productos o servicios con ventajas competitivas evidentes a través de sus productos, debiendo en estos casos focalizar sus esfuerzos en lograr la misma a través de un análisis profundo de lo que el mercado demanda, de qué es lo que la empresa puede ofrecer a sus clientes y de cuáles son las debilidades de sus principales competidores; en cualquier caso, hay que tener una ventaja competitiva o la empresa – y la marca –

corren el peligro de caer en el pozo de la mediocridad si es que logran permanecer en el mercado.⁴⁹

Retomando la visión de White sobre las marcas que citamos más arriba, ésta se explica y se justifica claramente si atendemos a la descripción gráfica de la marca realizada por Lannon (1994) quien define la marca bajo un punto de vista antropológico como consistente en un “mosaico de significados”. Ella describe el *branding* como el mecanismo que crea y sostiene “el consumo de mitos y el consumo de rituales, involucrando productos y servicios y cargándolos de significados simbólicos”. Aunque un tanto difusa, esta apreciación tiene el mérito de hacer hincapié en la realidad de que una marca existe vinculada de modo inherente a la sociedad y en la mente de los consumidores: es, por tanto, una construcción en la que se dan una serie de características físicas y funcionales combinadas con determinadas asociaciones y valores intangibles. Si la marca ha sido cuidadosamente desarrollada y puesta en el mercado, se crea una ventaja competitiva importante ante la competencia de modo que es capaz de

⁴⁹ Una compañía multimarca como Unilever, posee marcas competitivas en una misma categoría como es la de las mayonesas como son Calvé, Ligeresa y Hellmann's. En la época en que ésta última pertenecía a CPC, actuaba como marca puntal del segmento de salsas de la citada compañía. Hoy en día, Hellmann's actúa como “marca defensa” de la marca líder del segmento de mayonesas, Calvé: la estrategia de Unilever con Hellmann's consiste en intentar frenar las ventas Kraft, la principal competidora de Calvé en el mercado español. Vemos, pues, como una misma marca para el consumidor, puede ser gestionada de diferente manera en función de los intereses de la compañía propietaria de la misma. En este caso, la marca en sí misma actúa como ventaja competitiva para Unilever.

soportar un *premium price* o precio primado⁵⁰ o, cuando menos, puede reducir la elasticidad al precio, es capaz de aguantar un buen crecimiento de la cuota de mercado y ofrece a su propietario la posibilidad de generar economías de escala en sus gastos de marketing; las conexiones de este planteamiento con los ofrecidos por Alex Biel (1995) y citados con anterioridad resultan más que evidentes.

Una marca de éxito perfila su carácter único, su unicidad, mediante la combinación de elementos en el marketing mix (incluyendo sus características funcionales) y sus efectos en la mente de los consumidores. Aún más, aunque resulta difícil tener una marca de éxito que no aporte ventajas funcionales interesantes para el consumidor, la mayoría de las marcas de éxito son poderosas porque su atractivo es tanto emocional como racional. De hecho, una marca que no reúna suficientes vínculos emocionales con sus usuarios es una marca vulnerable, aunque en nuestra opinión, estos vínculos han de crearse –seguro que la publicidad pueda ayudar a ello– ya que no parece concebible que una marca sin vida anterior pueda aparecer en el mercado con esos vínculos. En muchas ocasiones va a ocurrir que la competencia va a alcanzar o incluso a superar a una determinada marca en características funcionales; el nivel de carga emocional de que disponga nuestra marca va a ser el que nos permita gestionar la mejora de su desarrollo competitivo y parece claro que la

⁵⁰ La política de aplicación del llamado *premium price* o precio primado consiste, básicamente, en aplicar a un producto un precio por encima de los estándares de mercado; esta política tiene sentido cuando el producto se halla en la fase de lanzamiento y se encuentra sin competencia en su sector. Cuando esta política se aplica a una marca concreta significa que esta marca goza de una percepción tal por parte de sus consumidores que éstos están dispuestos a pagar un sobreprecio por la posesión de la misma. Un artículo recomendable sobre este tema es el de Fazio Maruca (1999).

comunicación va a tener un papel preponderante en el conocimiento de dichos valores emocionales.

Todos estos puntos refuerzan la importancia de las comunicaciones de marketing en la creación de marcas y en el desarrollo de sus puntos fuertes. Según White, lo que transforma un producto (o servicio) en una marca es la forma cómo se presenta y se comunica en el mercado: su envase, el apoyo en el punto de venta, los argumentarios de venta, las relaciones públicas, la publicidad, el patrocinio y, cómo no, su política de precios y los canales de distribución que utiliza para llegar al consumidor. En definitiva, la combinación adecuada de las principales variables del marketing mix entendidas como herramientas de comunicación integradas.

Todas y cada una de estas herramientas de comunicación pueden contribuir a redondear la percepción de los compradores y consumidores sobre qué es lo que la marca les va a ofrecer a lo largo del tiempo tanto en lo estrictamente físico o funcional como en las satisfacciones emocionales que vaya a llevar asociadas.

Las políticas de marketing basadas en este modelo deben tender a planificar estos beneficios y satisfacciones sobre la marca desde el principio y a integrar las distintas variables del marketing mix para asegurar que el mercado las incorpora. Éste es el planteamiento estratégico fundamental de las tesis de David Aaker profusamente divulgadas a través de sus libros y artículos y, más recientemente, a través de su consultora Prophet.⁵¹

⁵¹ Se puede consultar la versión española de la web en <http://www.prophet-spain.com/>

La publicidad se configura como la plataforma más visible y notoria de todas las técnicas de comunicación de marketing y juega, por tanto, un rol clave en esta cuestión. Evidentemente la publicidad no ha de considerarse como una herramienta infalible, pero dado un buen producto, o aún mejor, un producto con características y beneficios funcionales superiores a los de sus competidores, puede ayudar a convertirlo en una marca fuerte. Pensamos que justamente ahí se encuentra el quid de la cuestión, ya que si en el producto no hay características superiores –o distintivas– mal puede construirse una marca con éxito. De ahí la importancia que concedemos en este trabajo al papel que desempeña la agencia de publicidad en esta labor -y por extensión a los diferentes profesionales que en ella intervienen- y al hecho de considerar la integración de las comunicaciones de marketing como el mejor método para conseguir dichos objetivos.

Consideramos importante analizar un aspecto relevante de la publicidad como es el de su efectividad en términos de comunicación. A nuestro modo de ver, la relevancia reside en la relación existente entre la dicha efectividad y el desarrollo de las marcas. Desde una óptica estrictamente de marketing, el papel específico de la publicidad ha sido tradicionalmente visto como el de una herramienta de ayuda a las ventas. Los anunciantes, en tanto que fabricantes o comercializadores de productos y servicios, suelen marcarse objetivos que normalmente se miden en términos económicos: aumentar una determinada cuota de mercado, conseguir un incremento de distribución, en definitiva, vender más.

Esta óptica, fundamentada en la obtención de resultados a corto plazo resulta, a nuestro parecer, del todo incompatible con una adecuada gestión de la comunicación de las marcas que necesitan una construcción sostenida y contemplada a largo plazo: de ahí la necesidad de que la responsabilidad

de la gestión de la comunicación de las marcas deba situarse en un nivel superior al que normalmente viene ocupando tanto en las empresas anunciantes como en las agencias, asunto clave en esta tesis.

También resulta cuando menos limitada y confusa la visión de la publicidad entendida como proceso de comunicación, cuestión que plantea más de un problema de interpretación sobre lo que se debe esperar o no de una campaña de publicidad; en este sentido, uno de los aspectos que producen mayores niveles de confusión es el de la consideración del feed back como elemento evaluador de la eficacia publicitaria; los paradigmas “vendo, luego la publicidad funciona” o “la publicidad funciona en tanto que se produzcan ventas” planteados como respuesta al mensaje publicitario son muchas veces utilizados ,erróneamente, como parámetros medidores de su eficacia. Ésta es un tipo de evaluación claramente simplista y limitada del proceso ya que recoge un visión exclusivamente mercadológica del mismo, puesto que aparta a la publicidad de la posibilidad de ser analizada y comprendida desde una visión meramente comunicativa; si lo que se espera de la publicidad son ventas, no se está teniendo en cuenta otra cosa que no sean los resultados económicos de un proceso en el que intervienen otras variables, independientes de la publicidad, que pueden favorecer o perjudicar la consecución de determinados objetivos comerciales. Sin embargo, en la publicidad entendida como proceso de comunicación en el que intervienen los sujetos clásicos de los modelos comunicativos tradicionales (emisor, receptor, mensaje y canal), este análisis resulta de difícil aplicación puesto que un mensaje publicitario puede ser perfectamente comprendido por el receptor y no generar venta alguna, simplemente porque, por argumentar una razón simple, el producto no vaya destinado a él.

Según apunta Myers (1999) el hecho de que la publicidad funcione o no es una cuestión de difícil resolución porque los efectos de la publicidad son realmente impredecibles; de hecho, algunas marcas venden sus productos y gozan de gran notoriedad sin apenas realizar una mínima inversión en publicidad,⁵² mientras que otras fracasan tras campañas en las que se han invertido muchos millones de pesetas (el sonado fracaso de la *New Coke* podría ser un ejemplo). Esto podría significar que las campañas de publicidad en sí mismas no funcionan aisladamente o vinculadas únicamente al significado funcional del producto o servicio, sino que deben estar vinculadas a experiencias de los consumidores así como a todo tipo de factores sociales, económicos y, en gran medida, culturales; sólo en combinación con estos factores la publicidad puede llegar a ser eficaz.⁵³ También Schmitt expone un punto de vista similar a éste al contemplar a las marcas como “proveedoras o suministradoras de experiencias” para el consumidor que éste vive gracias, entre otros, a los contactos que tiene con la publicidad (Schmitt, 1999). Tales experiencias, entendidas como vividas en una esfera personal, serían el fundamento de la citada impredecibilidad de los resultados de la publicidad lo cual supone, sin duda alguna, un notable problema para las grandes agencias pero que, al mismo tiempo, significa la

⁵² La conocida cadena de tiendas de ropa Zara no suele realizar campañas de publicidad en grandes medios, limitándose a acciones puntuales en el punto de venta y a ofrecer una calidad estándar a un buen precio; a lo sumo, se publican unos pocos anuncios en la época de pre-rebajas. Aún así, en 2008 aparece en el rankings de marcas más valoradas de la consultora Interbrand (2009).

⁵³ En opinión del autor de este trabajo, esta discusión es totalmente aplicable a las marcas en cuanto a elementos de comunicación consustanciales con la identidad de los productos o servicios que la marca ampara. Un debate que dejamos planteado aquí para ulteriores investigaciones es el del concepto de “eficacia publicitaria” cuando de valor de marca se trata.

clave de su supervivencia puesto que, en el fondo, a las agencias de publicidad se las contrata para intentar minimizar los riesgos que suponen unos resultados a priori impredecibles (aunque deseables), mediante el aval del conocimiento y la autoridad de sus creativos y estrategas. No obstante, hay que tener en cuenta que la publicidad crea expectativas de consumo que si el consumidor no ve cumplidas al consumir el producto publicitado, puede sentir una frustración suficiente como para no reincidir en su conducta.

En este sentido, los argumentos expuestos por Myers (1999) resultan demolidores cuando dice que los consumidores deben cuestionarse el concepto de publicidad en sí mismo cuando no se creen lo que ésta les cuenta: “todos sabemos que la publicidad siempre trata de vendernos algo y que no podemos confiar plenamente en ella como fuente de información o como inspiradora de determinadas aspiraciones”. Por esta razón resulta importante señalar que, efectivamente, la publicidad no solamente vende simples productos entendidos como artefactos que aportan un beneficio funcional o psicológico al consumidor sino que, sobre todo en el marco de nuestro análisis, otorga significados a las marcas. Y se dan enormes diferencia entre estos dos objetivos. Algunas acciones que tienen inmediatos y demostrables efectos sobre las ventas pueden llegar a trabajar en contra de los intereses a largo plazo de las marcas: las acciones promocionales en general y más concretamente las efectuadas sobre el precio pueden ser eficaces sobre las ventas más inmediatas, pero deben manejarse con prudencia puesto que su utilización indiscriminada puede llevar a la marca a ser considerada una alternativa barata frente a la competencia. Muchas compañías abusan de las promociones de precio y las marcas se resienten por ello; esto resulta especialmente evidente en mercados en los que los

productos que se ofrecen son muy parecidos y en los que las diferencias entre ellos son prácticamente inexistentes, como por ejemplo ocurre en muchos de los sectores de los productos de gran consumo.

Según Javier Cebollada (1997),

“El precio supone para el consumidor un medio de información y una representación simbólica.

Cuando un consumidor se acerca a un producto desconociendo sus características, el precio es el principal indicador de la calidad de un producto. Por tanto, si una marca ha mejorado su imagen en el mercado sin mejorar el producto y ha aumentado el precio, la respuesta de la demanda no nos indicará su elasticidad-precio, ya que para los consumidores será en general un producto distinto al anterior”.

Sobre la influencia de la actividad promocional sobre las marcas, debemos destacar y comentar las estimables aportaciones realizadas por Joan Antoni Seijo (2001) en su investigación sobre el tema. Este autor se plantea justamente este dilema, es decir, si la promoción de ventas actúa sobre la marca positivamente al principio para acabar perjudicándola si su acción se prolonga demasiado en el tiempo; la cuestión parece aún más relevante si la actuación promocional se efectúa sobre una marca que despunta de entre sus competidores a nivel de cuota de mercado.

Estudios experimentales realizados por Alba (1994) demuestran cómo las promociones realizadas por los detallistas afectan a la imagen del

establecimiento y, más concretamente, su imagen respecto a precios; en ellos se trataba de averiguar si las estrategias de marketing de algunos establecimientos detallistas o, incluso, de algunos fabricantes, consistentes en garantizar al consumidor un nivel de precios bajos todo el año en lugar de una multitud de acciones promocionales (conocidas como *everyday-low-price*), con mayores costes asociados y mayor complejidad en su gestión, eran más efectivas en la creación o la modificación de la imagen del nivel de precios de marcas de la distribución que las estrategias de promoción continua, consistentes en programar todo el año con promociones que se suceden o solapan unas con otras.

Blattberg y Neslin (1990) describen los principales efectos de las promociones, agrupándolos en cuatro: el cambio de marca, el cambio de establecimiento, la expansión de la categoría y la aceleración de la compra. El cambio de marca se refiere al hecho de que la marca promocionada capte clientes de otras marcas de la misma categoría. Para el detallista esto puede significar un cambio de rentabilidad puesto que pasa a vender más de una determinada marca que de otra con la consiguiente variación (en positivo o en negativo) en el caso de que las marcas afectadas tengan márgenes comerciales distintos. Para los consumidores este cambio puede ser solamente temporal mientras dura la promoción, aunque en ocasiones ésta puede convertirse en un modo de dar a conocer la marca y crear nuevas fidelidades (si bien este caso es difícil que se cumpla cuando el precio ha sido el principal atractivo de la promoción). El cambio de establecimiento significa que las promociones que se efectúan sobre marcas líderes en su categoría o las que suponen un notable ahorro económico para el consumidor pueden llegar a conseguir que los clientes cambien de tienda para beneficiarse. Conseguir aumentar el tráfico de clientes no es fácil y del mismo modo en que se pueden conseguir también se pueden perder si es el

competidor quien realiza la acción promocional. La expansión de la categoría normalmente ocurre cuando con la promoción se incrementan las ventas totales de la categoría del producto promocionado; existe, no obstante, el peligro de efectos cruzados no deseados sobre otras categorías con mayor margen que la promocionada. Finalmente, la aceleración de la compra es una consecuencia peligrosa que los detallistas han de prever. Algunos consumidores fieles a la marca pueden adelantar el momento de compra aprovechando la acción promocional sin, necesariamente, aumentar el nivel de compra del producto. Ello podría significar no solamente un descenso en las ventas en la época normal de ventas, ya fuera de la época promocional, si no también una merma en los márgenes de beneficio ya que se habrían sustituido los márgenes de las ventas a precio normal por los márgenes –siempre menores– de las ventas a precio promocional.

Efectivamente, según Seijo (2001), precio e imagen pueden estar estrechamente relacionados en la mente del consumidor; es muy común encontrar consumidores que consideran el precio como un indicador de calidad y existen numerosos estudios que demuestran que a productos con precios más altos se les atribuye un nivel más alto de calidad; no obstante, cuanta mayor información se disponga sobre la verdadera calidad de un producto, el precio se convierte en un indicador menos significativo de la misma. Sin embargo, en los mercados de gran consumo, en los que la indiferenciación entre productos puede provocar el desinterés y la desinformación del consumidor, el precio se ha convertido en uno de los principales referentes de la calidad de un producto. Si sobre una marca recae una sobrepromoción a través de descuentos y ofertas continuadas, puede llegar un momento en que el precio de referencia para el consumidor caiga de tal manera que decaiga también su calidad percibida, siendo una de las consecuencias posibles que el consumidor compraría menos cantidad de la

marca cuando ésta no estuviera con promoción de precio debido a que su precio de reserva (precio de referencia por encima del cual el consumidor tiende a no comprar y por debajo del cual sí considera hacerlo) habría bajado.

La marca de bombones Ferrero Rocher es un ejemplo bastante cercano a lo que explicamos y nos va a servir de referente para comentar aspectos adicionales; a través de su publicidad (recuérdense aquí las diferentes ejecuciones de las campañas del “Embajador” o del “Rolls Royce” o las más recientes protagonizadas por la rutilante figura mediática de Isabel Preysler y la modelo Paloma Cuevas) y del propio embalaje y presentación del producto (con su envoltorio de papel metálico de color dorado), Ferrero Rocher intenta un posicionamiento de marca bastante alto, un tanto selectivo, que choca con su estrategia de distribución y comercialización basada en una colocación masiva del producto en todos los canales de alimentación posibles y con una política de precios, en ocasiones muy agresiva, que para nada parece coherente con la propuesta de posicionamiento que exhibe a través de su publicidad.

El amparo teórico a estas aportaciones a esta cuestión particular de la influencia promocional sobre las marcas lo encontramos en dos teorías psicológicas, muy renombradas en el terreno del comportamiento del consumidor, que intentan describir cómo los consumidores explican las causas de los acontecimientos, es decir, cómo les atribuyen explicaciones concretas.

Se trata de la Teoría de la Atribución y de la Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger (1957); aunque existen problemas metodológicos para poder validar la forma experimental de sus conclusiones (se hace

necesario manejar de forma simultánea estudios de actitudes con datos constatados de comportamiento de compra), ambas dan una buena base explicativa al efecto perverso que las promociones pueden tener sobre el valor de marca o *brand equity*, sobre todo desde el punto de vista cualitativo; se significa, por tanto, la importancia de cuestiones como qué valor añadido percibirá el consumidor, qué comportamientos y actitudes se verán reforzados o cómo percibirá el consumidor la promoción y la marca a través de ella.

La Teoría de la Atribución aporta un marco para estudiar cómo el empleo de promociones afecta las actitudes del consumidor hacia la marca. Las atribuciones del consumidor pueden influir en sus actitudes y los cambios en éstas pueden hacerlo en su comportamiento. En el caso de una promoción sobre un producto o una marca, un consumidor puede cuestionarse el por qué de tal promoción y sus respuestas pueden tener implicaciones para posteriores comportamientos de compra en función, por ejemplo, de quién y por qué cree que la marca está siendo promocionada: si el consumidor piensa que el fabricante o el distribuidor la promocionan porque no la pueden vender a su precio ordinario, puede llegar a pensar que se trata de una marca de baja calidad; por otro lado, puede pensar que se trata de una marca famosa y que el detallista la promociona para que sirva de reclamo a los clientes que visiten la tienda.

Se plantean tres perspectivas de interpretación de la Teoría de la Atribución: la de la autopercepción, en la que el consumidor realiza atribuciones sobre los motivos de su propio comportamiento. En base a esta interpretación, los individuos forman sus actitudes observando su conducta pasada e infiriendo disposiciones o actitudes acordes con ella. El individuo consumidor/comprador puede alegar causas externas o internas para

explicar el “yo compré esto porque pensaba aquello”; una causa externa podría muy bien ser una promoción y una causa interna una cierta actitud favorable hacia la marca. En el primer caso, y si el componente promocional es muy fuerte, el consumidor tenderá a atribuir su acto de compra a la propia promoción, quedando en este caso las causas internas muy desdibujadas y, en consecuencia, la actitud hacia la marca escasamente reforzada. En cambio, en el segundo caso, las actitudes hacia la marca sí se verían reforzadas ya que la autopercepción sobre la marca habría sido la principal baza en la elección. De este planteamiento puede deducirse que cuando la compra de una marca se basa habitualmente en la promoción, puede ocurrir que el consumidor acabe necesitando que el atractivo promocional sea cada vez sustancioso y que la propia promoción se convierta en objetivo más que en instrumento, desvalorizando totalmente cualquier posible atribución de valor a la marca por parte del consumidor: este es lo que ocurre en el mercado de los coleccionables por fascículos o, incluso, en el caso de algunos periódicos o revistas que, estando ya en la fase de declive de su ciclo de vida como productos, se ven obligados a regalar a sus lectores distintos tipos de gadgets para animar su consumo, aunque lo que suele ocurrir es que el gadget se convierte en el objeto de consumo real, por encima del producto o servicio original. En segundo lugar, la perspectiva de la percepción de los objetos, en la que el consumidor realiza atribuciones directamente sobre los productos o las marcas para explicarse, por ejemplo, por qué una marca está promocionada. Esta percepción puede verse más o menos agudizada en sentido positivo o negativo sobre el valor de la marca en función de distintos factores de los que Seijo (2001) refiere fundamentalmente tres: la singularidad del acontecimiento en que la marca está involucrada (no es lo mismo que en un mercado se promocione sólo una marca a que sean muchas las que lo hagan), la constancia del acontecimiento (no es lo mismo una promoción puntual que la repetición de

la misma) y la observación de otras personas (el hecho de que otros consumidores vecinos tengan la misma percepción puede afectar, sin duda, el valor percibido de la marca).

Por último, la perspectiva de la percepción de las personas, en la que el consumidor realiza atribuciones para explicar el comportamiento de terceras personas. Puede pensarse, por ejemplo, que un vendedor de una tienda nos recomienda más una marca porque va a obtener más comisión por la venta; o puede pensarse que la prescripción de una marca distinta a la promocionada y publicitada (la oferta de la semana por ejemplo) puede sugerir en el consumidor la idea de que el prescriptor desaconseja la marca promocionada por falta de calidad u otras razones ocultas.

Por otro lado, la Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger aparece también como explicativa de ciertas actitudes de los consumidores ante las marcas en promoción. Efectivamente, cuando un consumidor ve que una marca a la que atribuye una gran calidad se encuentra en promoción, se crea en él una cierta disonancia, es decir, un cierto nivel de contradicción o inconsistencia entre lo que cree y lo realmente observado, procediendo a revisar a la baja el nivel de calidad atribuido a la marca, modificando sus creencias sobre su imagen y tendiendo a reducir, por tanto, dicha disonancia: en cierto modo y como hemos comentado anteriormente, es lo que le ha venido ocurriendo a la marca de bombones Ferrero Rocher, a pesar de sus arriesgadas tácticas de retirada del producto del mercado en épocas de calor para, supuestamente, preservar la calidad del producto y aumentar la imagen de marca entre sus consumidores. No obstante, si todas las grandes marcas que compiten en un mercado son promocionadas habitualmente, el consumidor reducirá su disonancia pensando que la promoción es algo que todas las grandes marcas tienen que hacer para competir en aquel mercado.

Claro que, dependiendo de la intensidad promocional que perciba el consumidor, esta creencia será atribuible a unos mercados y no a otros por lo que el impacto de la actividad promocional sobre el valor de la marca dependerá en gran medida del tipo de mercado en que ésta compita.

Algunas experiencias empíricas referidas por Seijo en su trabajo explican que en la medida en que el entorno induce al consumidor a atribuir la elección de una marca a la promoción, se producen efectos negativos en sus actitudes hacia la marca; ello no ocurre cuando el consumidor atribuye su elección a causas internas. De ello se podría deducir que cuanto menor sea el conocimiento previo del consumidor sobre la marca, más atribuirá su decisión a causas externas como la promoción y mayor será el efecto negativo de la promoción sobre sus actitudes. Si aceptamos este planteamiento, podríamos muy bien concluir que las marcas con mayor notoriedad e imagen son las que mejor soportan la erosión provocada por las promociones en las actitudes del consumidor.

Vemos, por tanto, que el uso continuado de las promociones puede afectar los activos de las marcas en distintas facetas. Quelch (1987) presenta algunos problemas clave en este sentido en algunas categorías de productos: la disminución del nivel de fidelidad, entendida en el sentido de que promocionar una marca puede ser beneficioso desde el punto de vista económico en un principio, pero en cuanto las demás marcas del mercado la siguen, crece el nivel de cambio de marca por parte de los consumidores en esa categoría de productos y, en consecuencia, disminuye el nivel de

fidelidad; el crecimiento de la sensibilidad al precio⁵⁴, es decir, cuando el consumidor empieza a condicionar sus compras a la promoción, el factor precio gana peso y se convierte en determinante de las compras y las marcas se enzarzan en una guerra de competencia con ofertas muy agresivas. Ello provoca que, a no ser que aumente mucho el consumo en las categorías correspondientes, los márgenes de beneficio tiendan a disminuir en el largo plazo.⁵⁵ Otras reservas apuntadas por Quelch son el llamado aumento de las ineficiencias en la cadena de suministro, producido por la concentración de compras en los periodos promocionales con la consecuente distorsión en los programas de fabricación y los costes excesivos de almacenamiento por parte de la distribución y la orientación excesiva al corto plazo: aunque por definición las promociones están pensadas como instrumento para generar ventas y beneficios a corto plazo, sostenidas en el tiempo pueden hipotecar el futuro de la marca puesto que pueden producir efectos negativos en periodos prolongados de tiempo llegando incluso a erosionar la imagen de calidad de la marca, una consecuencia global que se produce al perderse el compromiso del consumidor con la marca o *consumer franchise*. Cree el autor del presente

⁵⁴ Se entiende como "sensibilidad al precio" a la mayor o menor capacidad que tiene éste de influir sobre la compra de un producto/marca en una determinada categoría: así, un producto/marca será más "sensible al precio" cuanto más determinante sea éste en la decisión final del consumidor.

⁵⁵ Creemos interesante apuntar aquí como posible línea de investigación futura las estrategias seguidas en esta dirección por las llamadas cadenas de supermercados de descuento o *diskounts* (Lidl, Plus, Dia, etc.) que desde hace unos años vienen actuando con gran éxito en nuestro país, ya que a nuestro entender han hecho que ciertas marcas que compiten en ciertas categorías de productos hayan visto menguar sus márgenes de beneficio y su cuota de mercado en favor de los productos y marcas propias de estas cadenas de distribución.

trabajo que ésta es una de las razones por las que la gestión de la marca/producto según los modelos actuales resulta tan perjudicial para el propio valor de la marca.

No obstante estos planteamientos, la literatura de investigación promocional no permite concluir con claridad hasta qué punto la actividad promocional puede llegar a dañar el valor de marca o brand equity puesto que, además, las inversiones en promociones suelen ir muy vinculadas a las que se realizan en publicidad, por lo menos en los mercados de productos de gran consumo y, casi siempre, a costa de éstas pudiendo, con el tiempo, llegar a mermar su *brand equity*. El círculo suele ser siempre el mismo: cuando la marca se resiente en ventas, se incrementan las promociones y se invierte menos en publicidad convencional; por el contrario, cuando las ventas van bien, se invierte menos en promoción y más en publicidad: las repercusiones sobre el brand equity suelen ser también contrarias, siendo negativas en el primer caso y positivas en el segundo.

A pesar de estas limitaciones que no permiten, al menos a nivel teórico, extraer conclusiones contundentes sobre la afectación de las marcas a través de la actividad promocional soportada, mediante su trabajo empírico Seijo sí extrae algunas conclusiones de tipo genérico que merece la pena destacar en esta tesis por dos razones fundamentales: la fiabilidad de la herramienta con que se llevó a cabo la investigación (el modelo Prometheus de Taylor Nelson Sofres) y la cercanía de las marcas investigadas, todas ellas operando en mercados de gran consumo de nuestro país. Así, se concluye que los cambios excesivos en las estrategias y ejecuciones publicitarias tampoco son muy recomendables ya que pueden traer importantes consecuencias para las marcas y, por extensión, a las empresas anunciantes. Aparte de que pueden significar carencias estratégicas

notables, el cambio constante en el estilo publicitario es muy perjudicial para el desarrollo de las marcas; si bien es cierto que puede aumentar la notoriedad en el corto plazo, con el tiempo la fortaleza de la marca se debilita y se provoca lo que Christensen llamó una verdadera disrupción (Christensen,1997). Si, además, estas actuaciones coinciden con determinadas acciones sobre el precio, tenemos el caldo de cultivo perfecto para iniciar el camino del deterioro de la marca. Una de las preguntas del cuestionario empleado para la tercera parte de este trabajo va referida a este relevante aspecto.

Como ejemplo de esta situación cabe citar, una vez más, el caso de la marca de bombones Ferrero Rocher. Esta marca inició su introducción en el mercado español con una estrategia de marketing que la situó, inicialmente, en un nivel de percepción bastante alto; todas las variables del marketing mix ayudaban a esta labor ya que a un producto muy bien considerado organolépticamente se le sumaban una distribución un tanto escasa y selectiva, un precio no precisamente económico y una comunicación muy centrada en las cualidades del producto y de su lujosa envuelta dorada. Con el paso de los años y, como consecuencia del éxito del producto en el mercado, la marca ha cambiado en muchas ocasiones su comunicación desde el punto de vista formal, alejándola del producto en sí mismo; se ha intentado procurar una imagen de cierto estatus con ejecuciones como las de las recepciones del embajador o las del chófer y la señora combinadas con una agresiva estrategia de distribución extensiva que ha hecho que la

imagen de la marca de dichos bombones se haya visto muy comprometida⁵⁶ a pesar de que, como no podía ser de otra manera, nada que signifique comunicación publicitaria se emite sin la aceptación rotunda del anunciante. Para White (1997) la publicidad ayuda efectivamente a las ventas y lo hace de cuatro maneras, principalmente:

- creando conocimiento público del producto o de la marca
- aportando información esencial sobre los mismos
- ayudando a construir una imagen de marca relevante a través de un determinado posicionamiento
- y una vez la marca ha logrado más o menos establecerse en el repertorio del consumidor, actuando como recordatorio para que se pruebe, se compre o se use.

Ya que el rol primario de la publicidad en el lanzamiento de un nuevo producto es darlo a conocer y proveer de información al nuevo consumidor, tiene que comunicar el posicionamiento activo –anteriormente definido como la visión que el consumidor tiene de un determinado producto en

⁵⁶ Creemos que los anuncios de esta marca basados en el de las recepciones del embajador en el que el rol lo ejerce la señora Isabel Preysler y, más recientemente la modelo Paloma Cuevas, suponen una demostración de lo argumentado en el texto así como del despiste general de la compañía en lo que a la gestión de la comunicación de la marca se refiere, por cuanto este personaje coincidió en la misma época testimoniando su prescripción sobre tres marcas distintas de productos diferentes: Nissan (automóviles), Porcelanosa (pavimentos cerámicos) y el propio Ferrero Rocher.

comparación con su competencia— que se pretende para la marca desde el principio;⁵⁷ una vez la marca ya está establecida en el mercado, la publicidad deberá preocuparse más de que este posicionamiento se convierta en parte del mobiliario mental del público objetivo con la correspondiente que deberá referir unas determinadas imágenes y asociaciones adecuadas a dicho target.⁵⁸ Las estrategias de publicidad, por tanto, necesitan ser formuladas pensando en las posibles respuestas y reacciones del consumidor y teniendo en cuenta que una marca deja translucir bastante más que las características físicas del producto. Como apunta Schultz (1993):

“Uno de los principales problemas para el marketing es que los consumidores se basan cada vez más en percepciones que en datos cuando toman decisiones de compra. Dicho con sencillez, existen cada vez más pruebas de que los consumidores basan la mayoría de sus decisiones de compra en lo que perciben como importante o veraz, o en lo que consideran correcto, antes que en una información sólida y racional con fundamentos económicos”.

⁵⁷ Cabe comentar aquí que en lenguaje de marketing también hay que considerar el llamado posicionamiento pasivo que, a diferencia del posicionamiento activo, es el que se considera por influencia en el consumidor a partir de actividades no publicitarias.

⁵⁸ Aunque en los últimos años las ejecuciones publicitarias de la marca han variado bastantes veces las campañas de Martini directamente asociadas al icono "hombre Martini" suponían un ejemplo paradigmático, tal como lo supusieron en su momento las de la "Patinadora" (años 80), y las posteriores *Meet the Vita's* (2000) y las más recientes con George Clooney como protagonista.

De hecho, en la mayoría de mercados de PVMRR⁵⁹ y, en particular, en aquéllos en los el hecho de escoger una marca es un proceso muy poco consciente que se produce mientras el consumidor pasea por los pasillos del supermercado, las marcas pueden ser escogidas tanto o más en función y en base a los hábitos, sentimientos y asociaciones que el consumidor les atribuya que no en base a la comparación racional con otras marcas.

Por otro lado, existen pruebas de que es perfectamente posible construir una marca sin inversiones publicitarias en grandes medios; ésta es una realidad que se da mucho, como ya hemos dicho, en ciertas marcas de la distribución en España. Aquí, como ya se ha dicho, la cadena de ropa Zara raramente realiza campañas de publicidad en medios masivos considerados convencionales, a excepción hecha de alguna página en prensa o revistas para comunicar el inicio de la temporada de rebajas o, en su momento, la comunicación de su salida a Bolsa como grupo Inditex.

Al igual que ocurre en otros países (un caso similar se dio con la cadena Marks & Spencer en Inglaterra, que hasta mediados los años 80 no había hecho publicidad), estas marcas han basado gran parte de su éxito en la relación calidad - precio de los artículos que comercializan así como en la utilización de sus almacenes y tiendas como reclamo publicitario más evidente. Aún así, las dificultades no escapan a tampoco a las empresas como las citadas: Marks & Spencer anunció en marzo de 2001 el cierre de todas sus tiendas fuera del Reino Unido después de haber invertido considerables cifras en el lanzamiento de las mismas.

⁵⁹ El acrónimo PVMRR se utiliza para denominar los Productos de Venta Masiva y Rápida Rotación, identificándose más comunmente con los productos de consumo masivo o de gran consumo, vendidos habitualmente a través de los canales habituales de distribución masiva.

Joachimsthaler y Aaker (1999) realizan una sólida argumentación sobre este tema que, además, conecta directamente con el concepto de comunicaciones integradas de marketing. Para estos autores muchas compañías confían cada vez más en acciones de comunicación distintas de la publicidad tradicional para construir sus marcas; ello es debido, básicamente, al gran aumento de los costes de las inversiones publicitarias en los medios convencionales, a la fragmentación de los mercados y al gran auge que están empezando a tener los nuevos canales de comunicación basados en las nuevas tecnologías que permiten que los consumidores puedan evitar la publicidad no deseada. Joachimstaler y Aaker exponen los casos de siete grandes empresas europeas en las que han coincidido dos hechos que han influido de modo determinante en el éxito de sus marcas: en primer lugar, la elección de medios alternativos para la comunicación de sus marcas ha resultado ser una decisión estratégica de primer orden; en segundo término, el hecho de que los conductores de la estrategia de estas marcas europeas hayan sido personajes situados, en su momento, en las cúpulas directivas de sus respectivas compañías (Anita Roddick, fundadora de *The Body Shop*; Peter Brabeck, Presidente Ejecutivo de Nestlé y Jochen Holy, Presidente Ejecutivo de Hugo Boss son algunos ejemplos), a diferencia de lo que ocurre con muchas empresas americanas en las que la responsabilidad del desarrollo de la estrategia de marca se ha dejado en manos de mandos intermedios o, incluso, de las mismas agencias de publicidad.

Sobre este punto la opinión de Joachimstaler y Aaker es muy crítica ya que, para ellos, confiar la estrategia de marca a la agencia plantea dos grandes problemas. Por un lado, se crea un enorme distanciamiento entre el directivo y su principal responsabilidad: la marca como conductora de futuras oportunidades de crecimiento para la empresa; este distanciamiento puede

llevar a que los esfuerzos para una buena coordinación de la comunicación de dicha marca se conviertan en confusión para los consumidores. Por otro lado, muchas agencias de publicidad, en tanto que empresas que buscan la máxima eficacia y eficiencia en sus acciones, priorizan la obtención de sus ingresos por encima de su trabajo de ayuda en la construcción de marcas para sus clientes. Ello hace que en muchas ocasiones se planteen la utilización de los grandes medios convencionales en lugar de medios alternativos, más arriesgados para ellas en términos de rentabilidad.⁶⁰ Aunque las agencias pueden hacer mucho por contribuir estratégica y tácticamente en el desarrollo de las marcas, la clave está en mantener el control de dicho desarrollo dentro de la compañía. Este planteamiento es el que nos ha servido de justificación para desarrollar la parte empírica de este trabajo en la que aportamos datos de la problemática obtenidos en el ámbito de las agencias de publicidad de Barcelona.

Joachimstaler y Aaker señalan algunos aspectos comunes destacables en las estrategias de marca de las compañías; por ejemplo, el mantenimiento de una identidad de marca muy clara para el consumidor. La identidad de marca (entendida como el concepto de marca desde la perspectiva del propietario de la misma) es la base de cualquier buen programa de construcción de marca y tiene que estar claramente definida a fin de que los responsables del diseño y de la implementación de los programas de comunicaciones no puedan llegar nunca a emitir mensajes confusos para los consumidores. Lamentablemente muchas compañías no disponen de una única y compartida visión de su identidad de marca lo cual les conduce a que ésta se configure y vaya cambiando a menudo de acuerdo con los cambios tácticos sobre los objetivos de comunicación a los que las

⁶⁰ Sobre este aspecto de la utilización de medios alternativos es destacable la obra de Joseph Jaffe (2005).

someten los *product managers*. A nuestro modo de ver y desde una perspectiva eminentemente comunicativa, esta una de las situaciones que más a menudo se repiten en el ámbito del marketing de las empresas y que más contribuyen a erosionar el valor de las marcas.

El concepto de identidad desde el punto de vista de la comunicación, es algo que merece ser acotado puesto que a menudo se confunde o se utiliza otorgándole el mismo significado que al término imagen el cual, en sí mismo, es polisémico. Capriotti (1992) enmarca muy gráficamente el concepto. Puede hablarse de una imagen-ficción (opuesta a la realidad), de una imagen-ícono (una representación visual de la realidad) y de una imagen-actitud entendida como una representación mental y evaluativa de la realidad. Aunque particularmente pensamos que no tienen por qué ser necesariamente distintas y que, de hecho, se pueden dar indistintamente en cada individuo, sobre esta imagen-actitud recae el objetivo de trabajo de las comunicaciones de marketing integradas y es en este sentido que puede entenderse el concepto amplio de imagen como la representación mental de un estereotipo, de un objeto, de una organización o de una persona que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información que poseen sobre ellos. Desde esta perspectiva, la imagen es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar a un conjunto de percepciones basadas en actitudes que poseen las personas y mediante las cuales evaluamos cosas, personas, organizaciones, productos y, por supuesto, marcas. Estas actitudes tienen una dirección determinada, es decir, suelen estar polarizadas a favor o en contra (entendiendo que este estar a favor o en contra nace de la percepción personal del objeto, en nuestro contexto, de la marca); también tienen una determinada intensidad, son fuertes o débiles, no son observables directamente, duran un cierto tiempo y son adquiridas y están sujetas a todo tipo de influencias externas.

Pero por la misma polisemia a la que nos referíamos más arriba, en el ámbito empresarial y más concretamente en el de la comunicación, se suele hablar de imagen de marca, imagen visual, imagen institucional, imagen corporativa, imagen global, imagen de producto, imagen de empresa,... Teniendo en cuenta, como hemos dicho, que la imagen es un concepto ligado a las actitudes de los individuos y a la interpretación que hacen estos individuos de todas las informaciones que les llegan, en la esfera empresarial relacionada con las marcas podríamos diferenciar tres claras tipologías de imagen. En primer lugar, la imagen de producto, entendida como la actitud de los públicos hacia los productos como tales, sin mediar las marcas o nombres de las empresas; en este caso no entran en consideración las características particulares de las empresas sino específicamente las del producto como tal: sería el caso de la imagen de la leche o del azúcar como tales productos. Es evidente que la imagen del producto está directamente vinculada a las actitudes que el individuo pueda tener hacia el producto por los más diversos motivos; en efecto, una persona diabética o una persona con problemas de obesidad van a tener una imagen muy distinta sobre el azúcar de la que pueda tener una persona que no padezca esas dolencias. Pero ello no significa necesariamente que los dulces o el azúcar tengan mala imagen del placer organoléptico que puedan producir, sino más bien del perjuicio que su ingesta ocasiona a determinados individuos. Genéricamente, este concepto está ligado directamente a las actitudes como fruto de la socialización o de la experiencia personal como prejuicio, por lo que actitudes contrarias no siempre inducen a una imagen negativa.

La imagen de empresa es, según Capriotti, la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, como ser vivo, social y comunicativo; es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y conducta. Estos públicos no son sujetos pasivos sino sujetos creadores, y la imagen de

empresa que se genera en su mente es el resultado final de las interpretaciones que hacen sobre la información o la desinformación que reciben de la organización. En la literatura sobre el tema en inglés se utiliza mucho el término *corporate image*, traducido habitualmente como imagen corporativa, lo cual lleva a muchas confusiones puesto que corporación no es equivalente a empresa. Hay que deslindar este concepto del de identidad de empresa; en este caso estaríamos hablando de la personalidad de la organización, pero no de su materialidad sino de su espíritu, de lo que la empresa es y pretende ser, en tanto que ente histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento; sería el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los que quiere ser identificada por sus públicos. La imagen de empresa no es el resultado de una acción puntual sino que, por el contrario, se forma como resultado de la interpretación acumulativa de información que llega a los públicos. Se trata de un proceso lento, que implica una paciente labor en forma de acciones coordinadas de comunicación en un programa establecido a largo plazo. Este proceso acumulativo tiene dos características esenciales: en primer lugar es un proceso fragmentario, es decir, se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos y que son interpretadas, comparadas y agrupadas con las percibidas anteriormente por estos públicos; en segundo término, es un proceso discontinuo puesto que estas informaciones son percibidas en distintas circunstancias (la situación de la percepción puede ser distinta en un mismo individuo), en distintos espacios (se puede dar la percepción en lugares diferentes) y en diferentes tiempos (el momento en que tiene lugar la percepción puede ser, también, diferente). Está clara la relevancia de estos tres factores a la hora de forjar una determinada imagen. Además, este proceso de interpretación acumulativa no es una simple acumulación de las informaciones; es un proceso de simbiosis entre los diversos tipos y matices de información que pueden dar lugar a una

acumulación positiva cuando las informaciones son concordantes o a una acumulación negativa cuando éstas son discordantes. Este proceso de interpretación acumulativa está influenciado por una serie de factores que intervienen decisivamente en el aspecto acumulativo de la imagen: la coherencia (fundamental para que el proceso acumulativo sea satisfactorio), la asociación (puesto que relacionamos como semejantes las informaciones con características similares), la repetición (para conseguir la fijación de los contenidos), la saturación (que, como ya se ha dicho, caracteriza actualmente nuestro ecosistema comunicativo), la selección (los individuos seleccionan las informaciones que desean recibir)⁶¹ y la memorización (se da una retención selectiva de la información ya que las personas olvidan unas informaciones pero recuerdan otras). Además, no existe una imagen común para todos los públicos; cada uno se forma una imagen propia de la organización en base a su particular interpretación de la información que recibe.

La imagen de marca queda definida por Capriotti como la actitud que tienen los públicos hacia una determinada marca o nombre de producto. Dependiendo de la política de marca que tenga la empresa, la imagen de marca podrá identificarse más o menos con la imagen de empresa. Así, en una estrategia de marca individual en la que cada producto o línea de

⁶¹ Sobre el concepto de “desinformación” relacionado con este contexto es interesante la visión de Lorenzo Gomis (2001). Entre otras cosas afirma que *“la noticia es una operación lingüística para redondear un hecho y hacer que la gente se interese por él (...). La gente tiene ideas sobre las noticias que quisiera leer. Pero una cosa es decir que tendría que publicarse algo y otra estar dispuesto a leerlo”*.

productos viene soportada por su propia marca⁶², la imagen de marca es independiente de la imagen de empresa; no obstante, esto no significa que las actuaciones de las marcas individuales no vayan a afectar a la imagen de empresa y a la empresa en sí; por el contrario, en el caso de una estrategia de marca única⁶³ la imagen de marca va estrechamente unida a la imagen de empresa.

Una identidad de marca clara y efectiva debe estar directamente ligada a la visión del negocio de la compañía y a la cultura y los valores dominantes en la organización; si esta premisa se cumple, la identidad de marca actuará como guía de los planes de comunicación de la empresa u organización impulsándolos cuando éstos deban reforzar a la marca y frenándolos cuando no sean necesarios o tiendan más a confundir que reforzar. Éste es un aspecto realmente interesante de las aportaciones de Joachimstaler y Aaker ya que introduce un aspecto poco abordado en la literatura sobre el tema y es el hecho de que la identidad de una marca puede llegar a ser tan ambigua y genérica que no todas las comunicaciones dirigidas al consumidor ayuden a la consolidación de la misma.

El tercer gran factor planteado por Arnold (1991) que de modo global actúa y condiciona la gestión de las marcas en las distintas empresas es la extensión del concepto de marca a las empresas de servicios, alentadas no solamente por los éxitos de las marcas de productos de consumo, si no

⁶² Un claro ejemplo son los productos de la compañía alemana Henkel en España: el suavizante para la ropa Perlan, el detergente para ropa Wipp, el jabón lavavajillas Mistol...etc. son productos pertenecientes a la misma empresa pero que se comercializan bajo su propia marca individual.

⁶³ Sería el caso de marcas como IBM, Braun, etc.

también por el hecho de que los servicios, al igual que los productos, pueden ser gestionados como marcas y transformarse, de facto, en productos de consumo. Así ha ocurrido en muchos países con mercados desarrollados y en sectores como los seguros, la hostelería, la banca, el sector financiero en general, las comunicaciones incluso aquellos servicios prestados por las Administraciones Públicas.⁶⁴ A nuestro modo de ver, por tanto, las marcas no son patrimonio exclusivo de los productos; los servicios también pueden gestionarse como marcas y llegar a convertirse en auténticos productos y a ser comercializados como tales, con sus planes de marketing y de comunicación asociados.

En el caso de las empresas de servicios, se procura gestionarlos como productos de manera que pueda asegurarse a los clientes un servicio con una calidad uniforme que lleve a la fidelización de los clientes para, así, retenerles como un medio seguro y eficaz para el crecimiento de las compañías. De hecho, tal como aseguraba en su momento Philip Kotler (1995) hoy en día el marketing de las empresas es un marketing más dedicado a fidelizar clientes que no a conseguirlos nuevos, ya que se calcula que conseguir un nuevo cliente puede costar unas cinco veces más que retener a uno que ya lo es; a ello ha contribuido también el hecho de que a las empresas les resulta cada vez más difícil encontrar mercados con crecimientos significativos, lo cual hace que los consumidores sean cada vez

⁶⁴ Como ya se ha comentado, la Administración pública en España en su conjunto (se incluyen en esta denominación tanto la Administración Central del Estado como las Administraciones Autonómicas, Municipales y Locales) es cada año uno de los mayores anunciantes por volumen de inversión. De ahí que deban considerarse también en este estudio las marcas que son gestionadas y promovidas por los diferentes estamentos de dichas Administraciones; tendrían esta categoría marcas como “Agencia Tributaria”, “Onlae”, etc.

más selectivos en sus compras y que las compañías realicen mayores esfuerzos y dediquen más recursos a la conservación de los clientes que a la consecución de nuevos. Esta es una de las principales razones por la que en esta tesis partimos de una contextualización teórica que da gran importancia a la gestión de la comunicación de las marcas mediante el sistema de las comunicaciones de marketing integradas, un modelo que prima el conocimiento del consumidor y de sus respuestas conductuales por encima de cualquier otra variable para la gestión de la comunicación de los productos y las marcas en las empresas y que considera no solamente la publicidad como base de la comunicación de las empresas, sino también el resto de las principales disciplinas de la comunicación empresarial en sentido amplio (relaciones públicas, uso los llamados medios no convencionales o *below the line* e incluso algunos tipos de promociones y, más actualmente, la comunicación interactiva a través de plataformas móviles).

Esta circunstancia resulta aún más significativa en las empresas de servicios; en este sentido, parece lógico que el marketing de servicios, mucho más que el de productos de gran consumo, necesite del desarrollo de imágenes que el consumidor pueda percibir de forma positiva apropiada. No obstante, para conseguir esta fidelización a través de la marca, no basta con incorporar un nombre al servicio sino que hay que promover la marca y diferenciarla de una forma significativa de las de la competencia; la experiencia demuestra que una imagen única y poderosa – es decir, que sea distintiva, relevante y que posea calidad tangible–, capaz de generar asociaciones, estima y reconocimiento elevados y fundada en aquellos atributos sobresalientes del producto, puede transformar un servicio indiferenciado en otro diferenciado y con elevada estatura de la marca. A pesar de esto, muchos servicios compiten con un bajo nivel de diferenciación en sus respectivos sectores de actividad, de modo que sus marcas no actúan

como elementos de fidelización sólidos y, como consecuencia, se producen muchas migraciones de clientes entre unas empresas y otras. Una adecuada gestión de la marca asegura al cliente la obtención de un servicio de calidad uniforme, lo cual en muchos sectores es importantísimo; un ejemplo lo encontramos en el sector de la hostelería, en el cual se valora muchísimo este aspecto; a nivel internacional la cadena de hoteles Holiday Inn ha sido, probablemente, uno de los ejemplos paradigmáticos de lo que decimos; en España y, obviamente salvando las distancias y diferencias de posicionamiento con la anterior, la cadena NH y, más recientemente, AC –que fueron promovidas por el mismo empresario navarro, Antonio Catalán– se caracterizan por esta uniformidad que, en gran medida, aporta como valor apreciado por sus clientes la seguridad de que, sea cual sea el establecimiento de la cadena en que se hospeden, van a encontrar unos niveles semejantes en los estándares de servicio que ofrecen.⁶⁵

Un caso distinto es el que afecta a nivel de marca a otro sector clave en los servicios como son las compañías aéreas. En los últimos años hemos venido asistiendo a la eclosión de las llamadas *low fare lines* o “líneas aéreas de bajo coste” entre las que Ryanair e EasyJet se han convertido en auténticos paradigmas. El crecimiento y la cada vez mayor demanda de pasajes en compañías como las citadas, parece demostrar que para un gran número de consumidores, volar es una cuestión fundamentalmente de precio

⁶⁵ No obstante, un exagerado nivel de estandarización en este tipo de servicios podría llegar a ser perjudicial ya que ciertos tipos de clientes pudiera percibir un cierto grado de indiferenciación en un sector donde a veces se valora mucho la singularización y la personalización. Probablemente este podría ser un punto a investigar en futuros estudios que intentaran averiguar el grado de congruencia y de relación existente entre lo que podríamos llamar uniformidad indiferenciadora y la singularización diferenciadora.

más que de servicio, al menos en determinados recorridos o rutas. De otro modo, difícilmente se explica que muchas de estas líneas operen en aeropuertos alejados de las grandes capitales (en las que viven muchos de sus clientes) y que éstos sean capaces de recorrer esas distancias y tomar vuelos a horas muchas veces intempestivas, para poder gozar de billetes a precios en ocasiones irrisorios y, lo que es más significativo, siendo capaces de afectar a las estrategias comerciales de las demás líneas y, como consecuencia, a sus marcas. Las cifras, una vez más, corroboran este hecho: según un estudio de la Universidad de Girona (La Vanguardia, 2004), desde el mes de Enero de 2004 hasta septiembre del mismo año, la compañía Ryanair acumuló un crecimiento de viajeros embarcados desde Girona del 114%, registrando dicho aeropuerto en agosto de este año una cifra de más de 352.000 viajeros, casi todos transportados por Ryanair. Dejando aparte el debate público suscitado sobre si estos precios se pueden ofertar a costa de medidas de seguridad (aspecto que, dicho sea de paso, no es más que una conjetura realizada por las compañías tradicionales y que el cliente puede percibir o no)⁶⁶, normalmente la competencia en precios surge cuando la compañía trata a sus servicios como si fueran *commodities* y los consumidores los perciben como tales. Hasta cierto punto ahí podría estar la explicación de la guerra de precios desatada en la industria del transporte

⁶⁶ De hecho, solamente los expertos pueden saber con certeza si un avión es más seguro que otro ya que ninguna compañía realiza el más mínimo esfuerzo en comunicación para hacer públicos este punto; de este modo, de cara al consumidor, la seguridad se convierte en algo intangible que solamente se puede demostrar cuando hay un riesgo y éste se materializa pero supera positivamente. Mientras no existe la materialización del riesgo, la seguridad es solamente un valor percibido por lo que, a pesar de las conjeturas a este respecto, todas las líneas aéreas pueden ser (o no) igualmente seguras y verse favorecidas por el atributo que se le reconoce a este medio de transporte de ser si no el más, uno de los más seguros.

aéreo. Aunque entre las distintas compañías –sobre todo en las líneas tradicionales o de servicio completo– existen diferencias entre los productos de unas y otras, la mayor parte de ellas ofrece servicios, localizaciones y horarios de vuelos idénticos siendo mínima la diferenciación en lo que se refiere a la marca.

En un escenario como éste en que las pocas diferencias del servicio se limitan a horarios de vuelo, escalas y tarifas, el consumidor, conocedor del fenómeno, se ha vuelto extraordinariamente sensible a los precios, lo cual ha motivado una parte del gran éxito de estas compañías de bajo coste. Las compañías tradicionales se han visto obligadas a reaccionar volcando sus estrategias sobre los atributos de los que son poseedoras sus marcas, conscientes además de que a sus competidores *low cost* no les vale solamente con un nombre y un precio para hacerse con un hueco relevante del mercado. Sus planteamientos han sido promover y diferenciar la marca de forma significativa frente a su competencia, centrándose en sus atributos más sobresalientes, en aquellos que puedan ser suficientemente significativos e importantes como para que sus clientes lo reconozcan en la marca y lo tengan en cuenta en sus procesos de decisión.

CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DE LA MARCA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

4.1.- EL PAPEL DEL DIRECTOR DE CUENTAS COMO GENERADOR DE VALOR. DELIMITACIÓN TEÓRICA DE ESTA FUNCIÓN.

Siendo como es que el título de esta tesis se centra en el perfil profesional del director de cuentas en la agencia de publicidad en el proceso de gestión de las marcas, nos parece obligado explicar aquí la delimitación teórica de esta figura profesional en el presente capítulo del trabajo.

La literatura académica de análisis, investigación o de observación del director de cuentas es muy escasa. Ya hemos comentado con anterioridad que en nuestra tarea investigadora, tan solo hemos localizado dos monografías específicas sobre el tema, muy recientes ambas, cuyos autores, Solanas y Sabaté (2009)⁶⁷ en un caso y Soler (2008)⁶⁸ en el otro, las publicaron justamente durante el proceso de revisión final de esta tesis. No hemos encontrado más libros, monografías, artículos específicos en revistas ni investigaciones o informes dedicados al tema, ya sea en español o en inglés; tampoco internet ha sido de ayuda en este sentido puesto que las entradas en buscadores nos han llevado, en la mayor parte de las ocasiones

⁶⁷ Se trata, sin duda, de una excelente monografía en la que se realiza una descripción historiográfica de la figura del director de cuentas y a la que nos remitimos como lectura imprescindible para una mayor información sobre sus funciones específicas en el ámbito de la agencia de publicidad.

⁶⁸ Concebida como manual académico universitario, a modo de apuntes de clase, específico para estudiantes de la asignatura de Dirección de Cuentas de la UAB, aporta distintos casos prácticos de interés.

a conceptos muy alejados de la realidad publicitaria –las más de las veces– o a ideas ya conocidas y repetidas hasta la saciedad y, por tanto, escasamente aportadoras de valor añadido a nuestro trabajo.

Somos conscientes, por tanto, que el tono utilizado en la redacción de este capítulo puede resultar algo distinto en cuanto a fondo y forma del usado en los anteriores, acercándose más al lenguaje profesional y alejándose un poco del formalismo al que obliga el estilo académico. El hecho de no poder disponer de excesivas fuentes de referencia sobre el tema tratado, nos ha obligado a contrastar y confrontar las disponibles con nuestra experiencia profesional como ejecutivo y director de cuentas, que aunque extensa en años, es propia, única e intransferible. No obstante, hemos intentado mantener el mismo nivel de rigor en el desarrollo del capítulo, huyendo de referencias cuyo valor académico nos parece discutible.

La inmensa mayoría de las aportaciones sobre el tema tienen un carácter meramente descriptivo y a veces anecdótico de lo que se entiende por director de cuentas en una agencia de publicidad así como de sus principales funciones. Como muestra, los consejos que Ogilvy (1985) da a los ejecutivos de cuentas:

“Tarde o temprano, un cliente te dará la bola negra, bien porque le desagrades, o por haber fracasado con él, o quizá por atribuirte a ti lo que, en realidad, es un fallo de algún departamento de servicio de tu agencia. Cuando te suceda esto, ¡no te desanimes! Yo conozco a un director de agencia que sobrevivió a la bola negra de tres clientes en un año. No podrás prosperar mucho si actúas tan sólo como un canal de comunicación entre el cliente y los

departamentos de la agencia, de la misma forma que un camarero se mueve entre los chefs de la cocina y los clientes del comedor. Estos superficiales ejecutivos de cuentas se denominan hombres de contacto. No hay duda de que ejercerás con aplomo esta sencilla función pero confío en que considerarás tu trabajo como algo más importante. Los buenos ejecutivos de cuentas adquieren la experiencia más complicada de todas: se convierten en especialistas en marketing. Por duro que sea tu trabajo, y por inteligente que seas, serás incapaz de representar bien a tu agencia hasta que tengas, por lo menos, treinta y cinco años. Uno de mis socios debe la rapidez de su ascenso al hecho de haberse quedado totalmente calvo a los treinta años, y otro tuvo la buena suerte de tener el cabello blanco a los cuarenta. Ten paciencia. Nunca llegarás a ser ejecutivo de cuentas de categoría si no aprendes a realizar buenas presentaciones. La mayoría de tus clientes serán grandes empresas, y debes ser capaz de vender planes y campañas a sus comités de dirección. Las buenas presentaciones deben estar bien escritas y bien vendidas. Sólo podrás aprender a escribirlas bien estudiando el trabajo de tus maestros y mediante el esfuerzo personal. Podrás aprender a presentarlas correctamente observando las técnicas de los profesionales. No cometas el error habitual de considerar a tus clientes como seres estúpidos. Hazte amigo de ellos. Compórtate como si formases parte de su equipo. Si puedes, compra acciones de su empresa. Trata de no

verte enredado en su política interior. Sería una lástima perder a un cliente por haber apostado al caballo que perdió. Imita a Talleyrand, que sirvió a Francia a través de siete regímenes, y al Vicario de Bray: “sea quien fuere el Rey yo seré, Señor, el Vicario de Bray!”. En tus diarias negociaciones con clientes y colegas, lucha por tu rey, tu reina y tus alfiles, pero cede algún peón de vez en cuando. El hábito de capitular graciosamente ante cosas poco importantes hará que sea difícil resistirte en aquellas raras ocasiones en que debas mantenerte firme y luchar por algo de verdadera importancia. No comentes los negocios del cliente en los ascensores. Guarda bajo llave sus papeles secretos. Una reputación de irresponsable que no sabe callarse, ni tiene fijeza puede arruinarte. Cuando desees fijar una idea en la mente de un redactor o de un director de investigación, hazlo en privado y con mucho tacto. Aprende a escribir informes claros y conciso. Recuerda que las gentes de categoría a quienes van destinados tienen más papeles que tú en sus mesas y archivos. Cuanto más largos sean tus informes menos probable es que los lean quienes tienen poderes para decidir sobre ellos. En 1941 Winston Churchill envió el siguiente comunicado al Primer Lord del Almirantazgo: “Le ruego se sirva informar, en una sola hoja de papel, sobre la forma en que la Royal Navy está siendo transformada para hacer frente a las condiciones de la guerra moderna.”

En algún caso más osado (Hameroff, 1997), el autor se atreve a dar alguna recomendación sobre cómo ser un buen director de cuentas; en otros, el autor (Liria, 1991) se pone en la piel del anunciante y expresa lo que éste debe y puede esperar de su director de cuentas. Los más, se limitan a ordenar las definiciones y tareas profesionales de forma descriptiva en capítulos de libros, algunos relativamente recientes (Castellblanque, 2006). Solamente hemos podido documentar un caso en que alguno de los autores citados haya ejercido profesionalmente como director o ejecutivo de cuentas –a excepción de los ya citados Solanas y Soler–, y en este caso afirma (Gil Yágüez, 2005) que "un buen cuentas tiene que ser un relaciones públicas nato, (...) se siente el ángel de la guarda de una marca (...) y necesita usar el sentido común: si el cliente siempre siempre lleva corbata, no se debe ir en vaqueros".

4.2.- DEFINICIÓN. ¿QUÉ ES UN DIRECTOR DE CUENTAS?

El propio enunciado del epígrafe puede resultar un tanto equívoco. En realidad creemos que la figura del director o ejecutivo de cuentas ha sido definida de manera limitada. Y afirmamos esto es porque, en principio, toda definición debería ser completa so pena de no ser comprendida en su integridad a pesar de que el hecho de definir ya entrañe, en sí mismo, una cierta limitación. En nuestro caso, damos por sobreentendido que en la estructura funcional de las agencias de publicidad se pueden encontrar distintos niveles de ejecución en el área de cuentas: director de cuentas, ejecutivo de cuentas, supervisor de cuentas, etc. En este trabajo no nos interesa tanto esta definición desde el punto de vista organizativo o funcional -perfectamente descrito y documentado en las obras de Solanas y Sabaté y en la de Soler- si no más bien el propio hecho de formar parte del departamento de cuentas, más allá del nivel de responsabilidad asumido por el profesional en cuestión, que a menudo depende del tamaño de agencia en el que desarrolla su labor: un mismo profesional puede tener la categoría de ejecutivo de cuentas en una agencia pequeña y ser director de cuentas en otra de mayor tamaño o viceversa. Evidentemente, a mayor nivel de responsabilidad, mayor relevancia supone para lo investigado en esta tesis que es la perspectiva profesional de gestión de marca.

David Ogilvy (1983) da una versión –su versión, en definitiva– un tanto jocosa pero significativa de lo que es un director de cuentas. La definición la establece a través de un supuesto diálogo que dos personajes mantienen en el curso de un viaje en avión.

El tono irónico del planteamiento, vertido casualmente desde la óptica de un creativo estrella de los años 50 no deja de ser, sin embargo, un fiel

reflejo de la realidad profesional del director de cuentas: un todoterreno de la publicidad y la comunicación. La realidad es sencilla y llanamente ésta, por más que se le quiera vestir de otro modo incluso llamándole *account planner* o planificador estratégico (analizaremos brevemente, más adelante, también esta figura profesional que, aun siendo distinta de la del director de cuentas, en ocasiones ha resultado ser una evolución natural de la misma hacia parámetros que están a caballo entre la gestión y la creatividad).

Desde una óptica más clásica o tradicional, el director de cuentas es el responsable de lograr que el cliente saque el máximo partido de la agencia y de que la agencia obtenga el máximo partido de las cuentas y/o marcas que gestiona de su cliente anunciante: esta apreciación es la que más se acerca a la defendida por quien escribe.

El cliente acude a una agencia para que ésta le de asistencia y soluciones en su problemática de comunicaciones y marketing. En otras palabras, exige un servicio que en forma y fondo es opinable. De ahí que la relación cliente-agencia deba erigirse sobre una base de confianza que, para ser duradera, debe cultivarse constantemente. La confianza del cliente es el resultado de los perfiles profesional y personal de la agencia que podrían traducirse en:

1.- La seguridad de ser comprendido en sus problemas de marketing, de comunicación, de idiosincrasia de su empresa, incluso en cuanto a su situación personal dentro de su empresa. El director de cuentas debe asegurarse de ser interlocutor suficiente y de hacer intervenir oportunamente a los interlocutores ad-hoc de la agencia en los momentos precisos (creativos, medios, etc.).

2.- La capacidad de respuesta. Comprender sirve de poco si no se responde de forma rápida y eficaz. Las respuestas pueden ser de naturaleza distinta, pero es responsabilidad del director de cuentas que la agencia se las dé al cliente.

3.- No ser problema sino solución. El cliente paga para que se le den soluciones, no para que se le creen más problemas que los que ya tiene, ni en el fondo (calidad del trabajo) ni en la forma (eficiencia en el servicio). Es responsabilidad del director de cuentas lograr que siempre sea así.

4.- Ser un valor añadido. El director de cuentas no sólo es responsable de atender debidamente a los encargos del cliente, sino que incluso debe adelantársele en sus necesidades, señalarle oportunidades, darle ideas, informaciones y demás pluses de servicio que le demuestren que la agencia tiene tanto interés en su cuenta –y, por tanto, en su marca– como él mismo. Debe vivir la marca –ya sea de producto o corporativa– como si de su propiedad se tratara, en el plano de la comunicación, siempre en concordancia con la realidad de la misma frente a su competencia.

Pero es obvio que todo ello, al final, se mide desde el punto de vista de la agencia como empresa en ratios de rentabilidad; sin clientes rentables cualquier empresa es inviable. Es por tanto, también, responsabilidad del director de cuentas, conservar las cuentas que se le han confiado, maximizar los ingresos brutos que suponen y de conseguir del mismo cliente otras cuentas. A la vez, ha de lograr que los costes de servicio sean los mínimos necesarios.

Y todo ello debería ser resultado de dar satisfacción a los deseos y necesidades del cliente según lo expuesto más arriba asegurando el óptimo

cumplimiento del proceso de trabajo. El director de cuentas recibe el encargo del cliente y entrega el trabajo de la agencia. Es responsable del principio hasta el fin. Para ello ha de distinguir entre lo urgente y lo importante, entre imperativos y conveniencias, entre sistemática e improvisación, entre necesidades y posibilidades, conjugándolas hábilmente. Debe, además, no perder el tiempo ni hacerlo perder, esto es, debe evitar reuniones innecesarias, informaciones incompletas, faltas de previsión y deficiencias de coordinación. Así mismo, y entendiendo la faceta de negocio que compete a su departamento, deberá apurar la facturación en rapidez, en márgenes, en buscar oportunidades de realización de trabajos extra que permitan un cierto nivel de beneficio para la agencia como pueden ser artes gráficas, promociones, material punto de venta, etc. Y tendrá que actuar de radar en casa del cliente para captar cualquier incidencia o situación que pudiera tener importantes consecuencias para la agencia (por ejemplo, situación económica, actitudes respecto de la agencia o de sus equipos así como de la competencia, particularidades de las personas y del proceso de decisión, cambios en la dirección o en el equipo de marketing, etc.).

Aquí nos encontramos con un aspecto clave en las funciones de la dirección de cuentas como es el prever y prevenir conflictos entre el cliente y la agencia, por las causas que sean, pero especialmente aquellos achacables a confiar en que termine bien lo que mal ha empezado (por ejemplo, falta de un presupuesto previo debidamente aceptado).

A este respecto, Hammeroff (1997) dice que "muchas cuentas se pierden no por la creatividad, la producción o una facturación incorrecta, sino por la forma de relacionarse existente entre el cliente y el ejecutivo de cuentas". Las relaciones entre las agencias de publicidad y los anunciantes –sus clientes– se han caracterizado desde siempre por presentar notables

altibajos en las mismas, aunque no siempre y en todos los casos por las mismas razones. Temas como la confianza (o la falta de ella), el sistema de retribución, la eficacia y la eficiencia en los resultados de las acciones comunicacionales, los nuevos medios, la juniorización, la publicidad bonita versus la publicidad efectiva, la involucración, la distinta visión del concepto de negocio y los objetivos de unas y otros, etc. son temas que preocupan –y ocupan– a muchos profesionales de uno y otro lado.

A nadie se le escapa que, ya casi al final de la primera década del siglo XXI, los cambios sociales, económicos y tecnológicos que se han producido –y se están produciendo– están configurando un replanteamiento del concepto de comunicación comercial y, por extensión, de la propia idea de publicidad; es sobre estas hipótesis que en los últimos años se han venido llevando a cabo diversos estudios sobre esta problemática. Hasta donde el que escribe ha podido saber, solamente se han realizado estudios específicos sobre el tema en nuestro país en los años 2003 y 2005, a cargo de una empresa consultora llamada Doble Sentido, hoy ya desaparecida, por lo que no tuvieron continuidad, probablemente porque su diseño estaba pensado para ser comercializado y no como mera investigación abierta y objetiva. Desde 1978 y bianualmente, la empresa Grupo Consultores viene realizando el reconocido Estudio de Imagen de Agencias, dedicando un capítulo a las relaciones anunciante-agencia. Sin embargo, no tenemos constancia de que ninguna otra institución independiente y no vinculada por intereses de ninguna índole al negocio publicitario, haya realizado una aproximación investigadora a este tema, por lo que cualquier iniciativa, considerada desde esta perspectiva, nos parecería pertinente⁶⁹ y su

⁶⁹ Un Grupo de Investigación, adscrito a la Facultad de Comunicación Blanquerna y coordinado por quien escribe, está impulsando un proyecto encaminado a rescatar y dar continuidad al estudio de este tema.

teorización podría ser objeto de ulteriores trabajos académicos que desde estas páginas nos atrevemos a proponer al hilo de lo iniciado en esta investigación.

Desde un punto de vista formativo, para poder asumir sus responsabilidades el director de cuentas debe tener suficientes aptitudes teóricas y prácticas en las áreas de marketing, es decir, debe saber y dominar qué es y para que sirve la función marketing en la empresa, qué temas deben contemplarse en un plan de marketing y cómo se interrelacionan (*marketing mix*) y, con mayor énfasis, tener conocimiento de aquellos factores que más pueden afectar la efectividad de las comunicaciones de marketing (por ejemplo, sistemas y técnicas de distribución y ventas). Debe saber solicitar e interpretar estudios de mercado, estadística aplicada e investigaciones de mercado (principales técnicas y su utilidad) y tener conocimientos de técnicas complementarias como *merchandising*, promoción de ventas y relaciones públicas en sentido amplio. La formación en medios publicitarios es cada vez más relevante y debería tenerse con la suficiente amplitud como para poder discutir en profundidad cualquier planteamiento de medios y los conceptos que ello implica (*Grps*, *Ots*, frecuencias, audiencias,...) y las principales técnicas y condiciones de negociación con los mismos. Es importante, así mismo, el dominio de las técnicas y procesos de realización y producción, tanto gráfica como audiovisual, con la suficiente profundidad y amplitud como para poder coordinar, presupuestar y facturar los trabajos derivados de las mismas. Y, por supuesto, la terminología correcta usada en todas las áreas descritas. Fundamentos elementales de lo que, en sentido amplio, denominamos nuevas tecnologías, son hoy en día imprescindibles.

Pero además de saber, el director de cuentas también debe saber cómo realizar hacer un *briefing* –aunque esta labor sea, teóricamente, potestativa del anunciante– dominando suficientemente el tema como para determinar la suficiencia del *briefing* dado por el cliente y para reformularlo en un *briefing* interno para la agencia o, en su caso, en un *contrabriefing*; debe saber presentar y vender las recomendaciones o posiciones de la agencia (aún cuando en casos pueda compartir esta labor con otros profesionales de la agencia), tanto en persona como por escrito en documentos tales como el ya citado *contrabriefing*, la estrategia base, la estrategia de comunicación, creativa y de medios, la propuesta de campaña, el plan de medios, los presupuestos y las facturas. Sus funciones incluyen también la administración de las cuentas, gestionando varias cuentas de manera simultánea si que la atención a una vaya en detrimento de las demás. Es importante disponer de la información completa y ordenada ya que es él quien debe de saber todo lo referente a una cuenta. En la actualidad, es clave tener capacidad de negociar con clientes y proveedores en las condiciones más favorables para la agencia (tiempo, calidad, precio...).

Ya hemos indicado que la relación cliente – agencia se basa, en gran manera, en la confianza que el cliente tiene, no sólo en su nivel profesional sino también en su clase humana y cultural, en sus actitudes y maneras de comportarse. De ello que a un director de cuentas se le exija un cierto perfil personal, con capacidad de expresión correcta, oralmente y por escrito: una agencia es experta en comunicación y el director de cuentas debe infundir la seguridad de que así es; inteligencia, sentido más que común y discurso mental ágil y formación suficiente y soltura en conocimientos varios como para mantener conversaciones a la altura de las personas de diferentes intereses con las que ha de tratar; sociabilidad y capacidad espontánea de

relacionarse con otras personas (don de gentes), credibilidad humana, constancia, seriedad y sinceridad y una actitud activa, teniendo interés en hacer, cumplir, saber y superarse, tanto en lo profesional como en lo extra-profesional. Y como dice Soler (2008: 11-12),

“El director de cuentas de una empresa de publicidad debe ser simplemente competente (...). Lo único que se le pide es preparación, profesionalidad y efectividad en sus decisiones; que sea la persona que siempre esté más cerca de la consultoría, la más capaz para hablarle al cliente en su propio lenguaje”.

4.3.- EL DIRECTOR DE CUENTAS COMO INSTRUMENTO DE MEJORA DE GESTIÓN

Hemos visto en el apartado anterior lo que podríamos denominar la definición clásica del director de cuentas. No obstante, esta descripción flaquearía si nos quedáramos solamente en esta faceta descriptiva. A nuestro entender, el director de cuentas debe personificar en una agencia la forma de mejorar el servicio día a día. Las aptitudes y actitudes se deben suponer en determinados estándares de profesionalidad, pero el director de cuentas es valorado habitualmente por su eficiencia en el servicio, cuestión apuntada por Soler (2008) tal como ya hemos indicado.

Una forma de mejorar los servicios pasa por reflexionar sobre las consecuencias de gestión del significado de la palabra servicio, que no es otro que el de ser útil a alguien. Curiosamente, las empresas de servicio de mayor éxito son, precisamente, las que mejor entienden los mecanismos a través de los cuales se hace posible, de manera simultánea, ser de gran utilidad a los clientes y obtener, con ello, buenos niveles de rentabilidad en su negocio.

Para un cliente la utilidad en el servicio es directamente proporcional a las necesidades que dicho servicio le soluciona y a la buena impresión que se haya llevado del modo en que la solución se ha fabricado. La utilidad es, a la vez, inversamente proporcional al precio y a otros costes que llamaremos de adquisición y que son de otros dos tipos. Unos, relativos al número y complejidad de las cosas que el cliente ha de hacer para contactar y pagar por un servicio. Los otros, relacionados con la energía mental necesaria para vencer la percepción de riesgo consustancial a la compra de productos con una característica sospechosa: la intangibilidad de la que hablábamos

anteriormente. Creemos poder afirmar con rotundidad el carácter intangible de las marcas para las que un director de cuentas suele trabajar, por lo que posiblemente en este terreno sería donde encontraríamos la faceta de coadyuvante a la construcción de marcas que dicho rol profesional lleva implícito.

Las empresas proporcionan tanto mejor servicio cuanto más potente sea la función de utilidad que generan en sus clientes y serán tanto mejor empresas cuanto más dinero ganen haciendo eso mismo. Y esto vale lo mismo para un hotel que para una agencia de publicidad. Hemos visto, pues, los puntales sobre los que se puede actuar y cuya mejora ha de ser condición *sine qua non* de cualquier estrategia de mejora de los servicios. Precisamente es la gestión de las percepciones y expectativas de los clientes una de las áreas con mayor potencial para hacer compatible la mejora de la función de utilidad de los clientes y la cuenta de resultados de la empresa.

A ningún buen director de cuentas le pillaré por sorpresa el que la satisfacción de sus clientes tenga mucho que ver con los juicios de valor que éstos hacen sobre los inputs que reciben de la empresa durante la prestación del servicio (ya sea la realización de una gran campaña para televisión o de un simple folleto promocional). Estos juicios de valor tienen un contenido netamente subjetivo ya que se hacen desde las necesidades particulares que, en un momento determinado, tenga el cliente y desde las expectativas sobre el servicio que haya acumulado con anterioridad.⁷⁰

La satisfacción de los clientes con el servicio tiene un fuerte componente subjetivo ya que viene determinado por los juicios de valor de

⁷⁰ Para una ampliación sobre los aspectos relacionados con la gestión del servicio al cliente recomendamos ver HOROVITZ, J. (2006).

personas; ellos actúan como juez y parte. Las necesidades y las expectativas cumplen el papel de ser la regla de su juicio. Sus juicios de valor no son los que cabría esperar, por ejemplo, de un auditor; son juicios espontáneos, cambiantes y, en algunos casos, objetivamente incorrectos. Así las cosas, lo que importa es ganarse al cliente. Los clientes se ganan personalizando el servicio, logrando su confianza, haciendo que se sientan a gusto. Lo cual es complicado desde el punto de vista de gestión pero apasionante por las oportunidades que ello abre.

La primera de las oportunidades está en aumentar la personalización de los servicios, desarrollando en los colaboradores de la empresa una mayor capacidad de diagnóstico de las necesidades de los clientes. La razón es clara: lo intangible –y la publicidad como servicio lo es, más cuando trata de ayudar a construir intangibles como las marcas– es más personalizable que el ser útil a quien compra intangibles. A todos nos gusta que nos hagan sentirnos especiales. La personalización depende de la capacidad de identificar y diagnosticar las necesidades singulares del cliente al que se atiende, de los medios que se disponen y de los deseos que se tienen de ser útil resolviendo esa necesidad. En el caso de un director de cuentas, la capacidad de diagnóstico crece o disminuye en la medida en que le valoren o no en la tarea que tiene encomendada como motor del resto del equipo de la agencia.⁷¹

⁷¹ Una de las preguntas del cuestionario base del trabajo de campo está formulada en este sentido, intentando averiguar si el trabajo del director de cuentas es percibido por los propios profesionales cómo más o menos relevante para la construcción de valor de las marcas que el trabajo del creativo.

Además, esta capacidad de diagnóstico está en relación directa con su calidad humana. Este es el agregado de las capacidades operativas (lo que sabe hacer que decíamos antes), afectivas (la precisión con la que identifica el valor en otros de sus acciones) y motivacionales (las intenciones de fondo que mueven sus acciones) de cualquier persona. Si el director de cuentas es capaz de facilitar el crecimiento de su equipo en estas tres dimensiones, puede estar seguro de estar contribuyendo a la mejora de la calidad en el servicio de la agencia en general. El equipo entero sabrá hacer diagnósticos de las necesidades concretas de cada cliente y podrán y querrán modificar su modo de actuar para lograr ese extra de personalización en el servicio que tanto influye en la mayor satisfacción de los clientes.

La segunda de las oportunidades está en el logro de mayores niveles de confianza hacia la empresa entre los equipos y clientes. La confianza evita muchos costes de supervisión y control, incrementa la comunicación en todas las direcciones y hace que el cliente se sienta mejor atendido por la agencia. La confianza se genera cuando confluyen varios factores, uno de los cuales tiene que ver con la lectura que hace la otra persona del tipo de intenciones que se tienen. Las personas, ya sean de la propia empresa o clientes, se muestran más dispuestas a colaborar y a conceder puntuaciones más altas en sus juicios de valor cuando detectan que se las tiene en cuentas y que hay un interés por ellas que no está subordinado a la ganancia que proporcionan.

La confianza es una realidad de sumo valor para las empresas ya que influye en la parte del comportamiento de las personas al que no se llega con los sistemas de control. Cada día se es más consciente de que las empresas son realidades humanas – y esto es especialmente significativo en el caso de

las agencias de publicidad en las que el personal se configura como el principal activo – en donde una parte sustancial de las actuaciones de quienes las componen no son regulables por los sistemas formales de procedimiento o control. Además, por suerte o por desgracia, depende de cómo se mire, la confianza se gana despacio y se puede perder con rapidez. En publicidad hay un dicho no escrito pero bien cierto: “En el momento que ganas una cuenta, estás empezando a perderla “. En cierto modo, la decisión de ser útil a otro es una decisión personal que no se le puede imponer a nadie. Además, el comportamiento espontáneo es el que puede llegar a sorprender más positivamente a los clientes por ser el más creativo.

La gran paradoja a la que estamos asistiendo en las empresas de servicios es que quien acaba ganando más dinero es el que toma las decisiones de gestión en las que se contemplan, junto con los económicos, los criterios relacionados con la mejora de los aprendizajes de la organización y con la generación de mayores grados de confianza en los clientes y en quienes integran la empresa.

Nadie con experiencia directiva pone en duda que detrás de un cliente satisfecho hay ventas de repetición y publicidad positiva; en el caso de las agencias de publicidad y haciendo un símil monetario, “cliente llama a cliente“. Aunque pueda parecer paradójico, en servicios – y el sector de la publicidad lo es – hay que reconocer que la publicidad conocida como “boca – oído“ genera muchas ventas y, casi siempre, a más ventas mejor cuenta de resultados.

4.3.1.- NO HAY BUENA GESTIÓN SIN FORMACIÓN

Hoy en día no se concibe acceder a un puesto de responsabilidad en una organización sin una adecuada formación académica. Hemos creído importante tocar este punto, aunque sea brevemente, en este trabajo casi, si se nos permite, un poco como reivindicación.

Aunque en realidad y afortunadamente, hoy en día, esto casi resulta una excepcionalidad⁷² ha existido en determinadas esferas una especie de connivencia sobre lo fácil que resulta el trabajo en publicidad y sobre la poca formación que poseen los que desarrollan su trabajo en este sector; y nada más lejos de todo ello. Creemos que ya no se trata de que uno trabaje en publicidad o no sino que en cualquier empresa u organización, sea del sector que sea, es básica la preparación del personal para su mejor competitividad.

Esta década con la que empieza el siglo, ha incrementado la competencia en todos los órdenes, comenzando por la propia captación de ejecutivos. La tarea de buscar y retener a los mejores profesionales existentes en el mercado se hace cada vez más compleja, reservando para aquéllos que lo logren una situación de privilegio: la posibilidad de ser los mejores.

Una cuestión anterior a esa tarea es la identificación previa. Si la realidad humana pudiera reducirse a una única dimensión, sería fácil separar de entre los buenos a los mejores. En caso de haberse inventado un aparato capaz de medir las diferencias, escoger a los directivos más hábiles para determinados trabajos podría resolverse con sólo pulsar un botón. Pero la

⁷² En la pregunta 2.1 del trabajo de campo se recoge el nivel académico de los entrevistados. Más del 75% de los mismos poseen formación universitaria superior.

realidad es que no existe tal artefacto y, para bien o para mal, las cualidades humanas que definen al buen profesional de hoy en día no son fácilmente reducibles a un indicador. En términos generales existen, no obstante, una serie de cualidades que la mayoría de las agencias de publicidad quisieran encontrar en los ejecutivos de cuentas que están dispuestos a contratar: personas acostumbradas a trabajar en equipo, capaces de crear y motivar al mismo tiempo. No en balde, cada vez se huye más de las estrellas brillantes con grandes ideas, pero a menudo poco sólidas, que del mismo modo que llegan se convierten en fugaces, sin haber dado tiempo a dejar escuela en el seno de la empresa. Con la globalización, se requiere cada vez más mentalidad internacional, con su consecuente conocimiento de idiomas, en especial inglés y, cada vez más, alemán; también la disposición a la movilidad geográfica es un plus, aunque es más habitual que las nuevas generaciones dominen dos o tres idiomas, todavía existen grandes reticencias en los ejecutivos españoles a su disponibilidad en el cambio de residencia, no sólo en el extranjero sino en el propio territorio nacional; se busca personal con capacidad intelectual elevada y ya no basta poseer estudios universitarios; los candidatos para cargos de alta responsabilidad acreditan cada vez más en mayor medida cursos de postgrado en España o en el extranjero, conocimientos de nuevas tecnologías, cursos de formación permanente, másters, etc. Los departamentos de recursos humanos de las compañías buscan profesionales acostumbrados a solventar problemas, esto es, claridad en las exposiciones, razonamientos lógicos, agilidad numérica, creatividad y soluciones innovadoras, tanto en lo que concierne a los clientes como a la propia empresa.

También se valoran las personas que creen un buen ambiente de trabajo, abiertos, con espíritu de crítica constructiva, con deseos de ayudar a

los demás, huyendo de la autoafirmación personal.⁷³ Buenos comunicadores, persuasivos, creíbles, sinceros, seguros de sí mismos y convincentes, maduros a la hora de juzgar a los demás y con estabilidad profesional y personal (se cuestiona la eficacia de ejecutivos que cambian cada par de años de trabajo así como de los que tienen una vida privada poco estable); el dinamismo, la energía, y la capacidad de trabajo y actitud positiva son cualidades cada vez más solicitadas. Se piensa en profesionales orientados a la acción, con creatividad e imaginación y que tengan la suficiente energía e ilusión como para acometer presupuestos ambiciosos y que esas cualidades permeabilicen a la organización, acostumbrados a trabajar con sistemas modernos de gestión y pendientes del presupuesto y de la cuenta de resultados. Lamentablemente abundan profesionales con grandes dosis de imaginación, creatividad y dinamismo pero poco eficaces a la hora de poner en práctica sus ideas y, lo que es peor, sin ningún escrúpulo a la hora de controlar el presupuesto (normalmente en el gasto) y, por tanto, la cuenta de resultados. Cada vez más se valora la experiencia en compañías de prestigio en las que, principalmente, se aprende a trabajar con método y con respeto hacia las principales normas que rigen las mismas.

En definitiva, los directores de cuentas han de ser personas si miedo a la toma de decisiones y con capacidad de integrar todas las facetas de un problema, eliminando los detalles superfluos, con espíritu de síntesis capaces de ir directos al punto en cuestión y, seguramente, más en generalistas en muchos temas que especialistas en pocos; a excepción de

⁷³ La experiencia profesional de quien escribe ha sido clave para orientar este epígrafe así como los argumentos que sustentan las afirmaciones vertidas. Efectivamente, muchos profesionales de la publicidad –especialmente los creativos – buscan en su trabajo más un puente para esta autoafirmación personal valorando más el “esta campaña o este concepto son míos”... que el resultado del indispensable trabajo en equipo.

casos concretos donde la especialización es necesaria, se pretenden verdaderos gestores capaces de acoplarse a cualquier función.⁷⁴

⁷⁴ La creación de algunas agencias de publicidad en España (especialmente en la década de los 80) tuvo su origen en la independización de prestigiosos directores de cuentas quienes, con espíritu de emprendedores, dieron el paso adelante necesario llevándose con ellos su cartera de clientes gracias a la confianza depositada en ellos. Creemos que esta situación, bastante corriente y origen de las pequeñas agencias independientes, pone en evidencia la función del director de cuentas en la práctica.

4.4.- NUEVAS PERSPECTIVAS DE LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR DE CUENTAS

Una de las primeras ideas con las que parece identificarse a todo ejecutivo es la de que el director de cuentas es el motor de la agencia, planteamiento que se argumenta con el contacto directo que mantiene con los clientes, su profundo conocimiento de los problemas, etc. Ya hemos apuntado con anterioridad que para ser ese profesional el director de cuentas debe cumplir aquellas condiciones de tener conocimientos profesionales (en marketing, investigación, etc.), capacitación (podríamos elaborar una lista interminable: ser organizado, flexible, creativo, informado, entusiasta) y cualidades personales (de confianza, leal, alegre, etc.). Total, una persona tan capacitada que difícilmente encontraríamos una que reuniese todas y cada una de las características tipológicas exigidas. Oliver (2004) afirma que “deben tener humanidad, inteligencia, experiencia y clase”.

Parece resultar más fácil definir al mal director de cuentas, aquél que busca como única meta la satisfacción del cliente, por encima de cualquier interés de la agencia, un individuo que se apunta al personal de su cliente, olvidando su verdadera dependencia y creando un ambiente de trabajo difícil por sus exigencias en cuanto al timing y al que le interesa poco la calidad del producto comunicativo (Hameroff, 1997).

No obstante, a pesar de reunir gran parte de las cualidades anteriormente citadas, el director de cuentas ha sido muchas veces infravalorado en el seno de la propia agencia, quizás por no haber sabido rodear su trabajo de una aureola de misterio, de capricho, de inspiración. Esta afirmación se puede justificar con las propias responsabilidades del hombre de contacto: mantener relaciones con el cliente, con el equipo de

cuentas, si lo tiene, y con los demás equipos de la agencia. También es importante la creación de un sistema de trabajo operativo con el cliente. Estas tareas frente al cliente van desde el análisis de las áreas de marketing del producto, aplicación de métodos dentro de los tiempos y las prioridades fijadas, conceptualizar la estrategia del producto y garantizar el producto creativo de la propia agencia.

El director de cuentas también tiene un papel importante frente a su equipo, ya que de su actuación dependerá el buen funcionamiento: deberá ser metódico con el plan de trabajo, saber motivar a cada ejecutivo según su valía y tener una visión global de cada cuenta que trata; en definitiva, se trata de una importante labor como es dirigir el equipo de la agencia y que el conocimiento y la valoración de las marcas para las que trabajan se empiece a construir desde dentro de la propia agencia.

Resulta importantísimo de cara a los resultados finales la relación del director de cuentas con su equipo. La cadena lógica es fundamental: falta de comunicación en la agencia, falta de contactos con el cliente y pérdida de la cuenta.⁷⁵ Eso se debe, pues, en muchos casos a la falta de comunicación interna que entorpece todo el trabajo y crea malentendidos. Esta intracomunicación se puede dar a través de la comunicación informal, descubriendo y potenciando las posibilidades de cada uno, siendo el ejemplo a seguir (puntualidad, dedicación...), teniendo suficiente confianza en el

⁷⁵ Xavier Oliver (2004:133) reflexiona ampliamente sobre los roles profesionales en las agencias de publicidad, desde la perspectiva de cómo su trabajo puede sumarse a la cadena de valor añadido que éstas realizan para sus clientes. En este sentido, afirma que “deseamos para los nuevos empleados que el día de mañana se conviertan en publicitarios auténticos, capaces de aconsejar sobre las marcas de los anunciantes como si fueran propias y no buscar en ellos a trepadores de fortuna que deben ocupar cargos directivos”.

equipo y representando un punto de apoyo para cualquier elemento, creando la seguridad necesaria para garantizar los objetivos prefijados de atención total al cliente.

Vemos, pues, que el director de cuentas se perfila como una especie de talismán de la publicidad de que, después de todo, se espera que sepa vender al cliente lo que el creativo ha pulido y que sea capaz de establecer relaciones emocionales con él. Así lo asegura Hameroff (1997):

"There are emotional background feelings of which you must be aware. As much as possible, you must eliminate them and substitute for them the feelings characteristic of the ideal employer-employee relationship. Literally, you must become, to the greatest possible extent, a member of the client's company.(...). The reason so many advertising accounts follow one individual from agency to agency is not, as so often believed, that person's familiarity with the client's business. It is almost invariably the fact that the person in question has established this personal trust, this emotional relationship".

Es ésta, sin duda, una de las labores fundamentales, por la que se puede ahorrar tiempo, dinero, esfuerzos inútiles y ganar clientes...o no perderlos.

Pero este perfil del que hablamos ha ido cambiando un poco con el paso de los años. O por lo menos se ha pretendido que cambie de puertas afuera, quizás con un cierto cariz algo más científico, profundo y trascendente a una figura que, en realidad, no tiene por qué tenerlo (en

cualquier caso y desde esta misma reflexión autocrítica, esto es algo que parece haberse generalizado en toda la profesión en los últimos tiempos).

Efectivamente, desde hace ya varios años que se viene hablando en los círculos publicitarios de los *account planners*, *planners* o planificadores de cuentas. Existen otras denominaciones como planificador estratégico, responsable de la personalidad pública y otras para definir un trabajo que, como decimos, viene a justificar la necesidad de una labor un tanto más científica dentro de las que corresponden al director de cuentas: la de argumentar que una campaña publicitaria no se ha dejado única y exclusivamente al ingenio y la intuición de un creativo. Sobre esta particular función se trata en un epígrafe posterior de este trabajo.

Cuando en los inicios de esta disciplina en España, allá a mediados de los 80, en las agencias de publicidad se oía hablar de planificación de cuentas, entraba como una especie de pavor por el futuro que se les avecinaba a aquéllos que ocupaban cargos como directores de cuentas. "¿Podrá llegar a desaparecer el director de cuentas?" se preguntaban algunos al ver el desarrollo creciente de las boutiques creativas ⁷⁶ y de las centrales de compras de medios, que cumplen dos de las funciones principales de una agencia. Se decía entonces que para evitar esto, los hombres y mujeres de contacto deberían desarrollar su tarea de manera que

⁷⁶ Desde hace unos años opera en Barcelona una agencia de publicidad, Ciacomunicación, que se presenta públicamente como la "primera agencia que no tiene directores de cuentas". Sus directivos son creativos que tras su paso por distintas agencias, montaron la suya propia con este curioso posicionamiento empresarial. Puede consultarse su site en www.ciacomunicacion.com. Curiosamente, el director general de esta agencia, trabajó como creativo en distintos equipos con quien escribe, siendo éste director de las cuentas asignadas.

llegasen a hacerse imprescindibles, como profundos conocedores de los productos que representan, teniendo iniciativas y dando muestras al cliente de exigencia y control de su trabajo.

Lo que en realidad se ha producido es una mayor profesionalización en todos los estamentos que componen el colectivo publicitario. Ya hemos hablado en un apartado anterior de lo importante que es la formación en el desarrollo de las empresas.⁷⁷ Hoy en día, los profesionales de la publicidad están mejor formados y en el sector se trabaja con muchísimo más rigor y profesionalidad. Y a ello no ha escapado, por fortuna, el director de cuentas. Como tampoco le ha ocurrido al anunciante. Ya en 1997, De Córdoba (1997) afirmaba que durante años se ha vivido el curioso desdoblamiento de la personalidad del empresario, frío y calculador para sus inversiones generales, implacable en la búsqueda de rentabilidad de sus decisiones, avariento en sus costes y sus gastos y, no obstante, blando y complaciente cuando de publicidad se trataba. Lo que se discutía y rebajaba al ingeniero, al economista o al jefe de compras, se aceptaba de la agencia de publicidad y de sus publicitarios. Se trataba de anunciantes que aceptaron lo que podríamos llamar la mística publicitaria o los rituales de la comunicación. Creían a pies juntillas, por ejemplo, en lo impresupuestable de la producción de un spot, aceptaban aquéllo de que el coste depende de quien filma, con qué modelos, en qué época y, por supuesto, en qué escenarios. Anunciantes que admitieron ante sus agencias la relevancia de las cuentas publicitarias sobre las que era impudoroso preguntar qué costaba la creatividad de un anuncio, cómo calculaban el valor de un boceto o que no se atrevían a evaluar la colaboración de un creativo de pro. Quien escribe ha sido testigo

⁷⁷ Para mayor información sobre este tema es recomendable consultar el trabajo de la Asociación General de Empresas de Publicidad (2000)

directo de episodios relacionados con estos extremos, pero que por discreción no vamos a documentar aquí.

Pero los tiempos han cambiado, además sin previo aviso para la mayoría, sobre todo en el último decenio. Ahora ya no hay relevancias que aguanten y en muchos casos existe la sospecha de que muchos rituales profesionales han escondido trapicheos y supercherías varias. Estamos en un momento en que los anunciantes que consideran ya a la publicidad como factor de producción que debe generar retorno: de ahí el interés en este trabajo por destacar al director de cuentas como un instrumento de mejora de gestión para la ayuda a la consecución de este retorno. Los anunciantes se ha dado cuenta de que muchas agencias ganadoras de premios en festivales han cerrado sus puertas y de que temas como el zapping, la fragmentación de las audiencias y sus guerras, la televisión digital, la sponsorización, internet y el comercio electrónico son realidades con las que hay que contar para el fortalecimiento de las marcas. El anunciante se plantea, pues, un nuevo tipo de relación con la agencia de publicidad porque ésta misma ha cambiado su razón de ser.⁷⁸ A la publicidad se le exige que esté dentro de una clara política de comunicación de la empresa, inscrita en su filosofía de marketing. Se controla sin escrúpulos la honestidad y la lealtad

⁷⁸ Así lo indican los referidos “Estudios de imagen de las Agencias de Publicidad” realizados desde 1978 por Grupo Consultores y los de la consultora Doble Sentido en 2003 y 2005

de la agencia⁷⁹ -y más en estos momentos donde la oferta supera con creces a la demanda-, discutiendo presupuestos, investigando costes, pidiendo desgloses de las facturas: la aparición de un nuevo rol profesional como es el *cost controller*⁸⁰ justifica sobradamente esta situación. Se trata, pues, de un anunciante que, partiendo de la base de que su agencia es eso, una agencia suya, corta el colaboracionismo con los medios cuando esas complicidades le pueden perjudicar, troca los intereses particulares de fama, prestigio y galardones de la agencia por eficacia, imagen de marca y rentabilidad para sus campañas y exige, finalmente, que se instituya la creatividad como trampolín cumplidor de objetivos de la empresa en lugar de patente de corso de creativos de nombre y figurones sin contenido. Se exige publicidad anticipadora y talento imaginativo como cualidades de una agencia que se considera más un colaborador de equipo que un proveedor con una sistemática de comunicación permanente con el marketing de la compañía. Visto así el tema y si el director de cuentas debe ser el nexo entre agencia y anunciante ¿puede dudarse de la importancia del mismo en unas circunstancias como las descritas? Nuestra opinión es, radicalmente, que no.

⁷⁹ Xavier Oliver (2004) afirma:

“La satisfacción continuada de los clientes es la lealtad. Durante los últimos años la lealtad ha pasado a ser una de las virtudes más apreciadas por todas las organizaciones, ya que se ha demostrado que conservar lo bueno que tenemos en la compañía es mucho más rentable que ir a buscar lo bueno. La satisfacción continuada de los clientes nos hará ricos en todos los sentidos. Su rotación no”.

⁸⁰ Figura profesional introducida a principios de los años 90 en determinados anunciantes, sobre todo británicos y americanos, cuya misión principal es la de supervisar y controlar financieramente los costes de producción de sus agencias de publicidad y productoras.

4.4.1.- DEL DIRECTOR DE CUENTAS AL ACCOUNT PLANNER

Lo que ocurre es que en esta misma insatisfacción del cliente, frente a la calidad de la publicidad está la génesis del *account planner*, función desarrollada tradicionalmente en Gran Bretaña desde finales de los años sesenta. Según el Termcat (1999), el *planner* o planificador estratégico es aquel profesional de una agencia de publicidad encargado de establecer la base estratégica de los productos o marcas con que trabaja la agencia con el fin de aprovechar oportunidades de mercado y crear vías nuevas de comunicación. Se trata de un profesional, un especialista en la elaboración y ejecución de una estrategia de comunicación basada en la perspectiva del consumidor, desarrollada a partir de la investigación. Su razón de ser es la combinación de un análisis competitivo del mercado con la estrategia publicitaria y los objetivos de marketing. Generalmente se utiliza la denominación *planner* o *account planner* para identificar este rol profesional cuya misión consiste en desarrollar la planificación de la cuenta, aunque también se usan los términos planificador de cuenta o de la cuenta, planificador estratégico, director de estrategias y *strategic planner*.

Pere Soler (1993:12) habla del *planner* como un especialista que

“A partir de la investigación cualitativa-cuantitativa, pautas y conductas del consumidor y el marketing del producto elabora la estrategia de comunicación. Conoce profundamente y representa al consumidor en todas las actividades de la agencia. Su objetivo es la dirección del esfuerzo creativo.”

En otras palabras, el planificador estratégico es un especialista en la elaboración y puesta en marcha de una estrategia, y que no se dedica, además, a otras tareas dentro de una agencia. Y en el desarrollo de esta estrategia es el encargado de incorporar el consumidor al desarrollo de la publicidad. Por tanto, el *planner* es el profesional responsable dentro de la agencia de publicidad de que el punto de vista del consumidor influya sobre el proceso publicitario, para crear una comunicación eficaz.

De este planteamiento, se deduce que ha de conocer profundamente al consumidor ya que será el representante de éste dentro de la agencia. Se encarga, pues, de hablar con los consumidores, con los que lo son de los grupos objetivos y con los que no lo son, saliendo en la calle, observando y obteniendo información de ellos, escuchándolos, tratando de encontrar pistas que le ayuden a entender la situación y a encontrar la manera de influir en ella, para, a continuación, pasar sus sugerencias a los creativos; su función es, por lo tanto, eminentemente estratégica. Conoce lo que desea el cliente, lo que interesa al creativo y conoce al consumidor. Analiza la información y toma decisiones en función de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de cada uno de los elementos, actuando así de forma previsor. La mayor parte de la información la suele obtener de la investigación de mercados. De hecho, muchos *planners* provienen de disciplinas muy cercanas a la investigación de mercados, como la sociología o la psicología por ejemplo. Según Ofelia Giquel (2003), la planificación estratégica va más allá de la mera investigación y los directores de estrategia son pioneros en nuevas formas de pensar sobre las marcas y ayudan en la agencia a desarrollar el punto de vista del consumidor, con el objetivo de gestionar dichas marcas de la mejor manera posible.

A pesar de esto, la aplicación práctica de muchas de sus funciones viene realizada en la mayor parte de las agencias por algún director de cuentas o por personas que mantienen un contacto muy directo con el cliente. También existen agencias donde el *planner* es un profesional semiaislado al que todo se le consulta. Su aparición fue una necesidad evolutiva del propio director de cuentas como respuesta al problema que suponen sus presiones constantes a corto plazo y la urgencia en su toma de decisiones: relevar a un miembro del departamento de estas presiones y darle la posibilidad de concentrarse plenamente en la problemática a largo plazo de las cuentas era la solución (una de las cuestiones críticas en esta tesis doctoral). Como ya se ha comentado, en su momento surgieron resistencias por parte de la dirección de cuentas a aceptar esta figura, argumentando la reducción de su autoridad, la pérdida de gran parte del interés de su trabajo, el cambio en las relaciones con los creativos, etc. En realidad nada afectó a su autoridad como tampoco a ninguno de los otros puntos señalados ya que se trata de una labor de planificación de las cuentas a largo plazo, labor que no puede -al menos en teoría- desarrollar un director de cuentas sometido al día a día, incluyendo en esta planificación la comprensión de la situación de marketing del cliente, el desarrollo de una estrategia y la definición de la publicidad en esta estrategia.

En cuanto a los creativos, el planificador de cuentas les facilita el trabajo, en la medida en que analiza e interpreta para ellos todos los datos del *briefing*, aislando y desarrollando aquellos puntos que dan lugar a la estrategia creativa. Poco contacto con el cliente suele mantener el *planner* que, en muchos casos, es un profesional que se pasa el día pensando. De él cuentan su opinión, sus hipótesis, su trabajo independiente, el peso de sus sugerencias por su propia credibilidad y no por autoridad impuesta. No se le exigen hechos, realizaciones concretas como tampoco se le sujeta a un

control de calidad. Su primera responsabilidad es el producto creativo, primer paso hacia el producto final, en forma de sugerencia relevante, concisa, con un objetivo claro y como una solución. Sin embargo, esta credibilidad de la que hablamos, en ocasiones no ha sido suficientemente fundamentada o puesta en valor por la dirección de las agencias, lo cual ha provocado que en épocas de crisis, cuando las agencias han tenido que adelgazar sus plantillas, la figura del *planner* haya sido de las primeras en ser prescindible.

En algunos casos se ha dicho que el *planner* surge como una limitación de director de cuentas. La reflexión estratégica requiere un tiempo del cual no dispone ya el director de cuentas, siempre ocupado con sus tareas de gestión de sus clientes: por experiencia propia, éste es uno de los grandes problemas con que se encuentra el director de cuentas en su trabajo diario, sometido casi siempre al dictado de las indicaciones del cliente y con la presión de los timings impuestos por las exigencias de lo urgente antes que lo importante. Según este razonamiento, encontraríamos la solución simplemente ampliando la plantilla de personal dedicado a cuentas. También se dice, como vemos, que el *planner* entra en franca competencia con el responsable de cuentas al intentar arrebatarle la tarea de la reflexión estratégica, tan querida por éste, y la elaboración de la *copy strategy* cuando ésta no viene marcada directamente por el cliente. Decir esto es minimizar tanto la capacidad del *planner* como la del director de cuentas. No se trata solamente de que éste no disponga ya de tiempo por las razones que hemos indicado; en la estructura de una agencia, donde las labores se complican y especializan cada vez más, el *planner* es el encargado de generar la reflexión adecuada a partir de la información disponible. El problema estriba, muchas veces, en que el *planner* trabaja sólo para unas determinadas cuentas –las más relevantes para la agencia – realizando un trabajo que antes hacía el director de cuentas para todas las cuentas de la agencia. La

elaboración del briefing creativo es un trabajo compartido por los responsables de cuentas y por el *planner*, alimentando éste una reflexión creativa y verdaderamente estratégica. Su oficio de especialista es transformar toda la información disponible en ideas que sean operaciones a la hora de elaborar un concepto estratégico. La discusión y la cooperación entre el director de cuentas, en definitiva, el portavoz del cliente en la agencia, y el *planner*, el representante del consumidor en la agencia, es fundamental para llegar a este objetivo.

Llegados a este punto nos parece importante apuntar aquí algunos aspectos de interés, y sobre todo de futuro, para una disciplina relativamente nueva en gestión de marcas como es el llamado branding interno y que consideramos de posible aplicación en las agencias de publicidad y, más en concreto, en los departamentos de cuentas. Así mismo, y teniendo en cuenta el título del epígrafe, analizamos posibles vías de la gestión de la marca en el ámbito de las nuevas tecnologías, considerando especialmente Internet. Desarrollamos estos puntos en los siguientes epígrafes.

4.4.2.- GESTIONAR LA MARCA COMO RELACIÓN.

Por definición consensuada por la mayoría de autores que han publicado sobre temas de marketing, la mayoría de las empresas miran hacia el consumidor. Podría decirse que la definición clásica del concepto de marketing como filosofía de management – basar la estrategia de la empresa en satisfacer las necesidades del consumidor– ha quedado ya obsoleta por extensión: en los mercados actuales no caben las empresas que no tengan como eje central de sus actividades al consumidor; las estrategias basadas en orientación a la venta o a la producción no parecen caber en enfoques donde el consumidor es el centro de la actividad empresarial. En la actualidad, la mayor parte de las empresas se preguntan lo mismo: ¿cuál es el mejor camino, el más eficaz y eficiente, para llegar al nuestros clientes? Y así vemos que la mayoría de las empresas que podríamos considerar como orientadas al marketing (y por contraposición, no orientadas exclusivamente a las ventas o a la producción) se empeñan en poner en marcha sofisticadas acciones de marketing relacional, comercio electrónico o transacciones comerciales a través de sus propias webs, solamente por citar una pequeña muestra de las múltiples técnicas de acercamiento e intento de fidelización de consumidores que están dominando las estrategias comerciales de este tipo de empresas en la última década, para legítimo su beneficio. Es lo común.

Sin embargo, algunas empresas –pocas todavía– empiezan a preguntarse: ¿cuál es la experiencia que va a convencer a nuestros clientes para hacerles navegar en nuestra misma dirección? La experiencia que el consumidor viva junto con la compañía y con la marca ⁸¹ va a ser la base de las relaciones que ésta pueda establecer y mantener con él, va a ser el punto

⁸¹ Sobre el llamado marketing experiencial recomendamos Schmitt, B. (1999)

de contacto en que el consumidor va a decidir si empieza esa relación con la empresa -y con la marca- o si se va a quedar en un simple contacto que no se va repetir. Lo que lleva a este punto de contacto es marketing; lo que hace que continúe a partir de él la relación es un proceso distinto que tiene mucho que ver con los valores percibidos, los vínculos existentes y, hasta incluso, la empatía que se pueda generar entre marca y consumidor. Y esto es válido tanto para las empresas que comercializan en mercados de gran consumo como para empresas de servicios como lo es una agencia de publicidad.

No parece, pues, demasiado complicado llegar a ese punto de contacto entre empresa y consumidor; el problema para los responsables de llevar a cabo esta conexión y para todos aquellos que trabajan con ellos en la fabricación y comercialización de bienes y servicios -en definitiva, los empleados de la compañía- es que, a menudo, no conocen o no entienden cuáles son las expectativas del consumidor respecto de la empresa o de la marca a partir de ese punto. La razón es aparentemente simple: no están en la órbita del consumidor; nadie les ha explicado o les ha advertido acerca de la existencia de tal conexión. Como consecuencia, lo que se promete al consumidor a través de la publicidad y la cultura organizativa y los procesos que materializan dichas promesas no están alineados; y el personal no tiene razón alguna para creer en esa cultura porque ésta no les da nada para creer en ella: no hay un objetivo concreto. Se trata tan solo de entorno de trabajo, de experiencia laboral.

Es muy lamentable constatar que, en muchas empresas, la mayor parte de las personas responsables de convencer a los clientes de que compren su marca, trabajan sin tener ni la más remota idea de por qué van al trabajo; ni tan solo se lo plantean y, si lo hacen, no encuentran respuesta plausible. Seguramente, el mero hecho de ganar un sueldo, es suficiente

para muchos, pero no nos parece razón de peso bastante cuando de gestión de marcas se trata. Y esto sucede porque en muchas compañías no hay nada ni nadie que dirija u oriente el trabajo de las personas, no hay una misión de empresa; el personal simplemente asume su puesto de trabajo y ejecuta su función pero sin apenas obtener lo que Di Somma llama Retorno Emocional (RE)⁸² y ello, según este autor, genera marcas débiles y pobres de contenido.

Sin embargo, algunas grandes marcas, las marcas fuertes, lo son porque, entre otras cosas, representan mucho más que los productos o servicios a los cuales dan nombre: dan cuerpo a una idea, representan una causa, una misión, y es la misión lo que actúa de punto de conexión con los consumidores y clientes. Pero –y esto es lo relevante– esa misión también da sentido al trabajo de los empleados; les proporciona un objetivo, algo en lo que creer y por lo que entregarse. La gente necesita algo distinto en lo que poder involucrarse, un proyecto que suponga una diferencia, una gran idea que dé sentido y justifique el esfuerzo y las muchas horas que van a pasar en su lugar de trabajo. Cuando al personal se le da una razón por la que trabajar y una dirección en la que encaminar dicho trabajo, se está ofreciendo una misión y cuando una organización tiene misión, tiene enfocada su marca.

Una cultura organizativa con misión, con causa, define a la organización, define la marca; la misión une los esfuerzos individuales alrededor de la organización y detrás de una única idea; define el rol y las expectativas para cada individuo en relación a dicha cultura, asegura que todos los miembros de la organización entienden cuál es su cometido y, en

⁸² En inglés, R.O.E. acrónimo de Return On Emotional Investment. Traducción del autor a partir del original en inglés Di Somma, M. (2005)

último término, ayuda a mantener las relaciones de confianza de los consumidores con la compañía. Y todo ello actuando en la retaguardia, sin menoscabo de la estrategia de negocio de la compañía, de su posicionamiento en el mercado y del resto de factores técnicos e incluso ideológicos que puedan hacerla única y distinta de sus competidoras. Apliquemos estos principios a la gestión de las marcas desde la agencia de publicidad, involucrando no sólo a los equipos de cuentas sino también a los demás, especialmente a los creativos.

Creemos que vale la pena ilustrar este discurso con un ejemplo clásico; es la reacción que, se dice, tuvo un empleado de la limpieza de la NASA cuando alguien le preguntó: “¿Qué hace Ud. aquí en esta empresa?”; el empleado respondió: “Estoy ayudando a colocar a un hombre en la luna”. Si muchas empresas se preguntaran qué responderían sus empleados de la limpieza ante una pregunta parecida y fueran capaces de asegurar una respuesta al mismo nivel, muchas cosas irían de otra manera.

Más allá de lo concreto y tópico que pueda parecer el ejemplo y con todas las reservas que se quiera, una respuesta de este estilo materializa lo que podría ser la misión de la compañía, una especie de terreno de juego mental en que el personal trabaja y con el que la compañía compite en el mercado. En un mundo de mercados competitivos, de productos indiferenciados y de consumidores acomodaticios, el juego mental, el terreno de las percepciones es vital. La compañía Unilever, además de su estrategia basada en el concepto de vitalidad, aborda su comunicación interna en base a un *claim* clarísimo: “La mejor Compañía en la que podrás trabajar”. Si se juega en el terreno equivocado se pierde ventaja competitiva: en otras palabras, es esencial alinear el personal y la cultura corporativa a la marca y a las expectativas de los consumidores. Y a ello se le debe dar exactamente

la misma importancia y debe hacerse por la misma razón que se invierte en tecnología o en investigación y desarrollo: hacer que la empresa y la marca sean más competitivas.

Vemos pues, que, la involucración de los empleados en el desarrollo y fortalecimiento de las empresas y de las marcas es primordial y para ello la definición de una misión de empresa o de marca se hace indispensable. En el siguiente apartado, vamos a tratar sobre cómo se están hoy en día intentando implementar, no sin dificultades, estas filosofías de gestión de marcas en las empresas: recientes investigaciones realizadas en nuestro país y a las que hacemos referencia en el siguiente epígrafe apoyan estas afirmaciones.

4.4.3.- EL BRANDING INTERNO o *INSIDE BRANDING* Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Hasta este momento hemos insistido en la importancia de los cambios organizacionales de las compañías a nivel interno y de los nuevos planteamientos en las estructuras y concepciones de los sistemas organizativos. En este epígrafe queremos incidir en una nueva corriente de *management* empresarial que focaliza sobre la gestión de las marcas desde dentro de la organización: es lo que se ha dado en llamar branding interno o *inside branding* y que, como veremos más adelante, entronca de lleno en esta serie de nuevas corrientes de gestión impulsadas, en gran medida, por la irrupción de las nuevas tecnologías a las que las agencias de publicidad no pueden ser ajenas (Ordeix; Botey, 2005).

Tal como apuntábamos al final del epígrafe anterior, recientes investigaciones realizadas en España, avalan y ponen de manifiesto la importancia de estos argumentos. Efectivamente, en el estudio realizado por Soler, Seijo y Montaña (2009:75) sobre las últimas tendencias en la gestión de marcas líderes en España, se destaca que “las compañías con visiones y valores sólidos tienen a medio y largo plazo una marca mucho más fuerte”, empapando todos los niveles de la empresa y multiplicando su valor. Estos autores defienden que, como consecuencia de lo que consideran una tendencia emergente, el departamento de recursos humanos de las empresas se convierte en un aliado estratégico clave para los gestores de marcas líderes, muy especialmente en empresas de servicios.

Desde una perspectiva de gestión de recursos humanos, Karl. D. Speak (2005) afirma que “una marca es fuerte para los consumidores solamente si lo es para la organización a nivel interno”; conseguir que una

marca sea fuerte desde dentro hacia fuera de la organización –el branding interno–, es una corriente de gestión empresarial que está empezando a desarrollarse con gran fuerza en muchas empresas, sobre todo en Estados Unidos.⁸³ La mayor parte de las agencias de publicidad desean verse consideradas como un *partner* o socio de sus clientes, con lo que se las podría llegar a considerar un elemento más interno de decisión de según qué temas y sus directores de cuentas, casi empleados de la empresa a la que sirven. Así lo argumenta Hameroff (1997) cuando afirma que

"An agency that has achieved this partnership relation should not be complacent. Just as if it were employed by the client (the account executive) as sales manager, it should constantly be looking for trouble spots, trying to improve what may seem to be a satisfactory situation. The more an agency has become an insider in the advertiser's business, the better chance it has to hold on to the account" .

Hoy en día ya no puede hablarse de crecimiento –y mucho menos de crecimiento sostenible– sin tener en cuenta que éste requiere consumidores que puedan admirar tanto los productos de la compañía como su sistema de valores y, en este sentido, los empleados son el primer eslabón para construir la cadena de valor de la marca. Ello ha hecho que, en muchas organizaciones, se esté empezando a hablar de una nueva figura vinculada a

⁸³ Aunque no sea objeto de este estudio, debemos hacer referencia aquí a las diferencias de concepción existentes entre las ideosincrasias europeas, norteamericanas y japonesas cuando de factor humano en el trabajo se trata.

los recursos humanos y que se ha dado en llamar *Brand Manager* Interno⁸⁴ y cuyo *partner* natural en la agencia de publicidad sería el director de cuentas.⁸⁵

Ya hemos argumentado suficientemente que las marcas no son solamente logotipos, eslóganes publicitarios, campañas de publicidad o nombres de productos; las marcas, como ya hemos indicado, significan relaciones con los consumidores, pero no cualquier tipo de relaciones, sino relaciones de calidad basadas en profundos valores como la confianza y la lealtad.⁸⁶ Para el mundo de los negocios y las empresas, la gestión de las marcas se ha convertido en los últimos años en una disciplina dedicada a la creación, gestión y mantenimiento de este tipo de relaciones con los clientes o consumidores, basada en las fortalezas propias de una organización. Y eso, independientemente de si la organización vende productos o servicios, de si es grande o pequeña o de si es joven o madura, ya que de lo que se trata es de que la organización, sea del tipo que sea, centre sus energías en reforzar su reputación y las relaciones con sus clientes para poder crecer

⁸⁴ Traducción del autor del original en inglés *Inside Brand Manager*.

⁸⁵ En algunas organizaciones, este tipo de tarea está más vinculada al ámbito de las relaciones públicas y, más en concreto, al de la comunicación interna, especialmente cuando se trata de relaciones con los públicos internos. Apuntamos aquí una posible vía de investigación futura.

⁸⁶ Autores como David Aaker, Jean Noël Kapferer, Roberto Álvarez del Blanco, Kevin Keller o Bernd Schmidt entre otros, han publicado extensa y reconocida literatura sobre el tema. Todos ellos han sido citados en esta tesis. Para no ser exhaustivos citaremos los trabajos de Keller (2006) o Jensen (2006), más especialmente consultados en este apartado.

más y mejor que sus competidores; y como se ha dicho ya, gestionar marcas es gestionar relaciones.

Esta aproximación a las relaciones con los consumidores está muy enraizada en el sentido común; por eso es mucho más eficiente crecer en un entorno de relaciones ya creadas que no intentar hacerlo en un terreno poco labrado en este sentido ya que, además, las relaciones que ya se tienen poseen reconocimiento y valor. Ser la marca elegida por el consumidor tiene muchas ventajas entre las que destaca el potencial de crecimiento: los consumidores, a menudo se convierten en leales⁸⁷ a una marca y, en muchos casos, van a estar dispuestos a pagar, a sabiendas, un sobreprecio por ella.

Pero esta lealtad debe ser entendida también como una forma de valoración de su relación con la organización entendida como un todo, lo que refuerza la importancia de la visión interna de la gestión de las marcas. Aunque el *brand management* no es una disciplina nueva, hay dos perspectivas que en la actualidad marcan una cierta diferencia con lo visto hasta el momento en las teorías tradicionales de gestión de marcas:

- por un lado, el hecho de que compañías de todo tipo y tamaño se preocupen por la gestión de sus marcas considerando que su construcción debe ser contemplada desde dentro de la empresa y como algo mucho más allá de una estrategia de marketing, provocando que los responsables de

⁸⁷ El término lealtad sería sinónimo, aquí, de fidelidad, entendida ésta como un comportamiento que se debe medir más como un concepto comportamental que por niveles de compra o consumo.

recursos humanos se conviertan en, al menos, co-responsables de este proceso de construcción;

- por otro lado –desde un ángulo que trataremos más adelante– la consideración de las nuevas tecnologías como herramienta de gran valor para el establecimiento y mantenimiento de estas particulares relaciones que las marcas significan. Por otro lado –y de aquí la importancia en nuestro caso– el hecho de que parte de esta gestión se confía a las agencias de publicidad y a consultoras de marca.

Esta nueva orientación del concepto *brand management* supone que las marcas deberán ser gestionadas desde dos enfoques organizacionales distintos; el primero, clásico, contempla la salvaguarda de la marca hacia fuera, hacia los consumidores, competencia de las políticas y correspondientes departamentos de marketing y de comunicación de las empresas: es lo que Speak (2005) denomina *keeping the brand*. El segundo enfoque, el que aquí nos compete, requiere dedicación y esfuerzo diligente por parte de toda la organización y trata de alinear y motivar a todos los miembros de la misma con el fin de que apoyen los valores de la marca; esta es la perspectiva que impulsa el branding interno o lo que Speak ha llamado *managing the inside brand*.

El branding interno considera la gestión de las marcas más allá de la identidad corporativa, del diseño de productos o de la comunicación notoria a través de la publicidad; significa involucrar a toda la organización en el proceso de construcción de la marca; se trata de añadir una nueva dimensión en dicho proceso, creando lealtad y fidelidad a la misma en el interior de la propia organización. Si se logra conseguir esta fidelidad en el seno de la organización, sus miembros más entusiastas se convierten en

perfectos aliados defensores de los valores de marca, extendiendo su reconocimiento más allá de ella misma. Una organización que está implicada con los valores de su marca crea, de manera automática, recursos de construcción de marca, coherentes con los valores de marca, extraordinariamente potentes puesto que provienen del poder colectivo de la organización y no de los esfuerzos aislados de determinados departamentos; por esta razón resulta tan relevante esta perspectiva cuando se trata de la relación entre una compañía y su agencia de publicidad a través de su departamento de cuentas: reiteramos aquí lo afirmado por Hammeroff (1997). Según el estudio de Soler (Soler, Seijo y Montaña, 2009:74),

“Estamos ante un lento pero imparable cambio de paradigma de la gestión de la marca, pasando de una visión estrecha muy centrada en el cliente, a otra más amplia donde además del cliente entran en juego el resto de grupos de interés de la empresa: accionistas, empleados, distribuidores, proveedores, opinión pública, etc. De este modo, la responsabilidad de su gestión ya no es sólo prerrogativa del departamento de marketing, sino que otros departamentos como recursos humanos o finanzas asumen también su papel, idealmente bajo la supervisión de un responsable institucional de marca. Así, la estrategia de marca ya no se limita a ser parte integrante de la estrategia de marketing, sino que queda directamente enmarcada dentro de la estrategia corporativa convirtiéndose la marca en la expresión de una visión y de unos valores. La marca, como expresión de estos valores, se convierte en un elemento integrador

que alinea, transforma, da coherencia y consistencia al comportamiento de la empresa”.

Para una mejor comprensión del alcance conceptual de la gestión del branding interno desde la perspectiva de los valores, Speak (2005) define tres variables los Valores Funcionales (VF), los Valores Centrales de Marca (VCM) y los Valores Preferidos de Marca (VPM).

Los Valores Funcionales (VF) describen los valores culturales de una organización que, en última instancia, dirigen sus comportamientos y que, en definitiva, son capaces de generar un determinado clima de trabajo entre los empleados de la organización. Este clima responde a una cultura organizativa abierta, basada en la intercomunicación y las relaciones entre los empleados y que fomenta la idea de compartir información y de valorar la opinión de los demás.

Los Valores Centrales de Marca (VCM) son los valores que los consumidores y demás personas ajenas a la organización asocian con la marca; en esencia los Valores Centrales de Marca son la base para lo que Aaker (Aaker, 1996: 102-120) llama *Brand Equity* o valor atribuido de marca.

Los Valores Preferidos de Marca (VPM) son los valores que los consumidores asimilan a los atributos más relevantes de una marca en una determinada categoría; los VPM definirían los aspectos indispensables para crear lealtad a una marca y ayudan a describir el posicionamiento de la marca más fuerte o valiosa en una determinada categoría.

Speak plantea una triple ecuación aritmética en la que se igualan estas tres variables de la siguiente manera:

1	$VF = VCM$
2	$VCM = VPM$
3	$VF = VPM$

La ecuación 1 es un postulado basado en la intuición y la observación que se refiere a la idea de que el modo como los empleados se relacionen y traten entre sí va a tener una relación directa e inevitable sobre cómo van a ser tratados los clientes de la organización. Mark Di Somma (2005), al que ya nos hemos referido en el apartado anterior, va aún más allá cuando afirma que la manera cómo sean tratados los empleados por la organización va a determinar el modo cómo van a ser tratados los consumidores, y la marca va a resentirse de ese buen o mal trato. Un caso emblemático en su momento en España fue el de Galerías Preciados, una marca que desapareció fruto, entre otras variables determinantes, por la sensación de desatención que la actitud de los empleados tenía entre sus clientes.

La ecuación 2 es un axioma clásico de la gestión de marcas: para crear lealtad a la marca, el consumidor debe percibir (y creer) que la compañía (y su producto) ofrecen un beneficio (no necesariamente funcional) que cumple con las expectativas de excelencia en esa categoría. Aplicando los conceptos más elementales de aritmética básica, el silogismo se cumple a la perfección:

1	$VF = VCM$
2	$VCM = VPM$
3	$VF = VPM$

El ejemplo de Speak es muy contundente puesto que relacionando las dos primeras ecuaciones, se infiere que la variable Valores Centrales de

Marca (VCM) se elimina dejándonos la prueba de que la base de la gestión de las marcas es una cultura cuyos valores apoyan fuertemente los valores asociados con la marca más valiosa: el Desarrollo Organizacional requerido en la construcción de marcas es un axioma de la disciplina de la gestión de marcas; las marcas, desde esta perspectiva, son una labor colectiva de toda la organización y si una marca a nivel interno no es coherente con lo que significa a nivel externo, se crea un gran alejamiento o *gaps* entre el consumidor, la marca y la organización. En Hatch y Shultz (2001) encontramos una aproximación bastante cercana a la de Speak en la que se nos describen los *gaps* existentes entre Visión-Cultura Organizativa e Imagen en las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional parece haber adquirido una enorme importancia como disciplina, tanto desde la perspectiva profesional como desde la académica; en cierto modo, entronca con la Responsabilidad Social Corporativa, entendida no tanto desde la perspectiva de la reputación sino como interiorización de los nuevos valores en la organización. Así se desprende en el trabajo planteado por Danielle Blumenthal (2005) en el que trata de poner en discusión la importancia de la gestión de las marcas a nivel interno de las organizaciones a través de lo que se ha dado en llamar branding organizacional -en una proposición de término realizada por ella misma, en cierto modo asimilable al concepto de branding interno ya comentado- y de cómo éste influye en la dotación de valores corporativos para las mismas.

Como ya hemos comentado anteriormente, las marcas dependen del personal de las empresas para llegar a la gente, especialmente las marcas de servicios, en las que muchas veces la impresión que uno tiene del producto queda reducida a una conversación telefónica con una profesional

del telemarketing, que responde desde un *call-center* a menudo tan alejado físicamente de la marca sobre la que nos habla como la propia telefonista lo está en cuanto a conocimiento real de dicha marca. Los responsables de hacer llegar la imagen de marca a los consumidores finales deben conocer y entender claramente cuáles son los valores a transmitir, deben estar completamente convencidos de que realmente lo son y han de estar plenamente dedicados e implicados en su desarrollo.

A la luz de esta realidad, se ha desarrollado el llamado branding organizacional que, potencialmente, es una poderosa manera de transformar la cultura de los puestos de trabajo de modo que ésta sea más positiva, esté mejor enfocada y sea también más productiva. Sin embargo, esta misma potencialidad es una peligrosa arma de doble filo: las compañías éticamente poco orientadas pueden fácilmente ver un programa como éste como una justificación para controlar e influir sobre los empleados en lugar de verlo como una herramienta para clarificar cómo se espera de ellos que se comporten frente a su trabajo.

Aunque algunos estudiosos de las marcas han desarrollado sofisticadas teorías sobre cómo interpretar el branding organizacional, no parece que éstas hayan encontrado las técnicas correspondientes para ser llevadas a la práctica y poder implementarse en las empresas; pero parece claro que el branding interno no podrá avanzar sin una adecuada y proporcionada combinación entre los aspectos éticos y técnicos y la cultura organizacional. En definitiva se trata de plantearse cómo el branding puede ayudar a crear cambios organizativos que aporten, a largo plazo, beneficios tangibles a las compañías, sus empleados y a la sociedad y el entorno en el que operan: desde una perspectiva, al menos, teórica, el rol del director de

cuentas como coadyuvante a la gestión de las marcas desde la agencia de publicidad, podría encajar perfectamente en ese entorno.

Para responder a esta pregunta, Blumenthal sugiere que los responsables de marca, ya sean responsable internos tipo *brand managers*, directores de cuentas de agencias de publicidad o consultores de marca externos, harían bien en mirar hacia lo que se denomina Desarrollo Organizacional (DO), disciplina vinculada a los recursos humanos y que centra su campo de actividad en la implementación de cambios en las organizaciones teniendo en cuenta tanto los aspectos técnicos como los éticos, y de la que se considera introductor al sociólogo Kurt Lewin (1999). En las próximas páginas vamos a realizar una breve aproximación a este campo y a su posible aplicación al branding en un contexto organizacional; pero antes vamos a analizar las dificultades con las que nos podemos encontrar cuando se trata de acercar este tema a los expertos y consultores en *branding*.

Según Blumenthal, los profesionales de las marcas suelen argumentar de manera sofisticada sobre por qué las marcas fuertes requieren apoyos a lo largo de toda la organización; el propio Speak, ya citado, sería un ejemplo. Desde esta perspectiva se suele dar por sentado que las percepciones de los consumidores sobre las marcas están afectadas por el comportamiento de los empleados y que, por lo tanto, se debe alentar la cultura corporativa en el sentido de que ésta favorezca la dedicación e implicación de los empleados en tareas orientadas al fortalecimiento de las marcas. Sin embargo, existe una notable contradicción entre la comprensión de lo que en teoría se necesita para ello y lo que en la práctica sucede realmente, y esto se puede hacer extensivo a la mayor parte de la literatura sobre *branding* organizacional: es conceptualmente lógica y hasta creíble, pero resulta

complicada de aplicar en la práctica y falla cuando intenta explicar cómo hacer que la marca sea una realidad tenida en cuenta por los empleados en su día a día.

Una muestra de ello la encontramos en el artículo publicado en la Harvard Business Review por Colin Mitchell (2002). Mitchell argumenta que el *branding* organizacional es una herramienta de gestión estratégica de primer orden y explica cómo proceder con ella entendiéndola como proceso; pero su planteamiento resulta difícil de poner en marcha en la práctica. Este autor sostiene que, en el caso de los empleados, normalmente se quiere que tengan interiorizada la visión de la marca y que la apoyen en cada decisión laboral que tomen; para que ello sea posible habría que planificar y ejecutar una campaña de *branding* para introducir y explicar los valores de la marca y, a continuación, reforzarlos con referencias constantes a la misma en su lugar de trabajo mediante interacciones, por ejemplo, con empleados de referencia, altamente implicados con la organización, que pudieran ser capaces de influir en los demás. El problema estriba en la aplicación práctica de este concepto; si bien es cierto que, idealmente, sería interesante que los empleados mantuvieran la marca de su organización siempre presente y se comportasen de modo que su actuación ayudara a reforzar la marca en beneficio de la organización, no es menos cierto que esto no es fácil de transferir de modo práctico al mundo laboral real. Las teorías sobre el *involvement* intentar dar una explicación coherente a este punto.⁸⁸

La realidad es que cualquier decisión sobre la marca tomada desde el *top management* de la organización en el sentido de implicar a los empleados puede ser mal vista por ellos, como una especie de imposición; al mismo tiempo debería considerar la no injerencia en las estrategias de otros

⁸⁸ Para una mayor información sobre el *involvement* véase, Alonso, J. (1996)

departamentos de la compañía (los de marketing y comunicación, por ejemplo) que podrían ver mermada su autonomía si se les impusieran determinadas políticas referidas a la marca, entendiendo que se está intentando invadir su territorio y cambiando el sentido de las acciones que les son propias. Aunque parece obvio que los empleados pueden o no vivir la marca, el mismo Mitchell se refiere a que hay que detectar y lograr manejar lo que denomina “subcultura de la resistencia” y que no es más que lo que considera una posición de defensa de los empleados frente a esas supuestas imposiciones corporativas o consignas a seguir sobre la marca y la imagen de la compañía.

Según Blumenthal, ésta no es una postura propia de organizaciones que operan en entornos competitivos, en las que los empleados de las empresas también son personas que saben discernir entre los intereses comerciales y la mera propaganda, que son también consumidores, que optan por marcas determinadas fuera de sus horas de trabajo y que, tal como afirma Wilson (2003) “no son ovejas en rebaño sino que aceptan, rechazan, reaccionan, dudan, repiensen, se rebelan o se conforman respecto de lo que creen que se les trata de imponer desde arriba”. Además –y éste es un aspecto que hoy en día no puede dejarse de lado cuando se habla de cultura organizativa y de valores– pueden generarse conflictos de tipo ético potencialmente peligrosos. Para la autora, el modo en como se está desarrollando en la práctica hoy en día el *branding* organizacional falla en la consecución de los objetivos clave: por un lado, generar un amplio cambio de sistema organizacional que actúe transversalmente con el fin de conseguir que los empleados trabajen convencidos de modo que con su quehacer diario la marca salga beneficiada y, por otro, direccionar los aspectos éticos asociados con la práctica de la gestión de las marcas. Por ello propone que el *branding* organizacional actúe tratando de eliminar las fuertemente

enraizadas y contraproducentes defensas organizacionales que bloquean cualquier intento de producir cambios realmente productivos, alinear los intereses de marca con los aspectos éticos y demostrar, mediante estudios empíricos, que las conclusiones son lógicas y que los resultados son tangibles.

Blumenthal plantea el Desarrollo Organizacional (DO) como una aproximación para implementar el branding organizacional. Waclawski y Church (2002) lo definen como un “proceso de cambio planificado con el propósito de la mejora organizacional”, con “ánimo explícitamente ético para facilitar procesos por los que los seres humanos y los sistemas humanos conviven y trabajan juntos para su mutuo beneficio y su mutuo bienestar”.

Es importante resaltar que en el Desarrollo Organizacional, la ética y la técnica están profundamente interrelacionadas; en este sentido, y refiriéndose al citado Lewin, Blumenthal afirma que el éxito en la mejora del funcionamiento grupal en las empresas es más un imperativo moral que simplemente “una buena idea” que permita a la empresa ser más eficiente; además, no hay cambio posible si no hay investigación científica en profundidad sobre la capacidad de liderazgo y sobre la cultura corporativa que permita conocer sobre la necesidad de ese cambio y en qué dirección debe acometerse.

Otro de los principales impulsores del DO y también uno de los mayores concedores de las teorías de gestión del conocimiento, Chris Argyris (1987), afirma que cuanto más grandes y más complejas sean las organizaciones en términos de personal, más deberían de tender a conseguir una mayor dedicación, implicación, flexibilidad y responsabilidad por parte del mismo para, de este modo, mejorar sus oportunidades de crecimiento

creando, además, las condiciones necesarias para que los individuos sean capaces de actualizar su potencial al máximo nivel posible. Según este autor, a menudo ocurre que en la raíz de los problemas de organización de las empresas está la que él denomina enfáticamente como incompetencia competencial ⁸⁹ y que consiste en que los empleados, por ellos mismos, llegan a adaptarse y a convivir y perpetúan ciertas rutinas defensivas organizacionales, aun cuando ello signifique perder parte de las capacidades para actuar conforme a aquello para lo que fueron contratados; y pone el ejemplo de una compañía que contrata a un director de relaciones públicas al que luego se convence para que no haga pública determinada información a los públicos de interés que un profesional de ese ámbito debería de considerar. El mismo ejemplo lo tenemos en los casos en que el cliente intenta imponer una determinada campaña de publicidad cuando su agencia, a través de su director de cuentas, le recomienda en sentido contrario ⁹⁰

Según Waclawski y Church (2002), el DO efectúa una aproximación científica al cambio en las organizaciones para su mejora constante; y lo hace incidiendo en tres principios fundamentales. En primer lugar, utilizando datos empíricos reales provenientes de la investigación expresamente diseñada para este cometido. En segundo término, el DO afecta a todos los sistemas de la organización por igual: una aproximación parcial al cambio sería conceptualmente imposible porque el DO entiende a la organización como una serie de subsistemas interdependientes que actúan como un ente colectivo pero único. El tercer principio es que el DO se basa en los valores

⁸⁹ Traducción del autor de la expresión *skilled incompetence*.

⁹⁰ Recordemos los casos ya comentados de Stilvita (Merck) y Abanderado/Michael Jordan (Sara Lee Corporation Int.).

corporativos de la organización, con una fuerte base humanística y orientación ética como normas esenciales que, definitivamente, han de ayudar a los empleados a tener mejores vidas en su puesto de trabajo al tiempo que la organización mejora.

Las implicaciones del DO para la gestión de la marca en una organización, en general van mucho más allá de lo que Blumenthal plantea en su trabajo ya que, como se ha dicho, no deja de ser una aproximación; aún así, la autora plantea una serie de preguntas cuyas respuestas podrían servir para, al menos, explorar el tema. A título de ejemplo:

- ¿Quién es el que decide cuáles son las normas morales o éticas en la organización?

- ¿Quién es el personal que controla si la marca está correctamente implementada y si ofrece información de utilidad?

- ¿Qué es lo que más motiva al personal?

- ¿Es realmente la marca un problema? ¿O es realmente el problema?

- ¿Cuáles són los puntos clave de la cultura organizativa?

- ¿Qué significa el éxito para el personal? Y, ¿significa lo mismo a todos los niveles?

- ¿Cuáles son los canales de comunicación en la organización?

- ¿Qué cambios exitosos ha afrontado la organización en el pasado más reciente?

- ¿Cómo se siente el personal en la organización?

Blumenthal también considera que el DO tiene sus limitaciones, a menudo impuestas por quienes han de implementarlo en las organizaciones. En primer lugar y más allá de toda aspiración científica, las aplicaciones prácticas del DO no están todavía hoy demasiado extendidas y se considera una disciplina todavía incipiente; una idea que, no obstante, está cambiando al tiempo que las compañías despiertan al hecho de que las organizaciones *low profile* o de baja calidad resultan una mala inversión; también se cree que a medida que los análisis cuantitativos vayan ganando terreno, la disciplina irá también ampliando su uso y aplicación en las empresas. En segundo lugar, las implicaciones morales y éticas hacen que el DO sea un producto difícil de vender: desde una perspectiva de DO, los consultores tienen como cometido principal hacer que la vida de los empleados sea mejor, no sólo como prueba de que la mejora organizacional funciona sino porque es realmente lo correcto.

Probablemente ésta sea una postura que no vaya a ser compartida por aquéllos que no piensan que los beneficios empresariales y la ética van de la mano o por aquéllos que no tienen ni el tiempo ni la autoridad para invertir en iniciativas de este tipo, ni por los que se sienten incómodos tratando de moralidad y ética en los puestos de trabajo; aún así, nosotros estamos en la posición de que ser ético es rentable.

Vemos, pues, que el DO puede actuar como impulsor, tanto en lo ético como en lo práctico, del *branding* interno y éste como locomotora de la

construcción de marca global para la organización. De hecho, cada vez más compañías se están dando cuenta de que las personas (y más concretamente, los empleados de la organización) se están convirtiendo en un factor clave del éxito de las marcas, aunque como afirma Mark Di Somma (2005), la mayoría de los programas de gestión de marca a nivel interno fallan justamente por no saber involucrar adecuadamente a dichas personas en el proceso de cambio cultural que se requiere, dejando que el proceso de implementación se convierta en una mera descripción de políticas y procedimientos que el personal sigue como si de un manual de instrucciones de la marca se tratara. De ahí que sea tan importante la relación que mantenga la agencia con el cliente, buscando esta relación de *partnership* liderada, la mayor parte de las veces, por el director de cuentas.

Di Somma es un fiel defensor del concepto de branding interno y afirma que es más un *state of heart* que un *state of mind* es decir, que la marca se debe llevar más en el corazón que en el pensamiento; del mismo modo que la cultura no es un proceso, tampoco la marca es simplemente un logotipo: llevar a cabo programas de *branding* interno supone que la orientación de la empresa o del negocio que soporta la marca debe pasar de entenderse como un negocio convencional a un negocio en que la marca es la base del mismo. Sus convicciones sobre el tema, le llevan a considerar que primero son los empleados y luego los clientes: “siempre se puede sustituir a la gente que compra tu producto, pero es mucho más complicado reemplazar al personal que comulga con la cultura de tu organización y que cumple con los principios de la empresa”, afirma en su trabajo.

Este autor mantiene que para lograr que el personal pueda llegar al punto de máxima implicación con la marca y con la cultura de la empresa, se necesitan tres factores:

- Información: el personal necesita comprender por qué se hacen las cosas y cuáles van a ser las mejoras o, al menos, las diferencias respecto de lo que se venía haciendo hasta el momento. La gente necesita saber cuáles son los ejes definitorios de la marca, de dónde proceden, cuáles son los valores que propugna y qué significan para la compañía. Mediante la información se consigue involucración, orgullo, comprensión y contribución hacia la organización y hacia la propia marca. Los procesos de cambio, en definitiva, deben ser lo más transparentes posible.

- Inspiración: la gente necesita estar inspirada, y eso se puede lograr presentando el proceso de cambio de modo que involucre y entusiasme al personal; hay que ofrecer acciones, actitudes y herramientas que ayuden a convertir la idea de cambio en un cambio real el modo y el estilo de trabajar.

- Motivación: el personal necesita saber cuáles van a ser los próximos pasos; para ello hay que dotarles de las herramientas necesarias que, en la práctica, les ayuden a aceptar la cultura de marca que se pretende implementar en la organización. Pero también hay que venderles la idea del cambio internamente; hay que conseguir que éste sea relevante y es necesario dotar a la marca de un marco de referencia que pueda ser seguido por el personal, aunque también hay que estar preparado para revisar y cambiar las políticas y procedimientos que estén en desconexión con el espíritu de la marca que se desea implementar.

En las organizaciones en las que estos tres preceptos no se dan o se dan de manera descompensada, ocurre que el cambio no se produce en el modo deseado. El resultado es que se generan “áreas desmarcadas”⁹¹ en la

⁹¹ Adaptación del autor, del original en inglés DBZs o *Debranded Zones*.

empresa porque el personal de esas áreas de la organización no cree que la marca tenga nada que ver con ellos, de tal modo que construyen su propia subcultura organizativa para llenar el vacío. Conseguir llenar este vacío es misión del *branding* interno y ello será efectivo cuando en la cultura de marca se instale la idea de que el interés colectivo necesita de la implicación personal de cada miembro de la organización.

4.4.4.- LA GESTIÓN DE LA MARCA ANTE EL RETO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

"Brands have never been as important as they are today, but branding as we knew it, has forever changed". Así empieza el capítulo 8 de la obra de Joseph Jaffe (2005) a la que nos hemos referido con anterioridad. Se trata de una brillantísima monografía en la que el autor plantea los nuevos desafíos de la publicidad convencional ante la eclosión de los nuevos medios. Resulta, pues, significativo que un texto dedicado fundamentalmente al tema de los nuevos medios publicitarios, dedique una parte relevante a tratar la influencia de los mismos en la gestión de las marcas; estamos en la era de las nuevas tecnologías y no podemos olvidar esta realidad a la hora de hablar de nuevos retos para los profesionales que se dedican a ello, como es el caso que nos ocupa del director de cuentas en la agencia de publicidad.

Partiendo de la hipótesis que se desprende de lo dicho hasta el momento, en el sentido de que una gran parte del poder de las marcas reside en su capacidad de generar relaciones de calidad con los consumidores, parece clara la influencia de las nuevas tecnologías –y en especial de Internet– en el establecimiento y mantenimiento de esta relaciones y, por lo tanto, de su capacidad para ayudar a las marcas a ser aún más fuertes y poderosas. En este apartado vamos a exponer algunos aspectos que nos hacen pensar que estamos asistiendo a unos cambios de aproximación al debate sobre la gestión de las marcas, más centrados en el análisis de estas relaciones que en la comunicación, que es el enfoque al que estamos tal vez más acostumbrados.

Un primer tema a plantearse a la hora de analizar qué ocurre con el branding a través de Internet, es reflexionar si existen diferencias tan

notables como para tomar en consideración que la gestión de marcas en Internet ha de ser muy distinta a como se realiza cuando se trata de cualquier otro medio de comunicación. A nuestro entender, y coincidimos con la que manifiesta Helena Rubinstein (2005), aunque es obvio que hay algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta desde el punto de vista técnico, no hay demasiadas diferencias reales sobre cómo hacer marca en el entorno *on-line* y cómo hacerlo en el mundo *off-line*. No obstante, hay que considerar que los crecimientos en el uso de Internet y del comercio electrónico –a pesar de los efectos de la explosión de la burbuja de las empresas.com– no ha hecho más que aumentar en los últimos años.

Sin embargo, para analizar el *branding* en Internet, debemos cuestionarnos el propio concepto, porque de la respuesta que obtengamos al planteamiento, dependerá el enfoque que se le dé a la disciplina. Cuando hablamos de gestión de marcas, ¿Estamos hablando de publicidad? ¿O de lograr notoriedad? ¿O de tener una identidad clara? ¿O de marketing al consumidor? ¿O más bien estamos hablando de tener puntos de contacto emocionales con el consumidor que trasciendan al producto y de crear relaciones de valor con él? El sentido de la respuesta va a determinar cómo se va a orientar la gestión de la marca, si *on* u *off-line*, si se va a invertir más tiempo en denominar a la marca o en satisfacer al consumidor o, por lo que aquí más nos interesa, en si la compañía está pensando más sobre marketing enfocado al consumidor o marketing enfocado a los empleados.

Hay que tener en cuenta que los modelos de gestión de marcas han ido evolucionando a lo largo de los años, al mismo tiempo que lo han hecho las empresas con sus productos, la filosofía de marketing y las corrientes publicitarias. A principios de los años 40 en los Estado Unidos, la marca era entendida como una entidad física, donde lo importante era el nombre, el

logotipo, el envase y la creación todo tipo de símbolos que se pudieran asociar con ella para que fuera rápidamente identificable; se daba mucha importancia a la comunicación y era un terreno propiedad de las agencias de publicidad quienes las construían junto con sus clientes; de hecho, éste es un posicionamiento que muchas agencias de publicidad persiguen y que puede comprobarse con la mera consulta de cualquier página *web* de muchas agencias de publicidad, en las que el concepto construir marcas o ayudar a ello, está muy presente. Los objetivos publicitarios eran determinados por el cliente y las campañas se lanzaban tantas veces como fuera necesario, ante la pasividad de los consumidores, con la máxima notoriedad posible y con la idea de que la idea de la marca pudiera permanecer inamovible el máximo de tiempo. A medida que fueron apareciendo nuevos medios, el mensaje se fue adaptando a los mismos pero sin variar la idea central.

A finales de los 60 y principios de los 70, muchas compañías habían desarrollado amplias carteras de productos y marcas; los consumidores se enfrentaban a una oferta cada vez mayor y fueron, poco a poco, convirtiéndose en menos pasivos y más selectivos, una tendencia que se ha acelerado años más adelante con la aparición de Internet.

Ya en los 80 y hasta finales de los 90, la marca empezó a ser considerada más en esencia, como un conjunto de atributos, más o menos racionales, más o menos emocionales, de los productos que se debían construir a largo plazo y que debían de ser definidos y gestionados, aunque manteniendo la idea de un consumidor al que se le podía decir qué era lo que debía pensar sobre la marca.

La llegada de Internet ha provocado una pequeña revolución en torno al concepto de la gestión de las marcas: hemos pasado de una concepción de la marca como algo meramente físico a un concepto de marca basado, como decimos, en la construcción de relaciones de valor. Todas las visiones de la gestión de marcas anteriores fueron y siguen siendo válidas, aunque adolecen de un problema que todavía no ha sido reconducido en la mayor parte de las compañías: la empresa sigue diciéndole al consumidor, a través de la comunicación, qué es lo que debe pensar sobre la marca. Pero la existencia de Internet está haciendo que esta concepción sea mucho más difícil de mantenerse ya que la gente tiene muchísima más capacidad de acceso a muchísima más información; y no solamente eso: el consumidor, hoy en día, ya es capaz de dotar de contenidos a la red y, por extensión, a las marcas: el consumidor ya dice qué es lo que quiere de su marca.

La clave está en considerar que la marca establece relaciones y que son relaciones de valor; pero es que, además, hay que considerar que estas relaciones se establecen no solamente con los consumidores sino con todos los públicos de interés y más implicados con la empresa o la organización, es decir, con accionistas, socios y, por supuesto, con los empleados; y hay que tratar de construir vínculos emocionales con cada uno de esos públicos, comprendiendo cuáles son los aspectos que cada uno de valora de esa relación, en lugar de tener solamente en cuenta los puntos que valora la empresa; en el ya referido *boom* de las empresas.com, muchas nuevas empresas *on-line* invirtieron ingentes cantidades de dinero para posicionar su marca en Internet, pensando en la obtención de un rápido reconocimiento de marca gracias a esa publicidad; en todos los países son memorables los grandes fracasos de muchas compañías que escogieron esta estrategia de basar la gestión de la marca solamente en la comunicación, despreciando a

menudo a un consumidor para el que la experiencia de la compra *on-line* tiene que ser tanto o más fácil y accesible que la de hacerlo en la tienda.

Tal como apunta Rubinstein, Internet está provocando que estemos asistiendo a un cambio de mentalidad en los procesos de gestión de marcas, un cambio que, sin duda, tiene nuevas y distintas implicaciones en diferentes ámbitos.

La primera y, tal vez, la más radical implicación para las organizaciones bajo la óptica del establecimiento de relaciones, es que en la gestión de marcas los empleados tienen, cuando menos, la misma importancia que los consumidores; a fin de cuentas, ellos representan la marca. Ya hemos comentado en apartados anteriores de este trabajo algunos aspectos de relevancia sobre este tema; hay que interiorizar que la marca no es solamente imagen y publicidad y que, en definitiva, son personas las que van a manejar y gestionar las marcas y que esas personas han de entender y creer en ellas más que nadie; es por ello que los planteamientos de gestión de marcas basados únicamente en estrategias de marketing van a tener muchas limitaciones en escenarios futuros; en un mundo cada vez más competitivo, en el que las relaciones van a tener tanta importancia, las organizaciones deben darse cuenta de que, a pesar de la tecnología, solamente las personas pueden gestionar marcas eficazmente y que no están solamente vendiendo productos con marca sino que están estableciendo relaciones de valor a través de personas de la organización; en un escenario como éste, un nuevo modelo de director de cuentas, verdadero gestor de las marcas de sus clientes, parece absolutamente indispensable. Aquí abrimos una posible vía de investigación futura.

La segunda implicación tiene relación directa con la primera. Entender la gestión de marcas como la construcción de relaciones de valor significa conocer exactamente lo que la gente valora y, por consiguiente, ofrecer una marca acorde a dichas expectativas. Evidentemente, esto significa que el producto o servicio comercializado debe gozar de los máximos estándares de calidad en sentido amplio. La clave aquí reside en tener muy claro que lo que los públicos valoran (ya sean los consumidores, los empleados o cualquier otro público implicado en la organización) no puede estar en contradicción con lo que valora la compañía. Y eso nos lleva a la tercera y mayor implicación: la necesidad de que haya *feed-back* en la comunicación, cuestión que Internet nos facilita en gran medida.

Efectivamente, Internet nos ofrece una posibilidad única de solicitar opiniones a los consumidores, agradecerles su fidelidad y de tratar personalmente con ellos aspectos que puedan incidir en su valoración y expectativas sobre la marca. Sin embargo, el uso de Internet en este ámbito todavía está por debajo de sus capacidades en la mayoría de las empresas. Son muy comunes los casos en los que el diálogo con el consumidor se potencia en único sentido –es el “escribanos” de muchas páginas *web* corporativas– en lugar de establecer la comunicación en un doble sentido como sería más coherente; el puente al diálogo es a menudo impersonal y los clientes raramente saben a quién se dirigen si han de formular una queja, una sugerencia o simplemente si piden información sobre la marca. No obstante, la posibilidad real de establecer este diálogo y de fomentar las relaciones de valor es, sin duda, ilimitada.

Nunca como hasta ahora la creación, la gestión, la medida y la valoración de los intangibles había tenido tanto interés. Términos como la nueva economía, la economía de Internet, la economía del conocimiento, etc.

aparecen a diario en los medios de comunicación estrechamente vinculados a temas como los que hemos tratado en este trabajo: gestión de marcas, gestión del conocimiento, cultura corporativa, etc. Todas ellas son áreas de cambio en las organizaciones, muy significativas en el ámbito del comercio electrónico actual en que el protagonismo se lo llevan las relaciones con los clientes, el servicio y la experiencia. Y no es casual que cada una de ellas haga referencia a intangibles o que se esté hablando de ellas al mismo tiempo.

En definitiva, tal como apunta Ian Kirk (2005), estamos asistiendo a lo que él denomina la revolución de los intangibles, pero su análisis profundo abre la vía a investigaciones objeto de futuros trabajos sobre la gestión de los mismos a los que desde aquí abrimos la puerta.

SEGUNDA PARTE

1.- TRABAJO DE CAMPO

El tema de las marcas y la gestión de su comunicación en el ámbito del *management* se ha convertido en muy popular y en objeto de conversación y discusión en muchos foros profesionales y académicos. Los profesionales del mundo de los negocios y de la consultoría han construido un magnífico conocimiento sobre el tema de las marcas individuales pero han prestado, en general, mucha menos atención de la requerida al tema de los portafolios de marca y al management de la comunicación. De hecho, el portafolio de marca y el management de la comunicación deberían ser considerados no solamente como la base de la alimentación para un buen desarrollo de las marcas sino también como un nutriente esencial de dicha base.

2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- En esta investigación queremos averiguar cuál es el papel que, en la actualidad, juegan los responsables de la gestión de la comunicación de las marcas como responsables de cuentas de agencias de publicidad de publicidad de la ciudad de Barcelona.

2.- También pretendemos averiguar cuáles son los aspectos de la gestión de la comunicación de las marcas que más preocupan a estos profesionales, intentando examinar la amplitud del espectro comunicacional de las marcas que estos profesionales consideran más que estudiar aspectos concretos en profundidad.

3.- Como tercer objetivo, pretendemos que el estudio nos sirva como herramienta para validar –o no– las hipótesis generales de la tesis formuladas anteriormente.

3.- PREMISAS DE PARTIDA DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar la presente investigación hemos partido de algunas premisas fruto de los planteamientos efectuados en el marco teórico de esta tesis.

- **PREMISA 1:** presuponemos que para las empresas y profesionales consultados, la problemática de la gestión de las marcas, y especialmente su comunicación, es un tema prioritario en su quehacer diario. Si bien es cierto que en muchas organizaciones (nos referimos aquí especialmente a las empresas fabricantes y/o comercializadoras, en general, clientes o anunciantes) la producción y, por tanto, los aspectos más relacionados con las estrictas estrategias de producto siguen siendo un aspecto relevante de su negocio, también es verdad que, en muchos casos, dichas actividades se han externalizado⁹² total o parcialmente para otorgar una mayor atención a la problemática de la gestión de las marcas. Además, una de las principales necesidades que tienen las empresas en la actualidad es la de generar crecimientos en ventas y beneficios en mercados que presentan crecimientos meramente vegetativos cuando no prácticamente nulos, y además, necesitan hacerlo en el corto plazo: esta realidad está influyendo decisivamente en la gestión de la comunicación de las marcas, sobre todo en mercados de gran consumo.

⁹² El concepto de externalización de la producción en lenguaje de *management* equivaldría al concepto de *outsourcing*.

No obstante este es un debate que entraría más en el campo de lo socialmente ético y, no siendo éste el enfoque que queremos dar a la investigación, lo dejaremos simplemente apuntado para la reflexión en este apartado.

- **PREMISA 2:** pensamos que la responsabilidad sobre la dirección de las estrategias de marca debe situarse en lo alto de la dirección de la organización. El gestor o estratega de marca debe poseer una mentalidad pensando en su construcción y consolidación a largo plazo; por ello, continuidad y consistencia en todas las acciones son palabras clave en este contexto. La responsabilidad sobre las marcas no puede, por tanto, situarse en manos de profesionales que ocupen escalones bajos o intermedios de la organización ya que su orientación suele estar más enfocada hacia el corto plazo; se trata, en definitiva, de apostar por un nuevo modelo de gestión de las marcas acorde a la realidad actual de las organizaciones en unos nuevos escenarios económicos y comunicacionales caracterizados por:

- situaciones mercadológicas cada vez más complejas
- mayor presión de los competidores
- dinámicas de los canales de distribución más especializadas y agresivas
- globalización de los negocios
- crecimiento de las extensiones de marca y, a consecuencia de ello, de las estructuras multimarquista y submarquistas de las empresas.

Para Aaker (2001) el tema es muy claro; el sistema clásico de gestión de marca liderado durante muchos años por Procter & Gamble ha funcionado perfectamente para esta compañía y otras que han aplicado su modelo con

posterioridad. Este método clásico de gestión de marca está caracterizado por una serie de planteamientos que pueden resumirse de la siguiente manera:

- Perspectiva de acción eminentemente táctica.
- Estatus del responsable de marca (*Brand Manager*) más orientado al corto plazo.
- Modelo conceptual muy proyectado sobre la imagen de marca.
- Enfocado a conseguir resultados económicos a corto plazo.
- Planteamiento producto-mercado limitado a productos y mercados únicos.
- Esfuerzos realizados sobre una única y exclusiva marca.
- Ámbito de actuación estrictamente local.
- Gestión de la comunicación de la marca centrada en la mera coordinación de acciones concretas y limitadas al ámbito externo (clientes).

A estos planteamientos se le contraponen las características del nuevo modelo de gestión de las marcas que Aaker ha denominado “liderazgo de marca” y que podría resumirse en base a los siguientes parámetros:

- Perspectiva de acción eminentemente estratégica; la estrategia de marca depende aquí de la estrategia comercial de la compañía a la vez que ésta es dependiente de la estrategia corporativa de la organización.

- El trabajo del responsable de marca requiere una orientación más a largo plazo, ocupando un rol de alta dirección en la compañía siempre en el área de marketing: confirmar esta afirmación podría ser una de las futuras líneas de investigación derivadas de esta tesis.

- Modelo conceptual enfocado sobre la marca como activo de la empresa (Aaker lo denomina activo de marca) y lo que supone para la organización, más que la imagen de marca en sí misma; para Aaker la responsabilidad sobre la imagen de marca puede ser delegada a terceros (agencias de publicidad, etc.) mientras que la responsabilidad sobre el concepto activo de marca es inherente al responsable de marca de la organización. Este es un planteamiento interesante que la investigación sobre el terreno debería ayudarnos a dilucidar, intentando averiguar la postura de las empresas y profesionales investigados ante el tema.

- Es un modelo que, a pesar de contemplar la obtención de resultados económicos a corto plazo, prima el conseguir que queden bien reflejadas las principales dimensiones del activo de la marca (reconocimiento, fidelidad, calidad percibida, etc.) que Aaker ya describía en una de sus obras básicas (Aaker, 1991) y que ya han sido tratadas en las dos partes que configuran el *corpus* teórico de la tesis.

- El ámbito en el que se desarrollan los productos en términos de mercado es aquí muy amplio pudiendo la marca cubrir múltiples productos y mercados. Así, encontraremos marcas que se aplican a productos de mercados muy diferentes entre sí o bien marcas que se centran en productos de una misma línea o categoría, siempre en función de la estrategia de extensión de marca que la compañía aplique; sobre las bondades y / o perjuicios que puede causar una estrategia de extensión de marca se trata también en un capítulo de la tesis.

- Perspectiva de actuación global. Aaker entiende aquí el concepto global desde una perspectiva de multinacionalidad, es decir, dando por supuesto que hay marcas que pertenecen a compañías que operan en

diferentes países, que probablemente puedan tener planteados objetivos a nivel local en los distintos países.

Exponemos a continuación, el trabajo de campo efectuado.

4.- RESULTADOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO CUANTITATIVO REALIZADO

4.1.- DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL ESTUDIO

Se ha definido el universo de estudio como profesionales de la publicidad ejerciendo (o que hayan ejercido) como directores / ejecutivos de cuentas en distintas agencias de publicidad de la ciudad de Barcelona.

La cuantificación del universo teórico descrito no está disponible a fecha de hoy, no obstante, teniendo en cuenta la limitación geográfica y la descripción de dicho colectivo, se estima un universo definido como finito o inferior a 100.000 individuos.

En base a este universo se procedió a la distribución de la encuesta por correo electrónico a un total de 200 responsables de cuentas en dichas agencias de publicidad. El resultado, o la tasa de respuesta obtenida ha sido del 38%, con la **consecución final y real de un total de 76 entrevistas**. El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo y junio de 2008.

Teniendo en cuenta al universo finito anteriormente descrito (inferior a 100.000 individuos) y la muestra obtenida, los resultados que se analizan a continuación tienen un error muestral del $\pm 11.2\%$ (condiciones de la máxima indeterminación $p=q=50\%$ y para un intervalo de confianza del 95%). Este error nos permite asegurar que, en caso de extrapolar dichos resultados a la ciudad de Barcelona, las variaciones de respuesta obtendrían una variación de más 11,2% o menos 11,2%.

Aunque dicho margen de error pueda parecer muy alto, el criterio de selección de la muestra se centra más en la validez de la muestra que en la

fiabilidad. Este diseño muestral prioriza la competencia de los individuos de la población frente a la significación estadística. Se busca llevar a cabo una aproximación a la problemática que aporte hipótesis de trabajo futura que, obviamente, serían confirmadas en un estudio con una muestra mucho más ambiciosa. Aún aceptando la máxima variación posible, los resultados son realmente significativos.

En la tabla siguiente se describe la composición de la muestra obtenida en base a las preguntas 1 y 2 del cuestionario:

P.1	SEXO	
	Hombre.....	1
	Mujer.....	2

P.2	ANOTE, POR FAVOR, SU EDAD EXACTA
-----	---

Tabla 1	TOTAL	%	± e %
<u>Sexo</u>			
Hombre	40	52.6%	± 15.5%
Mujer	36	47.4%	± 16.3%
<u>Edad</u>			
De 23 a 30 años	23	30.3%	± 20.4%
De 31 a 36 años	20	26.3%	± 21.9%
37 años o más	26	34.2%	± 19.2%
<u>Total entrevistas</u>	<u>76</u>	<u>100%</u>	<u>± 11.2%</u>

La distribución o el perfil del entrevistado se puede definir como: una ligera mayor proporción de hombres (53%) vs. mujeres (47%). Por edades, hay una

distribución equitativa entre los 3 segmentos de edad definidos, con una media resultante definida en 35 años.

Este primer cuadro nos indica ya un tema importante a nuestro entender como es la edad de los profesionales; nos situamos en una media de 35 años, pero más del 30% son menores de 30 años. Este indicador vendría a confirmar una de las percepciones que, en los últimos años, se ha venido tratando en círculos profesionales como es el de la juniorización de la profesión y que, pensamos, debería ser objeto de un estudio específico por la relevancia que supone la edad en cuanto a determinadas tomas de decisiones.

En el momento de redactar las conclusiones finales del estudio, los datos obtenidos, han sido contrastados y comparados parcialmente con los que presenta el estudio promovido por la Asociación Española de Agencias de Publicidad y dirigido por la prestigiosa profesora de la Universidad de Alicante, Marta Martín Llaguno (2009:11), cuya consulta nos atrevemos a recomendar encarecidamente para una mayor profundización sobre el tema. Nos alegra que, como se verá, aunque salvando las distancias, los resultados obtenidos hayan sido parcialmente coincidentes.

4.2.- PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL

P.3	¿CUÁL ES SU FORMACIÓN ACADÉMICA?	
	Ciencias de la comunicación	1
	Económicas / empresariales	2
	Derecho.....	3
	Otras (anote detalladamente)	

4.2.1.- Formación académica

El director de cuentas tiene una formación académica principalmente de Licenciado en Ciencias de la Comunicación (57%), seguida por otros títulos académicos relacionados con el entorno empresarial Económicas/Empresariales (22%) o Marketing (8%).

Tabla 2 P.3. ¿Cuál es su formación académica?	Frecuencias	%
Ciencias de la comunicación	43	57%
Económicas / Empresariales	17	22%
Marketing / Gestión Comercial (MBA)	6	8%
Comunicación audiovisual	3	4%
Licenciado en Ciencias Políticas e Historia	2	3%
Derecho	2	3%
Otras	3	4%

El resultado obtenido merece destacar lo que parece ser la realidad actual de la formación de los profesionales actuales en relación con la existente en otras generaciones anteriores de profesionales de la publicidad, en las que los directores de cuentas procedían de los más diversos campos

profesionales⁹³ aunque la mayor parte de ellos no disponían de formación universitaria en comunicación.⁹⁴ Este hecho indica que el nivel general de la profesión publicitaria ha experimentado un notable cambio a mejor, puesto que los planes de estudios de la carrera aportan conocimientos esenciales para la práctica de la profesión a los que se gradúan en dichos estudios.

Más recientemente, la mayor parte de las Facultades españolas en las que se imparte la Licenciatura o el Grado de Publicidad, suelen ofrecer prácticas profesionales complementarias en agencias de publicidad, lo cual redundará en la obtención de una notable experiencia previa por parte de los futuros profesionales que, en el momento de su incorporación al mercado laboral, aportan una serie de conocimientos prácticos, metodologías de trabajo, procesos, etc. impensables hace unos pocos años en los recién incorporados al sector publicitario.

⁹³ Una vez más, creemos necesario destacar aquí el trabajo de Solanas y Sabaté (2008), en el que se explican claramente los orígenes profesionales de la figura del Director de cuentas en publicidad.

⁹⁴ Hay que recordar que los estudios de publicidad en las universidades españolas no fueron reconocidos oficialmente hasta mediados los años 60. En el ámbito geográfico que nos ocupa, la ciudad de Barcelona, la primera Universidad en ofrecer dicha titulación fue la Autónoma de Barcelona, cuya primera promoción de licenciados en “Ciencias de la Información: sección Publicidad y Relaciones Públicas” es del periodo 1972-77.

4.2.2.- Perfil profesional

P.4	ACTUALMENTE, UD. EJERCE PROFESIONALMENTE COMO...	
	Director / ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad	1
	Account planner.....	2
	Director/ejecutivo de cuentas en una agencia de comunicación/ relaciones públicas.....	3
	Otras (anote detalladamente)	

La descripción o la posición definida dentro de las compañías donde trabajan es de director o ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad (60%), seguida por *account planner* (10.5%) y director ejecutivo de cuentas de una agencia de comunicación/relaciones públicas (9.2%). Otras posiciones pero con menor frecuencia son como directores/subdirectores de agencia de publicidad (6.6%), directores de comunicación (3.9%) o directores de formación (3.9%). El resto de posiciones profesionales son muy dispersas y residuales, por ello no son posibles de reagrupar o recodificar en una misma tipología de perfil.

Tabla 3 P.4. Actualmente, Ud ejerce profesionalmente como...	Frecuencias	%
Director/Ejecutivo de cuentas de una agencia de publicidad	46	60.5%
Account planner	8	10.5%
Directo/Ejecutivo de cuentas de una agencia de comunicación/relaciones públicas	7	9.2%
Director/Subdirector de una agencia de publicidad	5	6.6%
Director de comunicación	3	3.9%
Director de formación	3	3.9%
Otras posiciones	4	5.3%

A partir de esta variable, se ha realizado una agrupación de las posiciones laborales principalmente en 2: directores / ejecutivo de cuentas en agencia de publicidad (n= 45) y otras posiciones (n=31). Dicha variable explica ciertas diferencias significativas que se irán detallando y explicando en los próximos capítulos del documento.

Esta pregunta fue se planteó con la intención de ver qué percepción tienen los directores de cuentas sobre su propia denominación profesional. La pregunta en sí ya plantea, a propósito, una cierta imprecisión en las distintas denominaciones profesionales que, más allá de posibles definiciones más o menos dogmáticas recogidas en parte de la literatura ya citada en apartados anteriores, no se suelen encontrar en otras profesiones. A nuestro modo de ver, esta situación es un indicador importante de la problemática en que, desde el punto de vista de la sociología profesional, se

desarrollan las tareas de comunicación colectiva del estilo de la publicidad (y, por extensión, de las relaciones públicas).

4.2.3.- Años de experiencia

P.5	¿CUÁNTO TIEMPO HACE QUE EJERCE ESTE TRABAJO?	
	1 año o menos.....	1
	Entre 1 y 4 años	2
	Más de 4 años	3

El nivel de experiencia de la muestra entrevistada es alto, la mayoría de los entrevistados (un 64.5%) tiene más de 4 años de experiencia en la posición anteriormente descrita. Así pues, la calidad de las respuestas que obtenemos se puede considerar de elevada calidad, gracias a un gran bagaje y *expertise* de los entrevistados.

Gráfico 1:



La conclusión que podemos sacar del perfil de los entrevistados, es de personas altamente cualificadas, licenciadas principalmente en Ciencias de la Comunicación o Ciencias Económicas/Empresariales. Que ocupan una posición de director o ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad y con más de 4 años de experiencia en dicha posición.

Aunque no ha sido objeto del estudio, tal vez sería interesante saber de ese 64,5% de profesionales que acumulan más de 4 años de experiencia, cuántos llegan, por ejemplo, hasta los 10 años. Y proponemos 10 años porque en el estudio de la profesora Martín Llaguno (2008:19) se recoge que

“La publicidad es un sector con una fuerza laboral crecientemente móvil. La permanencia en el sector es corta (la media es menor a 10 años), el ascenso laboral rápido, y la rotación alta (los publicitarios han pasado por casi tres empresas de promedio y su permanencia en ellas ha sido menor de 5 años), no observándose diferencias significativas en rotación entre hombres y mujeres. Son justamente los empleados más jóvenes, los mejor formados y los que no tienen hijos los más predispuestos a cambiar de empresa. Por otra parte, la permanencia media en las empresas también varía con la categoría laboral, de forma que los directivos son significativamente más fieles a las corporaciones que los mandos intermedios y no rotan en una media de 7 años.”

Como vía de exploración a futuras investigaciones, creemos que sería interesante, dada esta movilidad ya sea por cambio de empresa o por la forma en que los profesionales publicitarios prestan sus servicios, conocer cuál es el techo profesional de los mismos. Es conocido que muchos directores de cuentas experimentados –aunque no solamente directores de cuentas– acaban montando su propia agencia, pero todavía no conocemos un estudio que lo haya reflejado con datos empíricos.

4.2.4.- Experiencia laboral anterior

P.6	¿CUÁL HA SIDO SU EXPERIENCIA PROFESIONAL –SIN CONTAR LA ANTERIOR- ANTES DE SER RESPONSABLE DE LA MARCA O MARCAS QUE ACTUALMENTE GESTIONA / TRABAJA? (CITAR 3 CARGOS-PUESTOS COMO MÁXIMO) 1.- 2.- 3.-
-----	--

El 88% de los entrevistados poseen experiencia profesional previa inmediata. En casi un tercio de los casos, provienen de una ocupación de ejecutivo de cuentas; un 16% eran assistants o becarios, un 14% eran directores de cuentas (se entiende que provenientes de otras agencias) y un 13% directores de marketing o directores de agencia de publicidad ⁹⁵. El resto de porcentajes obtenidos son más residuales o por debajo del 5%.

Otras segundas experiencias anteriores hacen también referencia a la dirección o supervisión de cuentas (16%), ejecutivos de cuentas (16%) y directores de marketing o de agencia de publicidad (11%). Además, la proporción de entrevistados con experiencias laborales previas se mantiene alta, un 71% cuentan con 2 posiciones anteriores a la actual en su CV

⁹⁵ Una posible interpretación de este dato nos lleva a pensar que una experiencia anterior como responsable de marketing en una compañía, es un valor añadido para incorporarse como director de cuentas de una agencia de publicidad. Así mismo, algunos directores de agencias pequeñas, podrían estar dando un salto profesional al pasar como directores de cuentas de agencias más grandes o con clientes más relevantes para su CV.

(cálculo que se extrae de la sustracción del 29% de no contesta a la totalidad de la muestra).

Finalmente, las menciones referentes a terceras posiciones o experiencias laborales previas a la actual se reducen de forma significativa, con un 34% de los entrevistados con dicha experiencia anterior.

Los resultados porcentuales se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 4

P.6.EXPERIENCIA PROFESIONAL ANTERIOR 1		P.6. EXPERIENCIA PROFESIONAL ANTERIOR 2		P.6.EXPERIENCIA PROFESIONAL 3	
EJECUTIVO DE CUENTAS	29%	DIRECTOR/SUPERVISOR DE CUENTAS	16%	DIRECTOR DE MARKETING/AGENCIA PUBLICIDAD	9%
ASSISTANT/BECARIOS	16%	EJECUTIVO DE CUENTAS	16%	DIRECTOR/SUPERVISOR DE CUENTAS	8%
DIRECTOR/SUPERVISOR DE CUENTAS	14%	DIRECTOR DE MARKETING/AGENCIA PUBLICIDAD	11%	EJECUTIVO DE CUENTAS	5%
DIRECTOR DE MARKETING/ AGENCIA PUBLICIDAD	13%	DIRECTOR SERVICIO A CLIENTES	8%	DIRECTOR SERVICIO A CLIENTES	4%
RESPONSABLE PRENSA/RADIO/PUBLICACIONES	4%	PRODUCT MANAGER	7%	ASSISTANT/BECARIOS	1%
DIRECTOR SERVICIO A CLIENTES	3%	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	3%	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	1%
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	3%	ASSISTANT/BECARIOS	1%	OTRAS	5%
DIRECTOR DE EXPORTACION	1%	DIRECTOR DE EXPORTACION	1%	NO CONTESTA	66%
PRODUCT MANAGER	0%	RESPONSABLE PRENSA/RADIO/PUBLICACIONES	0%		
OTRAS	5%	OTRAS	9%		
NO CONTESTA	12%	NO CONTESTA	29%		

En conclusión, la experiencia acumulada por los entrevistados se reduce con el tiempo. No obstante, más del 70% de los mismos cuentan con 2 posiciones laborales anteriores a la actual, lo que nos define una muestra con una gran experiencia acumulada, y mayoritariamente en el sector de gestión de cuentas, marketing y publicidad, hecho que ayuda a garantizar la calidad de las respuestas en lo referente a la gestión publicitaria y de marca en general.

Gráfico 2:



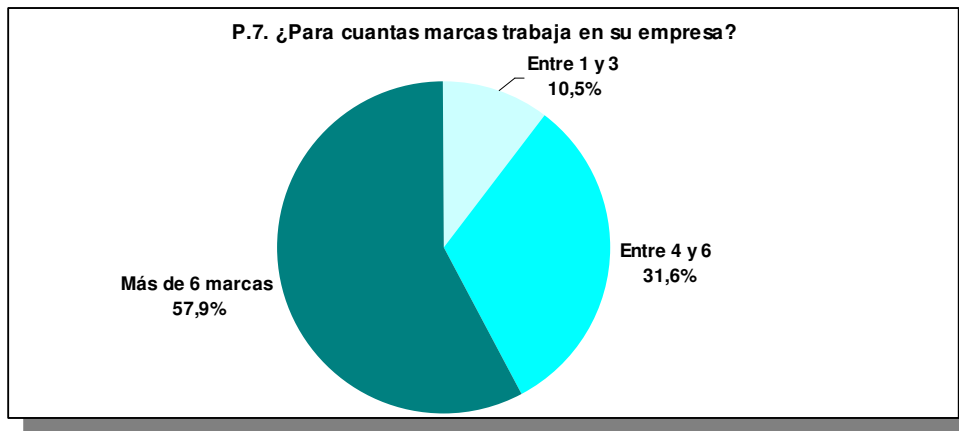
Además, estos datos ponen en evidencia que la experiencia anterior en el sector publicitario es condición necesaria para poder dirigir cuentas publicitarias y que la inexperiencia no facilita el ingreso como director de cuentas a un recién llegado al sector.

4.3. PERFIL DE LAS MARCAS PARA LAS QUE TRABAJAN

P.7	¿PARA CUÁNTAS MARCAS TRABAJA UD. EN SU EMPRESA?	
.	Entre 1 y 3.....	1
.	Entre 4 y 6.....	2
.	Más de 6 marcas	3

La muestra de entrevistados cuenta además con una amplia experiencia en gestión de marcas, es decir 89.5% de los entrevistados trabajan para 4 o más marcas, y la mayoría de los entrevistados tiene experiencia con más de 6 marcas.

Gráfico 3



Según la posición laboral ocupada por el entrevistado, aparecen diferencias significativas: los directores o ejecutivos de cuenta en agencias de publicidad cuentan con menor dedicación cuantitativa a nivel de marcas, mientras aquellos que ocupan otras posiciones (especialmente directores de agencia de publicidad y *planners*) manifiestan contar con una mayor dedicación cuantitativa con más de 6 marcas (83.9%). Una posible interpretación del dato podría ser que su posición directiva y/o estratégica implica una supervisión de la totalidad de marcas gestionadas; en el caso de

los *planners*, ya hemos indicado en otro apartado de este trabajo al referirnos a esta figura que, al menos por lo que se refiere a este apartado del estudio, este rol profesional no puede equipararse al del director o ejecutivo de cuentas puesto que, por lo regular, la función del *planner* se extiende a la totalidad de las cuentas que maneja su agencia, mientras que en el caso de los primeros (directores o ejecutivos de cuentas en agencias de publicidad) su propia función en sí, más ejecutiva y del día a día, requiere una profundización más detallada por marca, por lo que el ratio declarado del número de marcas a gestionar es menor. No obstante, cabe matizar aquí que no podemos dar por incluidos aquí aquellos casos en que el director de cuentas ejerce también la labor de *planner* (caso de que en su agencia no exista esta figura).

Tabla 5 P.7 ¿Para cuantas marcas trabaja en su empresa?	(A)DIRECTORES/ EJECUTIVOS CTA EN AGENCIA	(B)OTRAS POSICIONES
Base	45	31
Entre 1 y 3	13,3	6,5
Entre 4 y 6	46,7B	9,7
Más de 6 marcas	40	83,9A

Nota: Realización de un Contraste de t-Student a 2 colas, las letras mayúsculas indican diferencias al 80% de intervalo de confianza y las letras minúsculas al 90%

No obstante, nos parecen más significativas la relevancia de las cifras globales. Efectivamente, que casi el 90 % manifieste trabajar para más de 4 marcas nos parece realmente notable, por la dedicación que ello implica, tanto en tiempo como en esfuerzo personal. También en este punto, aunque

de una manera un tanto indirecta, incide el estudio de la AEAP, cuando concluye que

“La publicidad es un sector con un importante grado de dedicación temporal, especialmente en el caso de determinados departamentos. Los publicitarios afirman trabajar una media de 45,8 horas semanales, lo que se traduciría en que la jornada en el sector es de 9,1 horas diarias, cifras muy por encima de la población española (...). La dedicación varía significativamente dependiendo del departamento en el que se trabaje. Así, los reativos, los investigadores y los ejecutivos de cuentas trabajan una media de tres, dos y una hora más que el conjunto” (Martin Llaguno ,2008: 20).

A nivel de “calidad” o percepción de la reputación de dichas empresas para las cuales trabajan, de forma unánime o el 94.7% de los entrevistados, consideran que las marcas para las que trabajan gozan de buena reputación⁹⁶

P.10	EN GENERAL, ¿CREE QUE LAS MARCAS PARA LAS QUE UD. TRABAJA GOZAN DE “BUENA REPUTACIÓN”?	
	. Sí.....	1
	. No.....	2

⁹⁶ Esta respuesta nos parece del todo lógica ya que el hecho de reconocer la falta de reputación de una marca para la que se trabaja, no deja de ser, en buena medida, fruto de la ineficiencia o deficiencia del propio trabajo. Resulta difícil de reconocer tal hecho por los propios entrevistados.

Gráfico 4

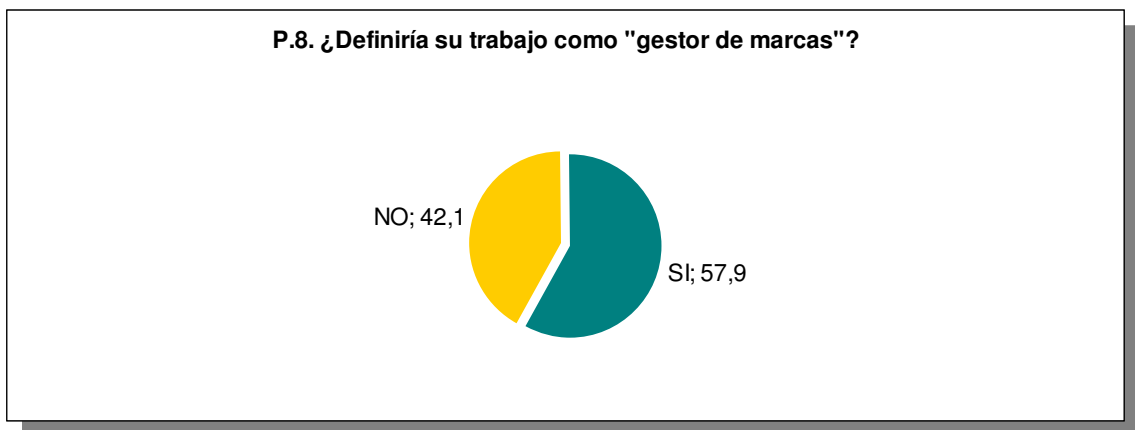


4.4.- POSICIÓN DESCRITA COMO "GESTOR DE MARCAS"

P.8	¿DEFINIRÍA SU TRABAJO COMO "GESTOR DE MARCAS"?	
	. Sí.....	1
	. No.....	2

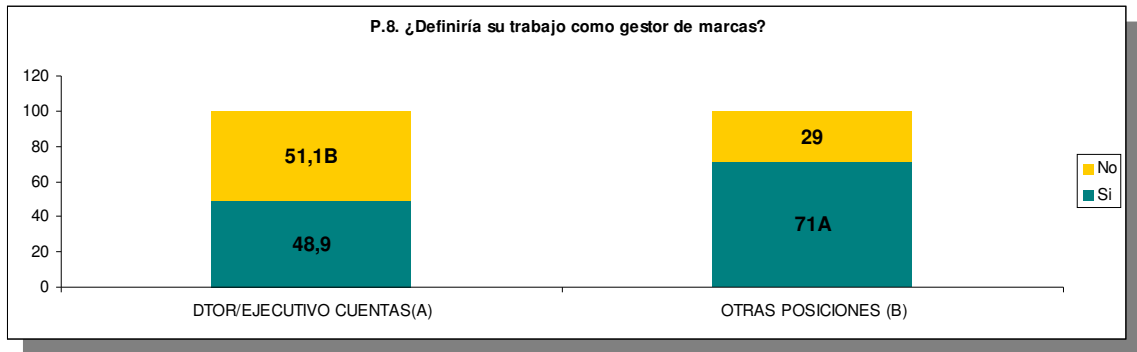
Los resultados indican que la mayoría, o un 57.9%, de los entrevistados definen su trabajo como gestor de marcas. El 42.1% restante no definen su puesto de trabajo como tal, en las páginas siguientes podremos ver el trabajo en sí de gestión de marca en comparación sobre otros tipo de gestión, como aumento de las ventas, notoriedad, etc.

Gráfico 5



No obstante, en base a la reagrupación de la posición ejercida, comparando aquellos que ocupan una posición de director o ejecutivo de Cuentas en una agencia de publicidad con aquellos que ocupan otras posiciones (ver Tabla 3) la definición de su puesto de trabajo como "gestor de marca" varía en función de esta variable :

Gráfico 6



Nota: Realización de un Contraste de t-Student a 2 colas, las letras mayúsculas indican diferencias al 80% de intervalo de confianza y las letras minúsculas al 90%

La conclusión que podemos obtener es que la persona que ocupa la posición como director o ejecutivo de cuentas se autodefine en menor medida como gestor de marca en comparación a aquellos que ocupan otras posiciones (cabe recordar que estos son directores de marketing o de agencia de publicidad, de comunicación que ocupan posiciones que conllevan una gestión o visión más amplia de la marca en sí que el ejecutivo/director de cuentas de una agencia de publicidad).

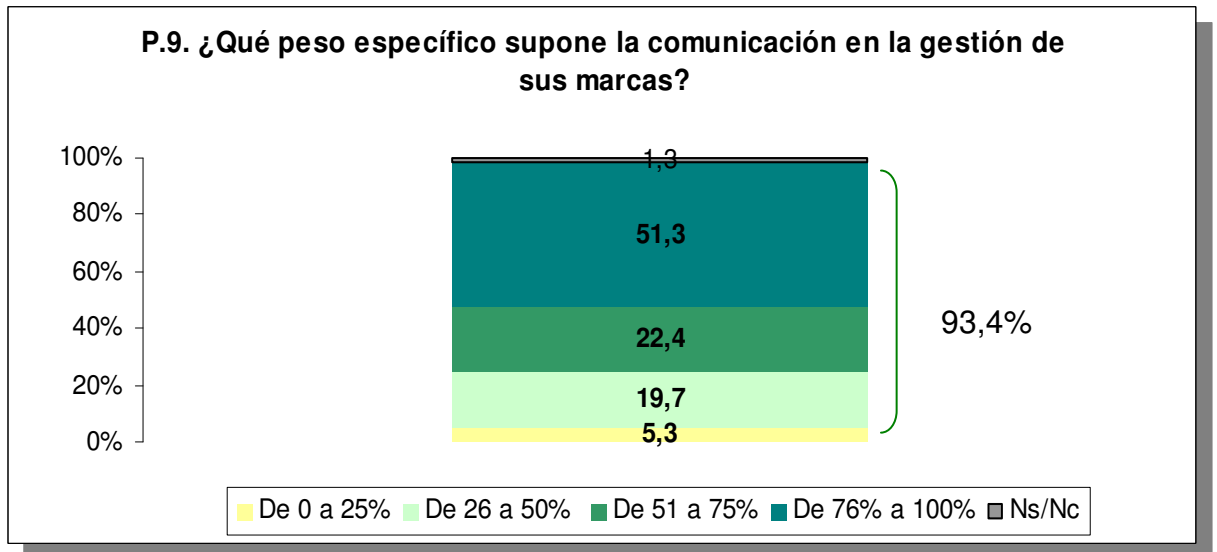
Como hemos visto en el marco teórico de esta tesis, el concepto de “gestión de marca” y, por extensión, el de “gestor de marca”, resulta un término extraordinariamente polisémico o, cuando menos, poco preciso, en función de quien realice la interpretación; apuntamos aquí una nueva posible vía de investigación futura que podría ampliar los límites conceptuales y geográficos del presente trabajo.

Desde el punto de vista del director de cuentas como “gestor de marcas” la respuesta parece ser clara ya que la mayor parte de los que ocupan este rol no se consideran como tales, mientras que los que ocupan “otras posiciones” aceptan mejor la calificación de su tarea profesional. Esta

interpretación entronca directamente con lo que concluye el estudio de Soler, Seijo y Montaña ya citado, al afirmar que “es el anunciante quien debe definir las estrategias de marca de la empresa (...). La función de las agencias de publicidad es comunicar correctamente el posicionamiento que el anunciante debe haber definido previamente”. (Soler, Seijo y Montaña, 2009: 60). Este punto daría verosimilitud y reafirmaría, en cierta medida, el título de esta tesis en el sentido de poder llegar a considerar al director de cuentas como “gestor de la comunicación de las marcas” para las que trabaja. Así mismo, afirman también que “la gestión de la marca trasciende el ámbito del marketing y la comunicación (...) y pasa de ser un activo gestionado casi en exclusiva por el departamento de marketing / comercial, a serlo desde el área corporativa” (Soler, Seijo y Montaña, 2009:74).

Por otro lado, también es habitual que una misma Compañía tenga a su servicio a varias agencias de publicidad, en función de su necesidad de publicitar productos distintos con una única marca. Pensando en las grandes multinacionales que reparten sus cuentas entre un *pool* de agencias, cabría poner en cuestión si cada uno de los directores de las diversas cuentas de dichas empresas podrían considerarse “gestores de marca”.

Gráfico 7



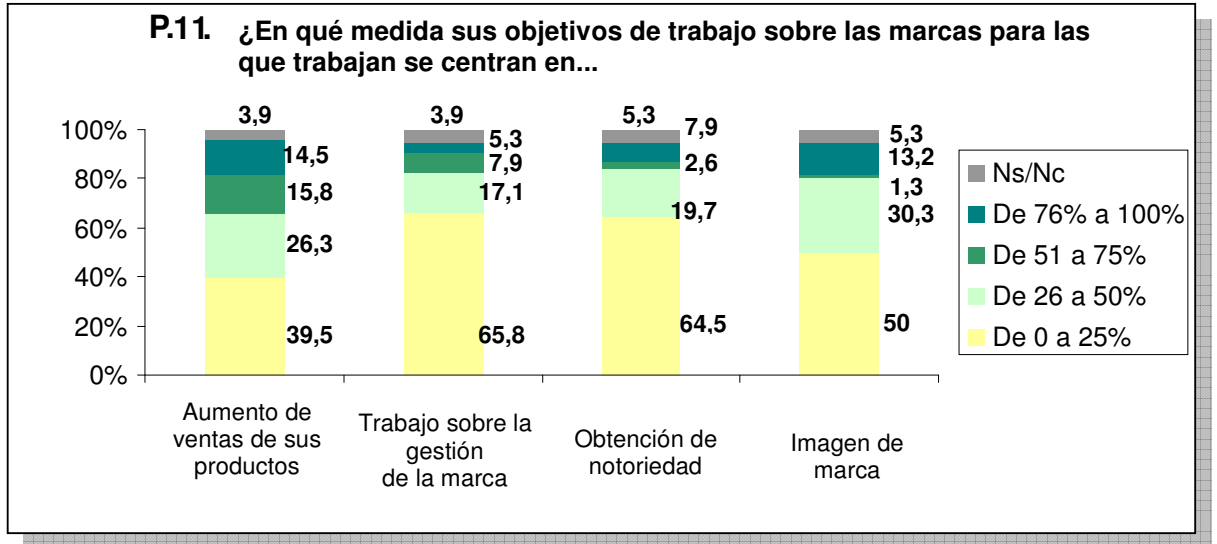
4.6.- DISTRIBUCIÓN DEL PESO ESPECÍFICO DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO DENTRO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

P.11	¿EN QUÉ MEDIDA SUS OBJETIVOS DE TRABAJO SOBRE LAS MARCAS PARA LAS QUE TRABAJA SE CENTRAN EN...(exprese en porcentajes)	%
	. Aumento de ventas de sus productos	
	. Trabajo sobre la gestión de marca	
	. Obtención de notoriedad	
	. Imagen de marca.....	

En base a los resultados obtenidos podríamos concluir 2 puntos por lo que se refiere al peso de los objetivos de trabajo dentro de las agencias de publicidad:

1/ Elevado nivel de diversificación de los objetivos de trabajo dentro de las agencias de publicidad: de los cuatro objetivos fijados y preguntados a los entrevistados, todos ellos obtienen las mayores puntuaciones en el intervalo más bajo o de 0 a 25%, esto quiere decir ninguno de ellos sobresale o tiene un mayor peso absoluto respecto a los demás:

Gráfico 8



2/ El aumento de las ventas es el objetivo con mayor peso relativo respecto a los demás objetivos, otorgando un 30.3% de un peso superior al 50% (intervalos de porcentaje más elevados otorgados). Seguido por la imagen de marca (14.5%) y la gestión de marca y notoriedad con porcentajes similares entorno al 11%.

Tabla 6 (*)	Aumento de las ventas de sus productos	Trabajo sobre la gestión de la marca	Obtención de notoriedad	Imagen de marca
Peso relativo > 50%	30.3%	11.2%	10.5%	14.5%
Peso relativo ≤ 50%	65.7%	82.9%	84.2%	80.3%

(*) El resto para que la suma total llegue al 100% hace referencia a Ns/Nc

Nos parece necesario precisar aquí la importancia que el aumento de las ventas tiene para cualquier acción publicitaria, a pesar de que los

objetivos comerciales no puedan ser considerados propiamente como objetivos de comunicación. Sin embargo, existen campañas cuyos objetivos están más vinculados a la consecución de notoriedad o mejora de la imagen.

Pero lo que realmente sorprende es el escaso peso relativo que obtiene el trabajo sobre la gestión de la marca. Este resultado podría justificar y casi por sí mismo validar la hipótesis principal de esta tesis en el sentido de corroborar que gran parte del trabajo que realizan los directores de cuentas en las agencias de publicidad tiene que ver más con resultados económicos y de ventas de las marcas para las que trabajan y no tanto con los aspectos comunicativos de las mismas.

4.7.- IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS ACCIONES DE PUBLICIDAD RESPECTO A LAS ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS SOBRE EL VALOR DE LAS MARCAS

P.20	EN GENERAL, ¿HASTA QUÉ PUNTO CREE UD. QUE LA PUBLICIDAD TIENE IMPORTANCIA EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA LAS MARCAS?
.	Mucha importancia 1
.	Poca importancia 2
.	No tiene importancia 3

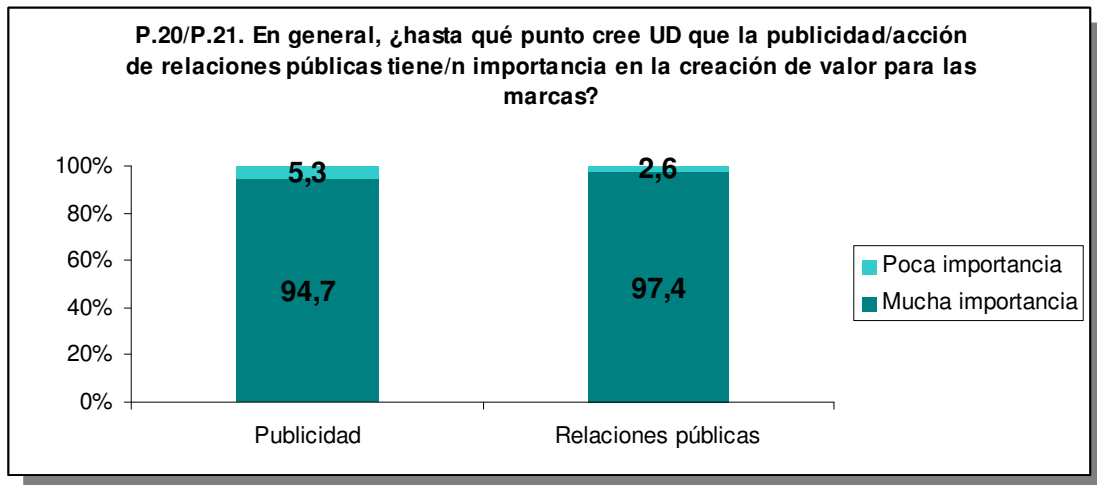
P.21	EN GENERAL, ¿HASTA QUÉ PUNTO CREE UD. QUE LAS ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS TIENE IMPORTANCIA EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA LAS MARCAS?
.	Mucha importancia 1
.	Poca importancia 2
.	No tiene importancia 3

Dado el marco de realización y presentación de esta tesis, nos pareció oportuno incluir estas dos preguntas en el cuestionario. No nos parece necesario aquí argumentar sobre las diferencias entre la publicidad y las relaciones públicas como herramientas de la comunicación empresarial, pero queríamos proponer la dicotomía a los entrevistados para obtener resultados que nos permitieran poner en valor (con su correspondiente ponderación en base a la muestra) ambos conceptos desde la perspectiva de los profesionales que iban a responder.

Efectivamente, publicidad y relaciones públicas, se consideran como muy importantes en la generación de valor de marca. Y esta afirmación es unánime para 9 de cada 10 entrevistados.

Sin embargo, observamos que de forma relativa, aunque no significativa, se da una ligera tendencia a considerar las acciones de Relaciones Públicas como más importantes para ese cometido:

Gráfico 9



Cabe añadir, que teniendo en cuenta el “ruido” o notoriedad que genera la publicidad respecto a las acciones de relaciones públicas, relativiza al alza el peso de estas últimas.

Así pues, según la opinión de los entrevistados, la generación de valor de la marca proviene tanto de la herramienta de la publicidad, de efectos tal vez más inmediatos, como de aquellas acciones que quizás actúan con “menor ruido” y más a largo plazo, como serían las que englobamos tradicionalmente en el ámbito de las relaciones públicas.

4.8.- PERCEPCIÓN DE APORTACIÓN DE VALOR Y LA VALORACIÓN DE SU TRABAJO.

P.12	¿CREE QUE SU TRABAJO TIENE UNA INFLUENCIA DIRECTA EN LA CONSECUCCIÓN DE VALOR EN LAS MARCAS PARA LAS QUE TRABAJA?	
.	Sí.....	1
.	No.....	2
.	Sólo en algunos casos.....	3

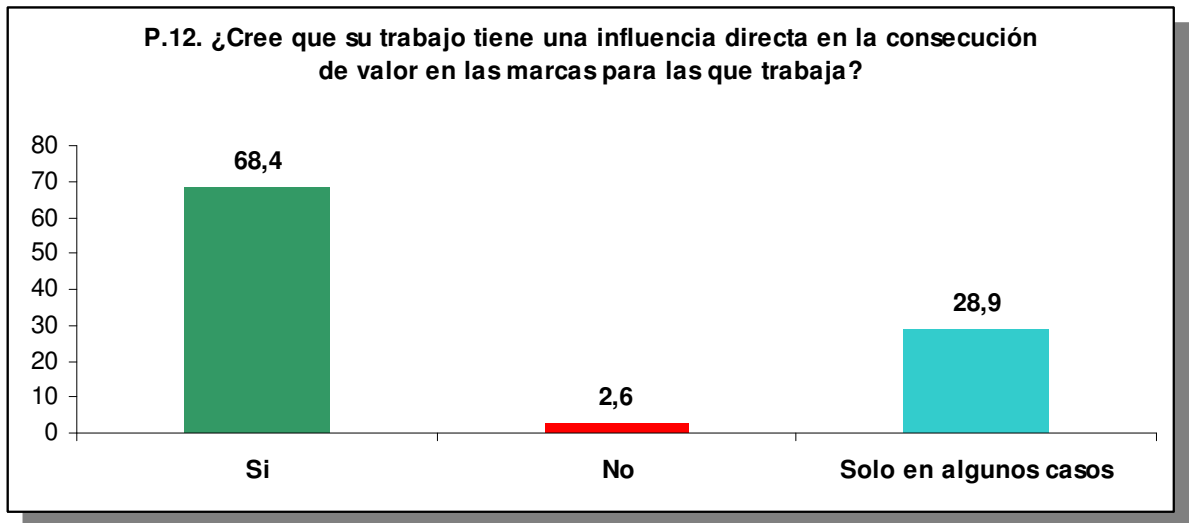
P.13	¿CREE UD. QUE SU TRABAJO ES VALORADO COMO APORTADOR DE VALOR A LA MARCA POR PARTE DE SUS CLIENTES?	
.	Muy valorado.....	1
.	Bastante valorado.....	2
.	Poco valorado.....	3
.	Nada valorado.....	4

P.16	EN GENERAL, Y EN COMPARACIÓN CON EL TRABAJO DE LOS RESPONSABLES CREATIVOS DE SU AGENCIA, ¿CÓMO CREE UD. QUE SUS CLIENTES VALORAN SU TRABAJO?	
.	Está más valorado.....	1
.	Está menos valorado.....	2
.	Está igualmente valorado.....	3

4.8.1.- Aportación de valor

Para el 68% de los entrevistados, su percepción en la influencia directa en la aportación de valor a las marcas gestionadas es afirmativa o positiva. Tan solo un tercio de los entrevistados consideran que su aportación no siempre tiene una influencia directa.

Gráfico 10



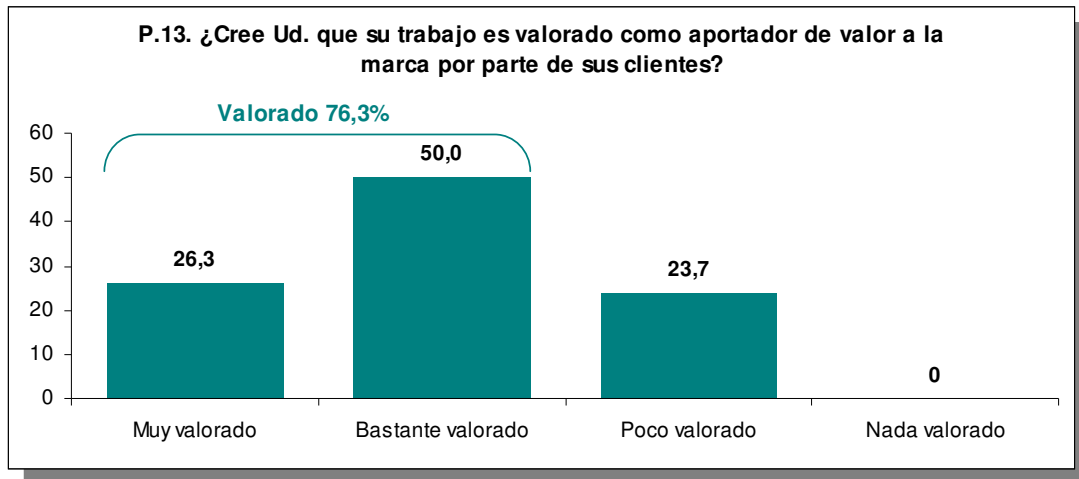
En definitiva, los entrevistados consideran que tienen una influencia directa en la generación de valor en las marcas para las que trabajan.

4.8.2.- Valoración de su trabajo

En cuanto a la percepción o valoración de su trabajo por parte de sus clientes, tan solo una cuarta parte de los entrevistados se consideran muy valorados por sus clientes. La mayoría se posiciona en la segunda posición (positiva) o de bastante valorado. No obstante, el balance de dicha percepción es positivo, teniendo en cuenta que en total el 76.3% se consideran que su gestión está valorada (muy o bastante) por sus clientes.

Finalmente, hay un 23.7% restante de la muestra que opinan que su trabajo esta poco valorado por sus clientes.

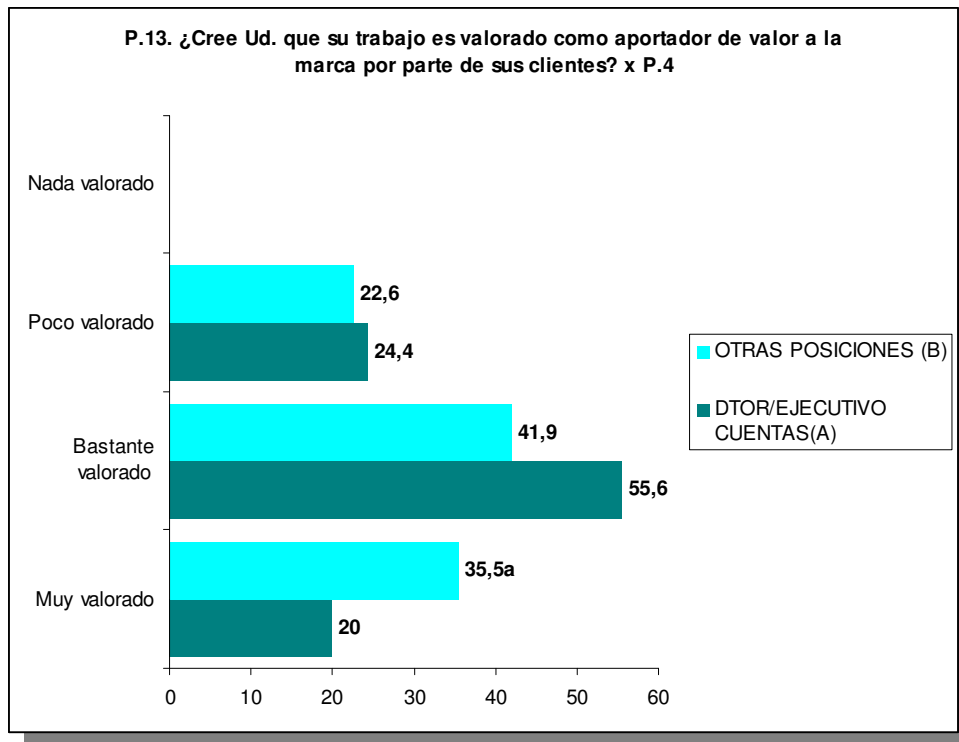
Gráfico 11



En función de la posición o lugar de trabajo ocupado, la percepción o valoración por parte de sus clientes puede variar: mientras que aquellos entrevistados que ocupan "Otras posiciones" perciben que su aportación de valor a la marca está mejor valorada, es decir, hay un mayor porcentaje de respuesta en el extremo máximo y positivo de la escala (muy valorado) 35,5% en comparación a aquellos que ocupan un posición de director/ejecutivo de cuentas de una agencia de publicidad (20%).

La explicación puede residir en el análisis realizado en el punto 3 anterior, donde los "Otros Cargos" se definen más como "gestor de marca" que los directores o ejecutivos de Cuentas de las agencias de publicidad. Es quizás por su perfil o responsabilidad de su puesto que, en sí, conlleva a un mayor convencimiento de aportación de valor hacia la marca en general.

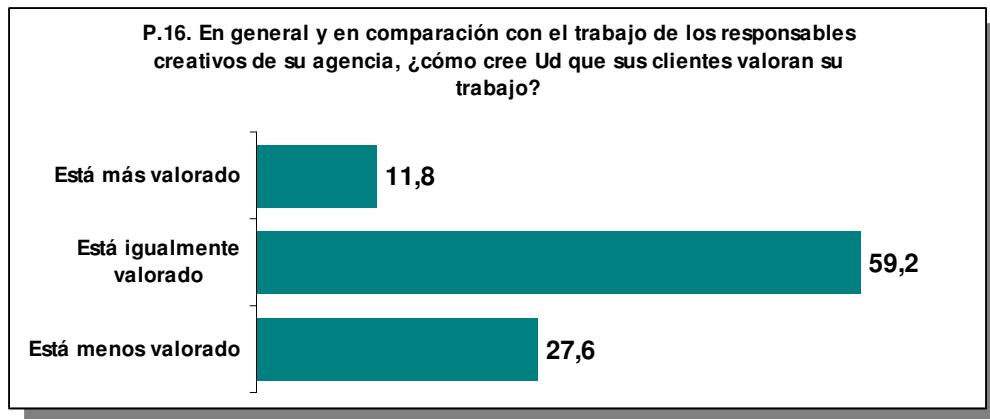
Gráfico 12



Nota: Realización de un Contraste de T-student a 2 colas, las letras mayúsculas indican diferencias al 80% de intervalo de confianza y las letras minúsculas al 90%

Por otro lado, destacar que la valoración del trabajo del director de cuentas en comparación con el trabajo de los responsables creativos de marca, es considerada, 59.2% de los casos, como que ambos trabajos están igualmente valorados por parte de sus clientes.

Gráfico 13



No obstante, se observa que la tendencia es hacia la menor valoración versus los creativos. Quizás porqué la creatividad se puede valorar con las ejecuciones publicitarias, mientras que el concepto de gestión se mide más en global y en el largo plazo y no es visible de forma inmediata, es más intangible.

No podemos olvidar aquí, la lucha permanente –aunque muchas veces se trate más de un tópico que de una realidad– que se produce en algunas agencias entre ejecutivos y creativos, justamente al plantarse la importancia de su labor en los trabajos para los clientes. Esta especie de enfrentamiento se refleja, aunque de manera implícita, en el resultado, con independencia de ese 59,2 % que tiende al equilibrio valorativo que, a nuestro juicio, es más una intención que una realidad constatable.

Los datos obtenidos con estas respuestas contrastan con lo manifestado en el citado estudio de la AEAP cuando los anunciantes reprochan a las agencias que sólo “buscan la inmediatez, la notoriedad, el impacto y, en definitiva, los resultados a corto plazo, cuando las marcas requieren objetivos a largo plazo (...). Si mezclan marca y comunicación

parece que lo primero no es más que una excusa para vender más comunicación (...).Son creativos pero de miras muy cortas (...). Hay todavía demasiados alardes de crear espectáculo” (Soler, Seijo y Montaña, 2009: 61-62)

Aún considerando que esta referencia del estudio de la AEAP son *verbatim* tal vez deberíamos considerar aquí un cierto afán de proteccionismo sobre el trabajo que efectúan los profesionales de las agencias,

4.9. LOS CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN, CREATIVIDAD Y GESTIÓN DE MARCAS EN EL CLIENTE

P.14	EN GENERAL, LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE LAS MARCAS PARA LAS QUE TRABAJA ESTÁN ESTABLECIDOS	
	. A un año vista.....	1
	. A dos años vista	2
	. A tres o más años vista.....	3

P.15	QUE UD. SEPA, ¿CUÁNTAS VECES HA CAMBIADO ESENCIALMENTE LA CREATIVIDAD DE LAS CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD DE LAS MARCAS PARA LAS QUE TRABAJA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS?	
	. No ha cambiado esencialmente	1
	. 1 vez.....	2
	. Entre 1 y 3 veces.....	3
	. Más de 3 veces.....	4

P.17	EN LOS PLANES DE SUS CLIENTES ¿SE DEFINEN CLARAMENTE LOS VALORES DE LA MARCA A CONSEGUIR CON EL TRABAJO DE LA AGENCIA?	
	. Sí.....	1
	. No.....	2
	. No muy claramente.....	3

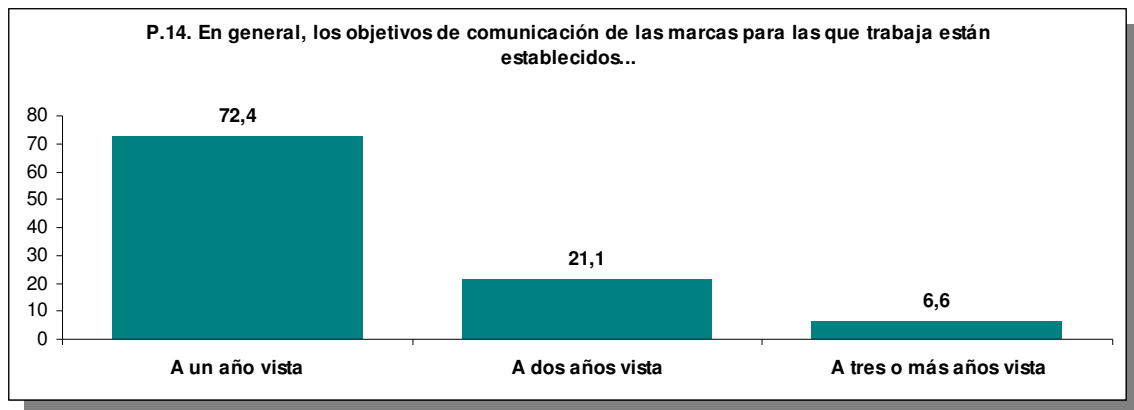
P.19	¿CREE QUE SUS CLIENTE INVIERTEN RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS SUFICIENTES PARA CUIDAR EL VALOR DE LAS MARCAS?	
	. Sí.....	1
	. No.....	2

P.18	EN SU AGENCIA ¿SE REALIZAN ESTUDIOS “AD HOC” PARA AYUDAR A LA GESTIÓN DE LAS MARCAS PARA LAS QUE UD. TRABAJA?	
	. Sí, habitualmente	1
	. No, nunca.....	2
	. Sólo de vez en cuando	3

4.9.1. Cambios de objetivos de comunicación

Un total del 72,4% de las empresas o clientes define mayoritariamente sus objetivos de comunicación prácticamente a corto plazo o a un año vista. Así pues, los objetivos de comunicación y valor de marca tienen que estar en acorde y revisados conjuntamente y de forma anual.

Gráfico 14



Según la posición o cargo ocupado, los directores o ejecutivos de cuenta de agencias publicitarias, tienen una previsión de objetivos algo más dilatada, con un 26.7% de planificación a 2 años vista en comparación con los otros cargos o posiciones. Mientras que los otros cargos o posiciones, su planificación de objetivos es significativamente superior en el tramo de más a corto plazo.

Tabla 7	DTOR/EJECUTIVO CUENTAS(A)	OTRAS POSICIONES (B)
A un año vista	66,7	80,6a
A dos años vista	26,7b	12,9
A tres o más años vista	6,7	6,5

Nota: Realización de un Contraste de T-student a 2 colas, las letras mayúsculas indican diferencias al 80% de intervalo de confianza y las letras minúsculas al 90%

Esta pregunta resulta clave en esta tesis puesto que viene a corroborar, en segunda instancia, la hipótesis principal del trabajo. Esta mayoría, incluso relativa, de entrevistados que manifiestan trabajar para sus marcas con objetivos a muy corto plazo, es un dato definitivo que nos confirma y reafirma en nuestro planteamiento inicial de que los directores de cuentas en las agencias de publicidad gestionan la comunicación de las marcas presionados por la obtención de resultados que los clientes les marcan, buscando la inmediatez de los mismos. No deja de ser relevante que este resultado difiera de lo que en realidad parecen exigir los anunciantes según el informe de la AEAP. Esta misma contradicción es detectada por estos autores cuando recogen que

“Los directivos de entidades de servicio al anunciante consideran que éstos (...) realizan un discurso táctico y poco estratégico (...), tienden a olvidar la marca y sus orígenes y, en cambio, la gestionan de forma oportuna y reactiva (...). El énfasis se pone en las campañas de producto para incrementar las ventas trimestrales, y la búsqueda del retorno a la inversión campaña a campaña

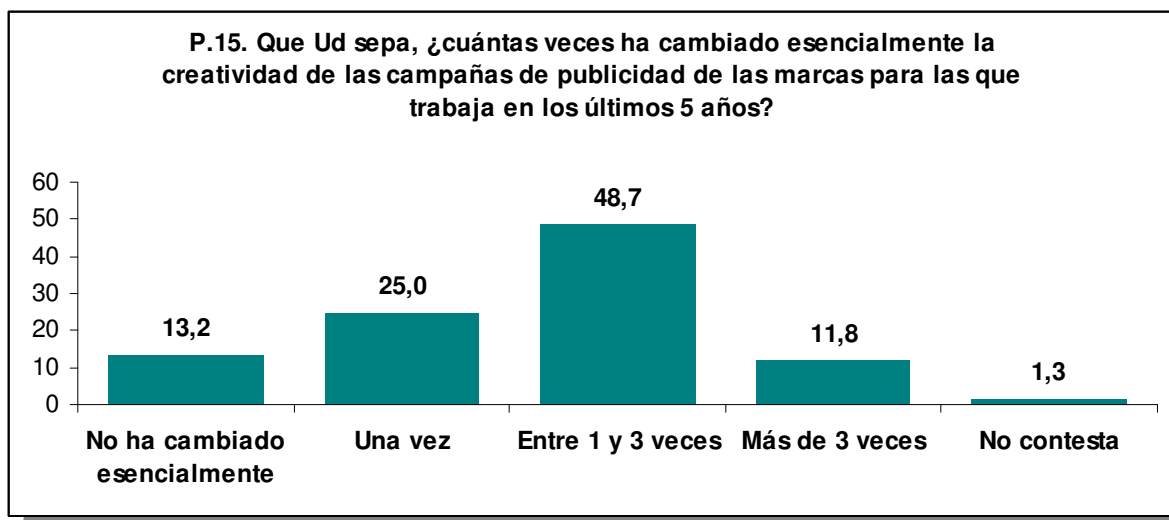
gana terreno a la construcción coherente de las marcas a largo plazo y con inversiones sostenidas” (Soler, Seijo y Montaña, 2009: 64-65).

4.9.2. Cambios en la creatividad de las campañas publicitarias.

Un 48,7% de los clientes para los que trabajan los entrevistados han cambiado la creatividad de las campañas publicitarias entre 1 y 3 veces en los últimos 5 años. No obstante, la tendencia o el cambio de creatividad es bastante estable, es decir, el 73,7% de los clientes han cambiado sus creatividades entre 1 y 3 veces, esto hace un promedio de cambio de cada dos años y medio, aproximadamente.

Por otro lado, encontramos posiciones extremas con porcentajes equilibrados, o de aquellos que no han realizado un cambio esencial (13%) o, el opuesto, que han cambiado más de 3 veces con un 11,8%.

Gráfico 15



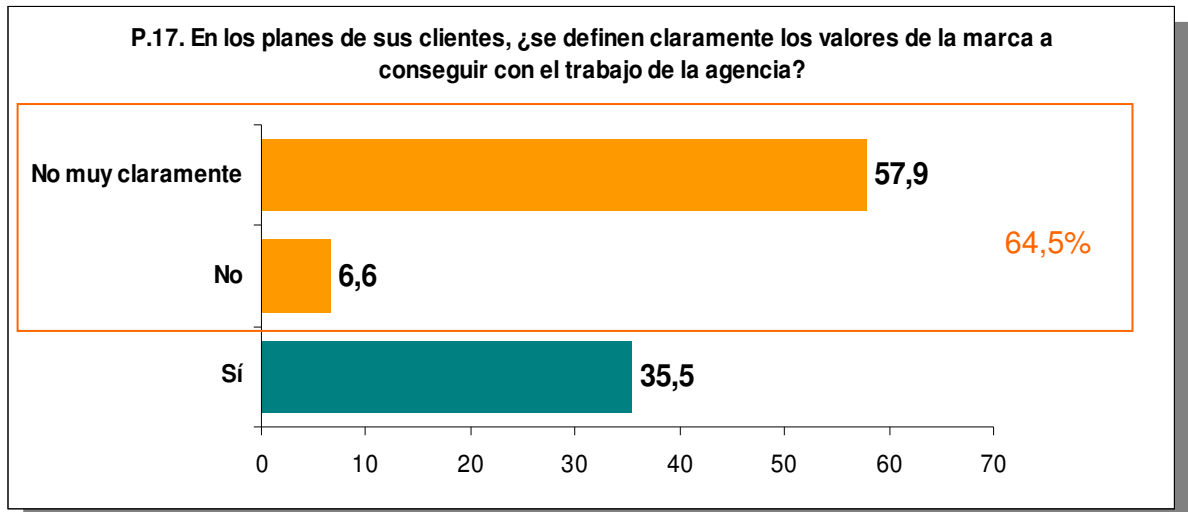
Una interpretación más profunda de las meras cifras en estas respuestas obtenidas, nos obliga a mencionar que, en apariencia, se produce una contradicción entre estos resultados y los planteamientos publicitarios de grandes marcas que suelen considerar ventajoso el mantenimiento en el tiempo de una estrategia de comunicación cuando ésta se considera adecuada para la marca.

Además –el hecho de tratarse de un cuestionario cerrado no deja lugar a posibles comentarios– no nos es posible asegurar que los entrevistados hayan distinguido entre los cambios en la estrategia de comunicación que, como hemos comentado y ya en su momento defendía Joannis (1986) debe alargarse en el tiempo si se considera acertada, es decir, la permanencia del eje de comunicación, y los cambios en la plasmación creativa del tal eje: una cuestión es mantener el eje creativo en el tiempo y otra muy distinta es la propuesta creativa en que dicho eje se materializa; si la ejecución creativa es la que varía pero el eje creativo se mantiene, la marca sale reforzada en el tiempo, mientras que si es al contrario, la erosión de la marca es mucho mayor.

4.9.3.- La definición de los valores de marca por parte de sus clientes.

Los resultados muestran una gran confusión o simplemente no definición de los valores de marca (64.5%) que quieren transmitir los clientes en sus campañas publicitarias. Trabajo que seguramente dificulta el trabajo del director de cuentas, así como su percepción de valor añadido en dicha gestión.

Gráfico 16



Nos parece realmente significativo que en casi un 65% de los directores de cuentas entrevistados se dé esta percepción de falta de preocupación por parte de los anunciantes clientes en definir claramente a la empresa que va a gestionar la comunicación de sus marcas, los valores que con su trabajo deben de transmitir dichas marcas. Sin embargo, el dato es extraordinariamente coherente con lo que manifiestan los representantes de las agencias cuando son preguntados al respecto: “cuando te enfrentas al departamento de marketing del anunciante, el nivel de discusión sobre marca descende a los niveles más bajos” (Soler, Seijo y Montaña, 2009: 64).

No obstante, debemos poner de relieve que la aceptación de las propuestas de una agencia están, como es lógico, a tenor de lo que el anunciante decida ⁹⁷, por lo que la gestión de la comunicación en la agencia

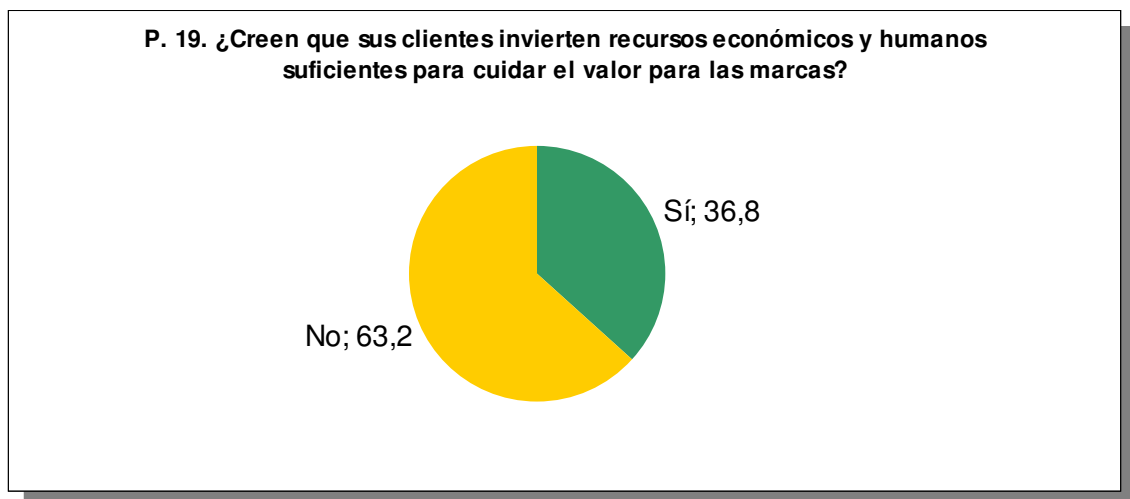
⁹⁷ Como ejemplos ilustrativos, nos remitimos a los ya explicados como vivencia profesional por parte del autor en el marco teórico de esta tesis.

debe ser lógicamente matizada al no disponer el director de cuentas de autonomía decisoria.

4.9.4. Dedicación de recursos económicos y humanos en el cuidado del valor de marca.

Desde el punto de vista de los entrevistados, se constata mayoritariamente la opinión de que las empresas anunciantes dedican pocos recursos (económicos y humanos) al cuidado del valor de sus marcas. Además, tal y como hemos visto en el punto anterior 9.3, esta poca dedicación de recursos podría tener una correlación en la poca claridad en el momento de la definición de dichos valores.

Gráfico 17



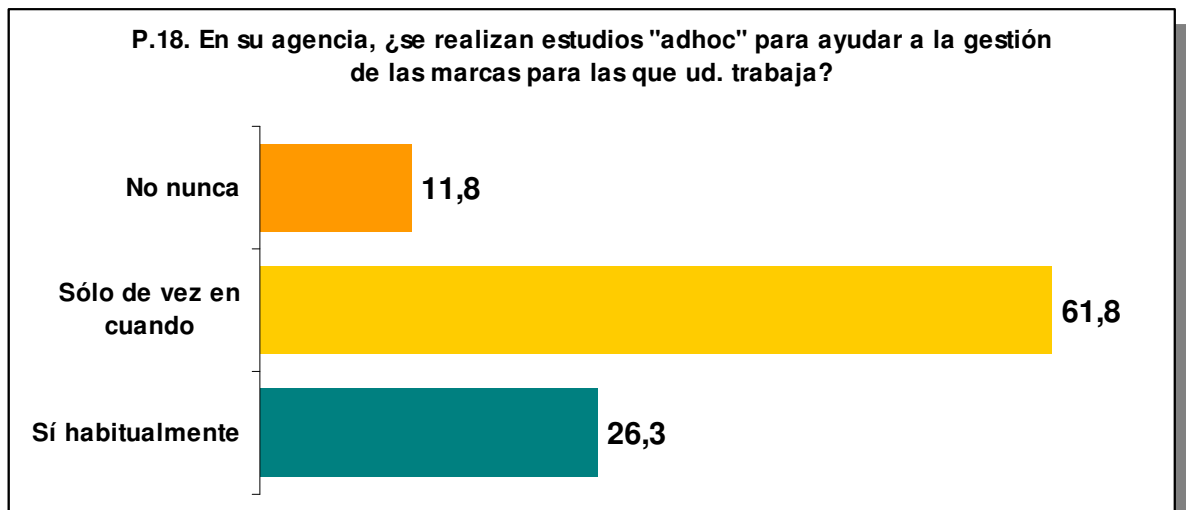
4.9.5. Soporte a la gestión del valor de marca desde la agencia.

La realización de estudios de mercado *ad hoc* son una herramienta que pueden ayudar a definir, evaluar y contrastar que los objetivos de valor de marca son percibidos por el consumidor. Aunque quizás este tipo de estudio se realiza mayoritariamente por parte del cliente, encargado a priori de definir y asegurar que sus objetivos de valor se transmiten, se constata

que un 61.8% de las agencias dan soporte a esta gestión llevando también a cabo este tipo de estudios de mercado; un tercio de las agencias realizan estudios regularmente para sus clientes, mientras que un 11,8% no los realizan nunca.

La imposibilidad de respuesta abierta nos impide mayor profundidad en el análisis, pero una posible interpretación de este dato parecería confirmarnos, cuando menos, la voluntad por parte de los directores de cuentas de dotarse de instrumentos que permitan mejorar su gestión. Seguro que no se trata de una voluntad "ad honorem" puesto que la puesta en marcha de cualquier tipo de estudio supone una inversión en dinero y en tiempo que las agencias deben amortizar con la refacturación a sus clientes.

Gráfico 18



4.10.- MARCAS MÁS VALORADAS A NIVEL NACIONAL

P.22	CITE LAS TRES MARCAS QUE, EN SU OPINIÓN, MEREcen SER CONSIDERADAS COMO MÁS VALORADAS EN ESPAÑA
	1.-

	2.-

	3.-

P.23	ANOTE LAS TRES MARCAS QUE, EN SU OPINIÓN, MEREcen SER CONSIDERADAS COMO "MÁS VALORADAS" A NIVEL INTERNACIONAL
	1.-

	2.-

	3.-

Nos pareció interesante realizar una mínima prospección sobre el otorgamiento de valor a marcas nacionales e internacionales por parte de los entrevistados. Nótese, no obstante, que en la pregunta formulada en el cuestionario, no se precisa ni acota lo que debe entenderse por más valoradas, por lo que podemos intuir que en las respuestas puede haber una mezcla de conceptos atribuibles a las mismas muy cercanos a la notoriedad.

El porcentaje de respuestas es muy disperso, y teniendo en cuenta la base muestral, marcas que obtienen porcentajes inferiores al 5% serían considerados como residuales.

No obstante, aún y con dispersión, si analizamos las primeras menciones (o el *top of mind*), las 3 marcas principales son:

- El Corte Inglés con 15.8%,
- Danone 13.2%
- y Zara 13.2%.

Las dos primeras marcas mencionadas dedican un gran esfuerzo en publicidad, sobretodo televisiva y aparecen en todos los rankings de inversión publicitaria, especialmente el de Infoadex – considerado como el estándar de control de las inversiones publicitarias en España- mientras que en el caso de Zara sus esfuerzos comunicativos publicitarios son apenas testimoniales.⁹⁸

Las otras marcas, aunque con menores porcentajes o menciones son, Coca Cola (con un 10.5%) y las dos compañías telefónicas Telefónica y Movistar ambas con un 6.6% de menciones ocupando posiciones del ranking dentro de las 6 mejores.

Tabla 8

P.22. Primera valorada en España	
EL CORTE INGLES	15,8
DANONE	13,2
ZARA	13,2
COCA-COLA	10,5

⁹⁸ Sin embargo, Zara es la única marca española que aparece entre las 100 primeras del mundo en el prestigioso ranking de la consultora Interbrand, estando, además entre las 5 que más aumentaron su valor junto a Google, Apple, Amazon y Nintendo. El ranking completo puede consultarse on line en http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx

MOVISTAR	6,6
TELEFONICA	6,6
BANCO SANTANDER	2,6
BMW	2,6
LA CAIXA	2,6
MERCEDES BENZ	2,6
AUDI	1,3
BBVA	1,3
CAJA MADRID	1,3
GOOGLE	1,3
ING DIRECT	1,3
INTERMON - OXFAM	1,3
MANGO	1,3
MARQUES DE RISCAL	1,3
MONT BLANC	1,3
NESTLE	1,3
NOKIA	1,3
RENAULT	1,3
REPSOL	1,3
SONY	1,3
TELEFONICA MOVISTAR	1,3
VOLKSWAGEN	1,3
VUELING	1,3

Por lo que se refiere a las segundas y terceras marcas más valoradas en España, hay un total de 7 marcas que obtienen menciones superiores al 10%: BMW es la nueva marca que aparece en primera posición (19,7% de menciones), seguida por Zara (18.4%) de nuevo posicionada entre las 6 mejores. Coca Cola ocupa la tercera posición del ranking (13.2%), seguida

por telefónica (13.2%) y finalmente Danone, El Corte Inglés y Nestle, las tres marcas con 10.5% de menciones.

Tabla 9

P.22. Segunda y Tercera valoradas en España	
BMW	19,7%
ZARA	18,4%
COCA-COLA	14,5%
TELEFONICA	13,2%
DANONE	10,5%
EL CORTE INGLES	10,5%
NESTLE	10,5%
BANCO SANTANDER	7,9%
IKEA	6,6%
SEAT	6,6%
MAPFRE	5,3%
NIKE	5,3%
ACCIONA	5,3%
AUDI	3,9%
MOVISTAR	3,9%
BIMBO	2,6%
CAMPER	2,6%
COLA CAO	2,6%
LA CAIXA	2,6%
MANGO	2,6%
FCB	2,6%
GOOGLE	2,6%
MOVISTAR	2,6%

NIKE	2,6%
AGATA RUIZ DE LA PRADA	1,3%
CRUZ ROJA	1,3%
ENDESA	1,3%
EVAX	1,3%
FNAC	1,3%
GREENPACE	1,3%
IBERIA	1,3%
INTERMON OXFAM	1,3%
MUTUA MADRILEÑA	1,3%
PROCTER & GAMBLE	1,3%
TOYOTA	1,3%
VODAFONE	1,3%
YOUTUBE	1,3%
BBVA	1,3%
DAMM	1,3%
EL PAIS	1,3%
GAS NATURAL	1,3%
ISDIN	1,3%
LOEWE	1,3%
L'OREAL	1,3%
MANGO	1,3%
MICROSOFT	1,3%
OBRA SOCIAL CAJA MADRID	1,3%
UNILEVER	1,3%
YOUTUBE	1,3%

4.11.- MARCAS MÁS VALORADAS A NIVEL INTERNACIONAL

La percepción a nivel internacional, y en concreto en primeras menciones (*top of mind*) son menos dispersas en comparación a la visión nacional. Viendo la tabla siguiente, hay una marca que obtiene un 47.4% de menciones: COCA COLA. La segunda marca más mencionada, aunque con un porcentaje relativamente inferior a la primera, es GOOGLE, con un total de 15.8% de menciones.⁹⁹

La tercera posición ocupada por el ranking global sería para NIKE pero con un nivel de menciones inferior al 10% o del 9.2%. A partir de la cuarta posición hay un alto nivel de dispersión, con menciones inferiores al 5%.

Tabla 10

P.23. Primera considerada Internacional	
COCA-COLA	47,4
GOOGLE	15,8
NIKE	9,2
APPLE	3,9
BMW	3,9
MICROSOFT	2,6
AUDI	1,3
FIRA DE BARCELONA	1,3

⁹⁹ Véase el apartado del marco teórico en que tratamos el caso de las marcas internacionales percibidas como locales, basándonos en el trabajo de Garolera (1997).

GREENPEACE	1,3
HARLEY DAVIDSON	1,3
LOUIS VUITON	1,3
NOKIA	1,3
PROCTER & GAMBLE	1,3
ROLS ROYCE	1,3
SONY PLAYSTATION	1,3
VOLKSWAGEN	1,3
ZARA	1,3

Finalmente, en lo que referente a las segundas y terceras posiciones del ranking a nivel internacional, NIKE se posiciona la primera, con un total de 23.7% de menciones, seguida por COCA COLA (21.1%) y MICROSOFT en tercera posición, con 19.7% de menciones. La cuarta posición también pertenece al sector informático, ocupado por APPLE (con 13.2%) seguida por la marca de telefonía móvil NOKIA (11.8%):

Hay un segundo grupo de marcas, aunque más disperso, con menciones iguales o superiores al 5%. A modo de observación, cabe resaltar que de las 12 marcas mejor valoradas internacionalmente, la mitad o 6 de ellas son relacionadas con el sector tecnológico (informática o telefonía).

El resto de marcas por debajo de la 12ª posición obtienen menciones residuales o inferiores al 5%.

Tabla 11

P.22. Segunda o Tercera considerada internacional	
NIKE	23,7%
COCA-COLA	21,1%
MICROSOFT	19,7%
APPLE	13,2%
NOKIA	11,8%
GOOGLE	9,2%
IBM	7,9%
AUDI	6,6%
MERCEDES BENZ	6,6%
L'OREAL	5,3%
VODAFONE	5,3%
ZARA	5,3%
BMW	3,9%
IKEA	3,9%
NESTLE	3,9%
DOVE	2,6%
FERRARI	2,6%
MC DONALD'S	2,6%
PEPSI	2,6%
SONY	2,6%
UNILEVER	2,6%
VISA	2,6%
ABERTIS	1,3%

ASTON MARTIN	1,3%
AXE	1,3%
COOGLE	1,3%
DISNEY	1,3%
EL CORTE INGLES	1,3%
INTERMON OXFAM	1,3%
LA IGLESIA CATÓLICA	1,3%
MANGO	1,3%
MCINTOSH	1,3%
MINI	1,3%
MONT BLANC	1,3%
MTV	1,3%
RED BULL	1,3%
SAVE FOR CHILDREN	1,3%
SSL HELATHCARE BRANDS	1,3%
TELEFONICA	1,3%
THE ECONOMIST	1,3%
TOYOTA	1,3%
VIAGRA	1,3%
YOUTUBE	1,3%

5.- CONCLUSIONES

Aunque a lo largo del texto ya hemos ido apuntando determinadas conclusiones parciales, hemos organizado la redacción de las conclusiones finales de esta tesis doctoral desde dos perspectivas: la primera, abordando la validación o refutación de las hipótesis planteadas al principio de la misma desde una perspectiva más cualitativa, a través del análisis de las principales fuentes utilizadas en el marco teórico; y en segundo lugar, también desde una perspectiva cuantitativa a través del análisis de estudio de campo realizado, cuando ello ha sido posible.

También presentaremos las conclusiones a las que hemos llegado tratando de validar o refutar las hipótesis secundarias o complementarias.

Finalmente, terminaremos este apartado planteando algunas propuestas y líneas de investigación que, a nuestro modo de ver, se abren como posible continuación o complemento al presente trabajo.

5.1.- CONCLUSIONES FINALES: VALIDACIÓN / REFUTACIÓN DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Recordemos que la hipótesis principal del trabajo estaba plantada según el siguiente tenor literal:

Los actuales directores de cuentas, como gestores de la comunicación de las marcas en las agencias de publicidad, se hallan inmersos en preocupaciones muy centradas en el corto plazo que les hacen dejar a un lado las verdaderas necesidades de las marcas que gestionan en favor de los resultados sobre las mismas medidas en términos de ventas, cuota de mercado, *income*, rentabilidad, notoriedad, etc.

Del estudio de las fuentes bibliográficas consultada sobre gestión de marcas y dirección de cuentas consultada y trabajada en el marco teórico, no puede desprenderse una validación categórica de la hipótesis principal según el literal, entre otras razones porque el tema no ha sido tratado de manera tan específica hasta el momento.

No obstante, de su análisis sí que se desprenden algunos puntos de interés que nos llevan a interpretar que la hipótesis no queda lejos de la realidad. Como se ha podido comprobar a lo largo de la exposición del marco teórico, la mayor parte de los autores consultados que tratan el tema de la comunicación de marcas apuntan a que, efectivamente, la gestión de las marcas debe realizarse pensando siempre en el largo plazo; sin embargo, una gran sobreoferta de productos hace que las empresas entren en una dinámica de dura competencia que, especialmente en momentos como los actuales¹⁰⁰ provoca que, posiblemente, el producto adquiera más importancia

¹⁰⁰ Hacemos notar que la redacción de estas conclusiones se realizó durante el mes de Julio del año 2009, en plena época de crisis económica.

que la marca ya que, en momentos de incertidumbre, el resultado económico tangible impera sobre el intangible que supone la propia marca.

Sin embargo, esta misma situación, a nuestro entender, otorga un enorme potencial de crecimiento a los nuevos ámbitos de gestión de la marca y su comunicación que, creemos, se verá sometida a profundos cambios; de algún modo se abren oportunidades para la mejora de la gestión de la comunicación de marcas, puesto que en entornos tan extraordinariamente competitivos como los actuales, con la gran sobresaturación de los medios a nivel publicitario, parece que la comunicación en clave de marca y reforzar su rol protagonista en las comunicaciones de marketing es moneda de cambio para la mayor parte de las empresas y profesionales.

A todo ello cabría añadir que los cambios a los que nos referimos, deberán tener en cuenta los nuevos escenarios que los propios consumidores y las nuevas tecnologías están provocando.

Por último, destacar la importancia que se le está empezando a dar al concepto de “branding interno” o *inside branding* y su vinculación a los departamentos de recursos humanos de las empresas y que hacen que la gestión de marcas y su comunicación vayan adquiriendo connotaciones cada vez más corporativas, trascendiendo los límites exclusivos del entorno marketing.

Por lo que se refiere al trabajo de campo, y más allá de lo ya comentado en el apartado correspondiente, al analizar en profundidad cada una de las preguntas y situándolas en su contexto, hemos extraído las siguientes conclusiones:

5.1.1.- DEFINICIÓN DEL PERFIL

El perfil de los entrevistados que han participado en el estudio cuantitativo ha quedado definido como:

Demográfico: Mayor proporción de hombres (53%) en comparación a las mujeres (47%). De edad media entorno a los 35 años. Posiblemente a causa de la muestra obtenida, este perfil no coincide exactamente con el de otros estudios realizados a nivel nacional ya citados y que constatan que la incorporación de la mujer en el ámbito de las agencias de publicidad es cada vez mayoritario.

Académico: Licenciados en Ciencias de la Comunicación (57%) y Empresariales/Económicas (22%). Este es un dato importante en el entorno en que presentamos este trabajo y, en gran medida es coincidente con algunos estudios consultados y ya referidos a nivel de cita o bibliografía. Los directores de cuentas poseen, en su mayoría, formación universitaria en el campo de la comunicación, aunque no ha habido pronunciamientos sobre formación en el ámbito del *brand management*.

Profesional: Principalmente, directores/ejecutivos de cuentas en agencias de publicidad (61%), con más de 4 años de experiencia (65%). Un 70% de ellos con dos experiencias laborables previas relacionadas con la gestión de cuentas. El dato es muy revelador, ya que otorga a la experiencia previa un notable valor para desarrollar el rol de director de cuentas y, por extensión, de gestor de comunicación de marcas.

5.1.2.- DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL TRABAJO DEL DIRECTOR DE CUENTAS COMO "GESTOR DE MARCA"

La mitad de los entrevistados consideran que, conceptualmente la “comunicación” tiene una importancia alta o del 76% al 100% dentro de la gestión de las marcas, 9 de cada 10 entrevistados, consideran que tanto la publicidad como las relaciones públicas son igualmente importantes para la generación de valor de marca y 6 de cada 10 entrevistados definen su trabajo como “gestor de marca”.

En cuanto a los objetivos de trabajo del director de cuentas como "gestor de marca" son diversos. No obstante, el incremento de las ventas sigue siendo el que tiene un mayor peso (>50%), seguido por la creación y mantenimiento de la Imagen de marca (un 14.5% con un peso superior al 50% de sus objetivos). La generación de valor de marca y la notoriedad son los que obtienen un menor peso relativo (11% con un peso superior al 50% dentro de sus objetivos).

A nuestro modo de ver, este punto valida claramente la hipótesis principal planteada pues, aun considerándose “gestores de marca”, los directores de cuentas de las agencias de publicidad de Barcelona, consideran que la mayor parte de los objetivos de los clientes para los que trabajan están más enfocados a la obtención de resultados a corto plazo y no tanto a trabajar para la marca en el largo plazo.

5.1.3.- APORTACIÓN DE VALOR POR PARTE DEL DIRECTOR DE CUENTAS COMO "GESTOR DE MARCA"

A pesar de lo afirmado en el punto anterior, el 68% consideran que su trabajo tiene una influencia directa en la consecución de valor de marca. A nuestro modo de ver, este punto necesitaría de una mayor profundización para ser analizado con rigurosidad, ya que hay factores de tipo cualitativo (la autoestima por el propio trabajo y la valoración del mismo, el autoreconocimiento profesional y otros) que podrían sesgar las respuestas y que, en nuestra opinión, planean sobre esta respuesta. Lo mismo podríamos decir del 76% que consideran que sus clientes valoran de forma positiva su trabajo, teniendo en cuenta que la pregunta no precisaba de manera categórica qué era lo que los clientes entendían por su trabajo ni qué parte de éste se refería a la gestión de la marca.

Por otro lado, los directores de cuentas consideran que están igualmente valorados que los creativos (59%), aunque la tendencia es negativa o se perciben como menos valorados (28%), lo cual nos refiere, como ya hemos comentado, a la eterna lucha entre creativos y cuentas para justificar cuáles de los dos roles es más relevante en el negocio publicitario. También aquí se abren nuevos puentes a la investigación sobre este extremo.

5.1.4.- GENERACIÓN DE VALOR DE MARCA POR PARTE DEL CLIENTE

Finalmente, hemos podido concluir que los directores de cuentas aseguran que el 72% de los clientes fijan los objetivos de comunicación a 1 año vista, que el 74% de los clientes han cambiado de creatividad entre 1 y 3 veces en los últimos año, que el 65% de los clientes no fijan los valores de marca de forma clara y que el 63% no dedican recursos económicos y humanos suficientes a la gestión de las marcas.

Ya hemos comentado con anterioridad que esta agrupación de resultados nos ha ayudado a corroborar la hipótesis principal de este trabajo, aunque con algunos matices sobre los que el tipo de estudio realizado no puede arrojar luz pero que tratados cualitativamente en otro trabajo, podrían muy bien terminar de asentar el tema.

Efectivamente, no parece que el planteamiento de objetivos por parte de los clientes a tan corto plazo, permita a los directores de cuentas focalizar su trabajo sobre aspectos estratégicos de la marca (a no ser por iniciativa propia, como ya se ha relatado en el trabajo, como el caso de algunas experiencias personales de quien escribe). Tampoco los excesivos y numerosos cambios realizados en las creatividades de las marcas en franjas relativamente cortas de tiempo ayudan a esta labor. Si a ello le añadimos la escasez de recursos y el poco enfoque de los valores de la marca por parte de los anunciantes, nos encontramos ante el terreno idóneo para que la gestión de la comunicación de las marcas por parte de los directores de cuentas, focalice los esfuerzos sobre aspectos más “cortoplacistas” y que, nuestro modo de ver, redundan en conceptos que, a los responsables de marketing de los anunciantes, les permiten justificarse de manera tangible y fehaciente ante sus superiores jerárquicos.

6.- VALIDACIÓN / REFUTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS SECUNDARIAS

Recordemos los tenores literales de las hipótesis secundarias o complementarias. Se tenía intención de constatar:

1. Que el contravalor económico que se da a una marca depende en gran medida del potencial comunicador de dicha marca y no tanto de los activos empresariales (entendiendo como tales los productos, las instalaciones, y otros activos tangibles) que la misma soporta.

El trabajo de campo no ha permitido corroborar esta hipótesis puesto que el enfoque cuantitativo del mismo y el Universo estudiado no admitía, directamente, averiguar sobre el tema. No obstante, creemos que el trabajo aporta suficientes referencias de estudiosos y expertos como para poder asegurar que la comunidad científica más experta en marcas avala esta hipotética afirmación.

2. Que, por tanto, cualquier acción de comunicación que se establezca alrededor de la marca y que pueda afectarles en su conocimiento público puede llegar a afectar de manera decisiva al contravalor económico antes citado.

Los argumentos arriba citados, valen exactamente igual para esta segunda hipótesis. Ya hemos citado a lo largo del documento numerosas fuentes que confirman el planteamiento inicial. Lo relevante, en nuestra opinión, es que esta situación pone en valor el trabajo sobre la gestión de la comunicación de las marcas y, por tanto, el del director de cuentas de la agencia de publicidad entendido como profesional de esa gestión.

3. Que la justificación de los puntos anteriores viene dada en gran parte por la concepción sociológica y psicológica que de las marcas puedan tener los posibles compradores y consumidores de las mismas así como los no compradores y no consumidores.

Tal vez ésta ha sido, dado el desarrollo final del trabajo, la hipótesis que menos hemos podido corroborar mediante el trabajo científico realizado. A pesar de que las fuentes utilizadas aportan cierto conocimiento sobre los aspectos vinculados al consumidor, éste no ha sido el foco del trabajo, por lo que aún intuyendo visos de verosimilitud en la hipótesis planteada, no nos ha resultado posible validarla científicamente (aunque tampoco la podemos refutar). Creemos que, justamente por esta limitación, podría ser un punto de arranque para otros trabajos, posiblemente más vinculados al conocimiento de la Sociología y Psicología de la Comunicación.

4. Que en base a los puntos anteriores la gestión de las marcas por parte de los responsables de su gestión en las agencias de publicidad fundamentalmente, deberían focalizar mucho más su interés sobre los aspectos comunicativos de las mismas además de los aspectos económicos o financieros.

Tanto desde la perspectiva teórica como desde la cuantitativa del trabajo de campo efectuado, pensamos que esta hipótesis ha sido claramente validada a tenor de los resultados obtenidos por la investigación y que ya han sido profusamente comentados a lo largo del documento.

7.- PROPUESTAS. NUEVAS HIPÓTESIS. POSIBLES FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál va a ser el futuro de la gestión de las marcas y su comunicación cuando estamos enfrentándonos a un nuevo siglo en el que los cambios estructurales y del entorno son tan notables? Éste es sin duda un tema sobre el que todavía se va a debatir mucho en distintos foros y sobre el que recae un altísimo grado de incertidumbre. La velocidad a la que estamos avanzando en muchos terrenos y la gran influencia que los cambios tecnológicos están teniendo en la gestión empresarial nos obliga a ser prudentes en el momento de vaticinar.

La globalización de los mercados, nos guste o no, parece ser una realidad imposible de detener y competir en este entorno sin contar con una marca fuerte no parece que vaya a ser posible. A nuestro modo de ver, y si este planteamiento se cumple, la globalización engendrará un mayor número de marcas necesariamente globales que posiblemente superen la dimensión multinacional de las compañías que detenten su titularidad. Tenderá a producirse una concentración; muchas marcas desaparecerán (a tenor de lo argumentado hasta el momento, cabe plantearse que tal vez ni lo hayan llegado a ser) y las que sobrevivan deberán ser necesariamente fuertes y, por tanto, serán más apreciadas por los consumidores que serán mucho más selectivos y para los que el valor de la marca será más trascendente al aportar mayor valor añadido.

¿Cuál va a ser, pues, el futuro de los gestores de la comunicación de las marcas? ¿Seguiremos hablando de directores de cuentas en las agencias de publicidad como hasta el momento? Ya hemos comentado cómo algunos estudios muy recientes (Soler, Seijo y Montaña, 2009)

vaticinan como uno de los retos organizativos de las Compañías la instauración “del rol de “guardián de marca” al máximo nivel, una persona, un cargo, un equipo dentro de la empresa con poder y liderazgo suficientes que impulse interna y externamente la transformación, que trabaje para divulgar la filosofía de la marca y defenderla en los foros de decisión más importantes”.

Seguramente, al no poder dar una respuesta taxativa a la cuestión, nos planteamos que queda mucho por hacer y mucho terreno por investigar. Y por esta razón queremos terminar este trabajo citando, además de los ya sugeridos a lo largo del texto, algunos puntos de partida de posibles investigaciones a los que el presente trabajo que, más allá de la mera ampliación geográfica del mismo a España y al resto de Europa, entendemos, invita a iniciar:

- ¿Cuál va a ser el techo profesional del director de cuentas ante los nuevos escenarios empresariales y profesionales? ¿Qué aporta más valor a la marca, el trabajo creativo o el de cuentas?

- ¿Cabe analizar en profundidad la importancia de intangibilidad de la marca y su influencia sobre el valor de la misma? ¿Hasta qué punto el grado de “uniformidad indiferenciadora” y la “singularización diferenciadora” de las marcas conecta con esta intangibilidad?

- ¿Se pueden extrapolar los resultados de este trabajo al ámbito profesional de la relaciones públicas ?

- ¿ Y al de los recursos humanos ?

Ojalá que futuros estudiosos puedan tomar el hilo y seguir generando conocimiento en un terreno tan apasionante como al que, modestamente, hemos intentado contribuir con esta investigación.

JORDI BOTEY LOPEZ

Barcelona, julio de 2009

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A.; ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. (1994) “Capitalizar el valor de la marca”. Harvard - Deusto Business Review [Barcelona] nº 61, pág. 3.

AAKER, D. A.; ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. (1995) “Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados”. Harvard - Deusto Business Review [Barcelona]: nº 75 p. 74 – 87

AAKER, D. A.; JOACHIMSTALER, E. (2001) *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ed. Deusto.

AAKER, D. A. (1996) “Measuring brand equity across products and markets”. California Management Review. [Berkeley], vol. 38, nº 3, p. 102 - 120

AAKER, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000, p-46 y ss.

AAKER, D. A. (1990) “Brand extensions: the good, the bad and the ugly”: Sloan Management Review. [Berkeley]. 1990.Vol. 31, nº. 4, p.47 – 56

AAKER, D. A. (1999) “Should you take your brand where action is?” En: Harvard Business Review on brand management. [Boston]: Harvard Business School Press.

AAKER, D. A. (1991) *Gestión del valor de marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Díez Santos

AAKER, D.A.; BIEL, A. B. (1993) *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands (Advertising and Consumer Psychology)*. New Jersey: Erlbaum Publishers.

AAKER, D.A.; MYERS, J.G. (1991) *Management de la publicidad: perspectivas prácticas*.(Tomo 1). Barcelona: Hispano Europea.

AAKER, DAVID A. (1996) "Measuring brand equity across products and markets". *California Management Review*. [Berkeley] vol. 38, nº 3, p. 102 – 120

ABAD, M. (1999) "La era de la marca". *Anuncios*. [Madrid]. nº 825, p. 24-25

AGUIRRE, L. (1997) "La (lucrativa) palabra de Dios". *Cinco Días*. [Madrid] (15 diciembre) núm. 5.469. p.25.

ALLOZA, A.(2000) "El puente entre el valor del consumidor y el valor financiero de las marcas". *IP Mark*. [Madrid], nº 476, p. 54 – 59

ALONSO, J. (1996) *El involvement: ¿funciona siempre?* [Madrid] : Capital Humano, nº 95, pág. 49.

ALONSO, L.E. (1998) "El avance del multiculturalismo y el futuro de la sociedad de consumo". *Distribución y Consumo* . [Madrid] . Nº 42. Oct.- Nov. P.15 - 19.

ALTARRIBA, M. (2003) *Del pregó al web*. Barcelona: Trípodos.

ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. (2000) "País de Origen como Estereotipo: ventaja competitiva para la marca". [Barcelona]. Harvard Deusto Bussines Review, nº 98, sept-oct. Pág. 38 - 55

ANDERSON, J; MEYER, T. (1988) *Mediated communication: a social action perspective*. Londres: Sage Publications.

ARGYRIS, CH. (1987) "The integration of the individual and the organization" En Strother, G.B. *Social Science Approaches to business behavior*. [New York/London]: Garland Publishing. págs. 57-98.

ARNOLD, DAVID (1993) *Manual de la Gerencia de Marca*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ARRESE, A. (1998) "Marcas y relaciones de autoridad en el mercado". Comunicación y sociedad. [Pamplona] Vol. XI. Nº1. págs. 91-124

ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD (2000) "*La empresa de publicidad en la Europa del Nuevo Milenio: estudio del mapa profesional en la Unión Europea*".(CD ROM).[Madrid]: A. G. E. P.

BARBADILLO, P.F.(1998) "La marca, el codiciado "tesoro" de la empresa global" . Negocios. [Madrid]. 27 febrero 1998. pág. 23 (falta el nº de la publicación).

BELMONTE, D. (1999) "Mataró crea una marca única para comercializar el textil del Maresme". El País. [Madrid]. pág. 6 (Ed. Catalunya) (falta el nº de la publicación).

BENAVIDES, J. (1997) "La cultura en los nuevos escenarios de la publicidad". Ponencia publicada en NUÑEZ, P. *Los nuevos escenarios de la publicidad entre lo local y lo global*. [Madrid]: Edipo.Col. Comunicación 2000. p.69 -82.(recopilación de las ponencias presentadas en el Seminario del mismo título que tuvo lugar en la UIMP en otoño de 1997).

BLASCO, P. (1998) "Factory. El hipermercado de las marcas arrasa en España". *El Mundo*. [Madrid]. 11-3-1998. p. 38 (falta el nº de la publicación).

BROADBENT, T. (1997) "Making your next ad work harder. How can quantitative research help?".[Londres]. Conferencia dictada en el Advertising & Academia Seminar. (Documento policopiado).

CANO, J. (1996) "La creación de valor a través de la marca". Código 84. [Barcelona] Noviembre-Diciembre 1996. nº 57, p.32 - 37 (Conferencia presentada en el 11º Congreso AECOC en Sitges -Barcelona- y posteriormente publicada en la revista Código 84)

CAPRIOTTI, P. (1992) *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: El Ateneo, p. 15.

CARO, A. (1998) "Mundos imaginarios". *Anuncios*. [Madrid]. 6-19 abril. nº 784. p. 28-29

CASAMAYOR, R. (2000) "BMW cifra en 765.000 millones el coste de su fracaso en Rover". *El País* [Madrid]. 29 marzo, p. 68 (falta el nº de la publicación).

- CASAMAYOR, R. (1996) "El precio y la marca". El País [Madrid].22 septiembre 1996, pág. 48 (falta el nº de la publicación).
- CASARES, J. (1999) "Importancia socioeconómica de las marcas" . [Madrid] Distribución y consumo, núm. 45. pág. 7
- CASTELLBLANQUE, M. R. (2006) *Perfiles Profesionales de Publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: Ed. UOC.
- CASTELLBLANQUE, M.R. (2001) *Estructura de la actividad publicitaria. La industria de la publicidad de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Barcelona: Paidós.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fall*. Boston: Harvard Business School Press
- COSTA, J. (2004) *La Imagen de Marca: un fenómeno social*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- CORSTJENS, J.;CORTSJENS, M. (2000) *Store wars. The battle for mindsace and shelfspace*. Devon: Wiley.
- CORTÉS, G. R. (2000) "La vida de una marca" .Conferencia pronunciada en el marco de las VI Jornadas Blanquerna de Comunicación. FCC Blanquerna. Universitat Ramon Llull. [Barcelona].15.3. No editada
- COWLEY, D. (ed.) (1991) *Understanding brands by 10 people who do*. Kogan Page. Londres: p. 21

COWLEY, D. (1990) *How to plan advertising*. London: Cassell.

DE CHERNATONY, L.; DALL'OLMO, F. (1998) "Defining "brand": beyond the literature with experts' interpretations," *Journal of Marketing Management* [New York] Vol.14, No.5, p. 417-443.

CRUZ, J. (1997) "Obsesivos por el sobrecrecimiento". Entrevista a José M^a Frigola, director general de American Nike, S.A. *Staff Empresarial*. [Barcelona]. Núm 75. págs. 35 - 42.

CRUZADO, M. (1995) "La UE prepara una marca de calidad para todos los estados miembros". *La Gaceta de los negocios*. [Madrid]. 13 noviembre; falta nº y p. de la publicación.

DE CÓRDOBA, J.L. (1997) "Alerta centinela". [Madrid]. *IP Mark*. nº 362.

DE TORO, J.M. (1995) "La marca como activo comercial". *Expansión*. [Madrid] (13 marzo)..

DEOGUN, N. (1998) "Ivester, el nuevo jinete que ya deja huella en Coca-Cola". *El Mundo*. [Madrid]. 11-3-1998. p. 38.

DOWLING, G.R. (1986) "Managing your Corporate Images", *Industrial Marketing Management*, 15, 109-115.

DYSON, P. (1996) "Understanding, Measuring, and Using Brand Equity". [Cambridge] *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, No. 6, Noviembre/Diciembre.

EAGLE, L.; KITCHEN, Ph., et alt. (1999) "Perceptions of integrated marketing communications among marketers & ad agency executives in New Zealand" . International Journal of Advertising. [Henley-on-Thames] , nº 18, p. 89-119

ELLIOT, R.; WATTANASUWAN, K. (1998) "Brands as symbolic resources for the construction of identity". International Journal of Advertising. [Oxfordshire]. Vol. 17, nº 2, p. 131 – 144

ERICKSON, G.M.; JOHANSSON, J.K.; CHAO, P. (1984) "Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects" *The Journal of Consumer Research* [Chicago] Vol. 11, No. 2 (Septiembre), pp. 694-699

FANNIN, R. A. (1998) Advertising Age International. [Nueva York] (Septiembre) p. 17-32

ESTUDIO DE LA RELACIÓN ANUNCIANTE AGENCIA (2003-2005) (*CD ROM*). [Madrid]: Soluciones Doble Sentido.

FARQUAHR, P.(1989) "Managing brand equity". Marketing Research. [Nueva York]. Num 1. Septiembre 1989.

FAZIO, R.(1995) "How do you grow a premium brand" (en Harvard Business Review on brand management"). Harvard Business School Press. [Boston]. Vol. 73, Nº 2, 1995

FAZIO, R.(1994) "Can this brand be saved?" (en Harvard Business Review on brand management) Harvard Business School Press. [Boston].Vol.72,Nº5.

FERNÁNDEZ, J.D. (Coord.) (2005) *Aproximación a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones; p. 132-146.

FIERRO, D.(1998) “Nadie compra marcas”. *Anuncios*. [Madrid]. 7-13 setiembre, nº 800, p.6

FISHER, A. B. (1996) “America’s most admired corporations”. *Fortune*. [Nueva York]. nº 4, p. 40 – 57

FORO ESPAÑOL DE MARCAS RENOMBRADAS (2001) Folleto informativo de la conferencia “La Marca España: perspectivas y enfoques sobre la Marca España”, celebrada en Madrid el 29 de marzo.

FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F.(1992) *Brands: branded articles, differentiation and advertising*. [Zaltbommel]. BBDO College Editions. 1992 (Vol. VII)

GALENDE, R. (1995) “Las marcas de distribución, otra opción de compra”. Código 84 [Barcelona]. 10-2.

GALÍ, J.M^a. (1996) Seminario “El Valor de la Marca. Análisis y formulación de Estrategias Competitivas” Resúmenes. Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas, ESADE, [Barcelona] , (27 de noviembre)

GARCIA DE SOLA, P.(1998) “Las marcas y el caldo”. *El País (Negocios)*. [Madrid]. 14 junio 1998. p 35 falta nº publicación.

GARCÍA RUESCAS, F.(1971) *Historia de la publicidad en España*. Madrid: Editora Nacional.

GARNICA, A. (1997) “Brand Equity: una revisión bibliográfica”. [México]: Boletín Amai, Datos Tendencias y Diagnósticos. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública. Año 4, Número 12. Abril.

GAROLERA, J. (1997) “Aspectos distintivos del “Brand Equity” en marcas percibidas como locales y como globales”. IESE, Universidad de Navarra. Tesis doctoral. [Barcelona]: Documento de Investigación nº 331.

GIL, B. (2004) “El departamento de cuentas o departamento de servicio al cliente”, en GRANT, J. *Más allá de la imagen España*. Madrid: Ediciones Deusto.

GIQUEL, O. (2003) *El strategic planner. Publicidad eficaz de vanguardia*. Madrid: Dossat 2000.

GOFFMANN, E. (1951) “Symbol of class status”. *British Journal of Sociology*. [Londres] 1951. Vol. 2, p.294-304

GÓMEZ, A. (1996) “El uso de las marcas comerciales en series de TV crea polémica”. *El Periódico*. [Barcelona]. 20 febrero 1996. falta núm. y pág. de la publicación.

GOMIS, L. (2001) “La desinformación”. *La Vanguardia*. [Barcelona] 16 de abril. Núm. 42.896, p. 19.

GONZÁLEZ, E. (1997) “Marcas y canapés”. IP Mark. [Madrid]. Núm. 493. 16/31-10.1997. p. 7

HAMEROFF, E.J. (1997) *The advertising agency business*. NTC Business Books. Chicago: 3ª edición. p. 145-157

HAN, C.; TERPSTRA, V. (1988) “Country of Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products”. *Journal of International Business Studies* [Hampshire] vol. 19, pp. 235-255.

HARRIS, T. (1997) “Brand intimacy: increasing profits bt building intimacy between the brand andt the costumer”. *Marketing Director International*. [Londres] 1997. Vol. 8, nº 3, p. 20 – 23

HART, S.; MURPHY, J. et al.(1998) *Brands. The wealth creators*. [New York].New York University Press.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. (2001) “Are the strategic stars aligned for your corporate brand?” Febrero. [Barcelona] *Harvard Business Review*. Págs. 129-134.

HOMS, R. (2004) *La era de las marcas depredadoras*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

HEATH, R. (1998) “A traditional approach to tracking could cost you your brand: an argument for the importance of new measures in brand advertising tracking”. Ponencia presentada en el 51º Congreso ESOMAR “The power of knowledge from research findings to market intelligence”. [Berlin] 13-16, septiembre.

- HECKLER, S. E.; HOUSTON, M. J.; KELLER, K. L. (1998) "The effects of brand name suggestiveness on advertising recall". *Journal of Marketing*. [Chicago] Enero. Vol. 2 . P. 48 – 57
- HORCAJO, X. (1997) "Todo por una marca". *El País*. [Madrid]. 30-11. P. 17
- HOROVITZ, J. (2006) *Los secretos del servicio al cliente. Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*. Madrid: Prentice Hall.
- IACOBUCCI, D. (2002) *Marketing según Kellogg*. Madrid: Editorial Javier Vergara.
- JENKINS, R. (1996) *Social Identity*. Londres: Routledge.
- JENSEN, J.; HANSEN, T. (2006) "An empirical examination of brand loyalty" *Journal of Product & Brand Management*. [Arvada] Vol. 15, Nº. 7, pp. 442–449
- JOANNIS, H. (1986) *El proceso de creación publicitaria. Planteamiento, concepción y realización de los mensajes*. Deusto: Bilbao.
- JOACHIMSTALER, E.; AAKER, D. A. (1999) "Building brands without mass media" (en *Harvard Business Review on brand management*). Harvard Business School Press. Boston]. p. 4.
- KAPFERER, J. N. (1992) *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*. Madrid: Deusto.

- KAPFERER, J.N.; THOENIG, J.C. (1997) *La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid.: Mc Graw - Hill, 1997 (Col. Management)
- KASHANI, K. (1995) “¿Tienen futuro las marcas importantes?”. *Marketing & Ventas*. [Madrid]. Diciembre 1995. p. 20 – 23
- KELLER, K.L. (2000) “The brand report card”. *Harvard Business Review*, [Boston], Enero-Febrero, p.147-157.
- KELLER, K.L. (1993) “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”. *Journal of Marketing*, 57 [Chicago] Enero, p. 1-22.
- KELLER, K.L.; LEHMANN, D. (2006) “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”. *Marketing Science*. [Filadelfia]. Vol. 25. Nº. 5. pp. 740-759.
- KENNEDY, P. (1991) *Hacia el siglo XXI*. Barcelona. Plaza & Janés (1991) p. 140
- KING, S. “Brand building in the 1990s” *Journal of Marketing Management*. [Argyll] Vol. 7, nº 1, 1990 , p. 5
- KING, S. (1996) “El papel de las marcas y la cuantificación de su valor”. *Código 84* [Barcelona], (Nov.-Dic.), nº 57.
- KING, S. (1973) *Developing new brands*. Londres: Pitman. 1973

KLEIN, J. G. et al. (1998) "Consumer Animosity and Consumer Ethnocentrism: An Analysis of Unique Antecedents". *Journal of International Consumer Marketing*. Haworth Press [Filadelfia] Vol. 11. nº 4. p. 5-24.

KLEIN, N. (2001) *No logo. El verdadero poder de las marcas*. Barcelona: Paidós (Contextos).p. 238

KOTLER, Ph.; HAIDER, D.; REIN, I. (1994) *Mercadotecnia de localidades*. México: Diana.

KOTLER, Ph. (2001) *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

KOTLER, Ph. (1995) "Marketing competitivo" (Videocassette [Madrid]. Harvard –Deusto. Marketing y Ventas.

LANNON, J. (1994) *Mosaics of meaning*. Londres: Thompson Learning.

LECLERC, J. (1994) *Recueil des législations linguistiques dans le monde Tome III. La France, le Luxembourg et la Suisse*. Paris :H-S

LEWIN, K. (1999) *The complete social scientist*. Washington: American Psychological Association.

LIRIA, E.(1991) *Las relaciones anunciante agencia*. Barcelona.: Folio, p.10

LÓPEZ , E. (1995) "El negocio del lujo despegando en España". *El Periódico*. [Barcelona]. (11 diciembre) p. 26. falta núm. publicación.

LORENZO, C.; MARTÍNEZ, M.P.(2004) “Gestión de las carteras de productos y marcas. El papel del product y del brand manager” (en JIMÉNEZ, A. I. (Coord.) et alt. *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.

MARTI, J.M. - COSTA-PAU, M. (1998) “La bondad lleva marca”. El País. [Madrid] (28 junio) p. 14-15 falta nº publicación.

MARTÍNEZ, J. (1992) “El poder de las marcas”. IP Mark. (Madrid). Nº 384, p. 41-43

McINNIS, D.J.; PRICE, L. (1987) “The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions”, *Journal of Consumer Research*. [Chicago], núm. 13, 473-491.

MÉNDIZ , A.(1995) “Internacionalización de las campañas. Personalización de los medios: la publicidad transnacional de Coca-Cola”. *Comunicación y sociedad*. [Pamplona]. Vol. VII. P. 117-132

MITCHELL, C. (2002) *Selling the Brand Inside*. Harvard Business Review [Boston] núm 80 p. 99-105.

MOON, M.; MILLISON, D. (2001) *Firebrands: como construir lealtad de marca en la era de Internet*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill

MOLINÉ, M. (1997) “El valor”. *Anuncios*. [Madrid]. 24/30 -11-. Núm. 766. p. 25

- MORENO, J. (1997) "Todos somos una marca". Anuncios. [Madrid] 3/9-11
Núm. 763. p. 40-42
- MORRIS, B. (1996) "The brand 's the thing". Fortune. [Nueva York] nº 4, p.
28-39
- MUNK, N. (1999) "How Levi's trashed a Great American Brand". Fortune.
[Nueva York]. 12 abril 1999, nº 7, p.33-38
- MYERS, G. (1999) *Ad worlds. Brands, media, audiences*. Arnold. [Londres].
1999. p. 3-71
- NARISSETTI, R. (1997) "La estrategia consiste en regresar a la sencillez". El
Mundo. [Madrid] 20-1- p. 44.
- NEFF, J. (1997) "Brands in trouble - in demand". Advertising Age. [Nueva
York] (Diciembre,1997) p. 47-52
- NORIEGA, A.(1999) "Las más admiradas en España: Danone, Mercedes y
Coca Cola". Cinco Días. [Madrid]. 17 mayo, falta pág y nº publicación.
- NUENO, J. L. (1994) "El valor percibido por el consumidor". Harvard -Deusto
Marketing y Ventas [Madrid]. Febrero. falta núm. p. 31 – 35
- NUENO, J.L. (1995) "La provisión de valor por dinero: la trampa de una gran
oportunidad". Código 84. [Barcelona]10-2.
- O' DONOHOE, S. (1994) "Advertising uses and gratifications". European
Journal of marketing. [Londres], nº 28 (8/9), p. 52 - 75

OGILVY, D. (1983) *Ogilvy on advertising*. New York: First Vintage Editions

OGILVY, D. (1985) *Confesiones de un publicitario*. Barcelona: Ed. Orbis, Biblioteca de la empresa. (Original en 1963). p197-199.

OLIVER, X. (2004) “La gestión de los grupos globales de comunicación comercial: evolución histórica y propuesta de un modelo de gestión basado en la cadena de valor”. [Pamplona]: Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. (Tesis Doctoral).

ORDEIX, E.; BOTEY, J. (2005) “Las relaciones internas: de la cultura organizativa a la construcción interna de la marca” Tripodos [Extra 2005] “III Congrés Internacional de Comunicació i Realitat. La utopia digital en els mitjans de comunicació: dels discursos als fets. Un balanç”; volum 1, 275-294

PATIÑO, M.A. (1995) “La marca, el activo empresarial más deseado”. Expansión. [Madrid]. 11 diciembre; falta nº publicación.

PEDREÑO, S. (1995) “Creatividad para las marcas” en “¿Qué puede hacer la televisión por mí?.” III Jornada de Màrqueting de TVC . [Barcelona]. 24 mayo. (Documento policopiado).

PÉREZ LATRE, F. J. (1998) “Efectos de la publicidad y planificación de medios: hacia un nivel óptimo de frecuencia”. Comunicación y Sociedad. [Pamplona]. Volumen XI. Nº 1. 1998. P. 125-142

PÉREZ , M. A. (1997) “El nuevo papel de las agencias de publicidad en los contextos multinacionales”. Ponencia publicada en NUÑEZ, P. *Los nuevos escenarios de la publicidad entre lo local y lo global*. Madrid: Edipo. Col. Comunicación 2000. p.10-34.(recopilación de las ponencias presentadas en el Seminario del mismo título que tuvo lugar en la UIMP en otoño de 1997).

PETERS, T. (1995) *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Barcelona: Deusto.

PETTIS, CH. (1995) *TechnoBrands: How to Create and Use "Brand Identity" to Market, Advertise and Sell Technology Products* . Nueva York: Amacom.

PUJADAS, E. (1995) “La marca, el valor más seguro”. Staff Empresarial. [Barcelona] , p. 14-17 falta nº publicación.

PUJOL, B. (1999) *Diccionario de Marketing*. Madrid: Editorial Cultural S.A.

QUELCH, J. A.; HARDING, D. (1999) “Brand versus private labels: fighting to win” (en Harvard Business Review on brand management). Harvard Business School Press [Boston] Vol 74, n.1 Enero-Febrero, p. 99-109

QUELCH, J. A.; KENNY, D. (1999) “Extend profit, not product lines” (en Harvard Business Review on brand management). Harvard Business School Press. [Boston]. Vol 76 Septiembre-Octubre, p. 153-160

RAMÍREZ, A. (1996) “Sólo un 23% de los españoles acepta la prima de marca”. IP Mark. [Madrid]. nº 476, p. 48-51

RANDALL, G. (2002) *Branding guía práctica para el planear su estrategia de marcas*. México: Panorama Editorial.

RICOEUR, P. (1992) *Oneself as another*. Chicago: The Chicago University Press

RICOEUR, P. (1984) *Time and narrative*. Chicago. The Chicago University Press.

RIEFLER, P.; DIAMANTOPOULOS, A. (2007), "Consumer animosity: a literature review and a reconsideration of its measurement", *International Marketing Review*, [Bingley] . Emerald G.P.L Vol.24, nº 1

WATTANASUWAN, K. (1998) "Brands as symbolic resources for the construction of identity". *International Journal of Advertising*. [Oxfordshire]. 1998. Vol. 17, nº 2, p. 131 – 144

RODRÍGUEZ, J.C. (1994) "Panorama general de la crisis publicitaria" *Revista Questiones publicitarias*. Universidad de Sevilla. [Sevilla]. Núm. 3, p. 105-113.

RODRÍGUEZ, S. et al. (2002) "Lealtad y Valor en la Relación del Consumidor. Una Aplicación al Caso de los Servicios Financieros" [Granada]: Universidad de Valladolid. Ponencia publicada en las memorias del XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, p. 1.

ROM, J.; SABATÉ, J. (2007) *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: UOC

ROMANO, CH. (1997) "Do your clients feel happy ?" *Management Review*, nº 12. [Nueva York]. Ene-Feb 1997, p.13

ROS, P. (1995) "El consumidor, comportamiento de compra y preferencias". Código 84. [Barcelona]. p.10-12

SABATÉ, J. (1995) "Las funciones del redactor creativo". *Questiones publicitarias*. Universidad de Sevilla [Sevilla] (1995) Nº 4, p. 89-104

SÁIZ, C. (1997) *El uso obligatorio de la marca*. Valencia: Tirant lo Blanch.

SALINAS, G. (2007) *Valoración de marcas*. Barcelona: Deusto.

SCHMITT, B. (1999) *Experiential Marketing*. Nueva York: Free Press.

SCHULTZ, D.; TANNENBAUM, S.; LAUTERBORN, R. (1993) *Comunicaciones de marketing integradas. Cómo lograr una ventaja competitiva*. Buenos Aires: Granica.

SCHWARTZ, P. (2000) "La utilidad de las marcas". *El País*. [Madrid] 23-2. p.9

SEISDEDOS H. (2002) "La visión estratégica en la política económica urbana. El *city marketing*." Tesis doctoral. UAM.

SEMPRINI, A. (1995) *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós Empresa, núm 34.

SEUDO (1994). La Vanguardia [Barcelona]. nº 44143, 18-9-04, "El bus que une el aeropuerto de Girona y Barcelona dobla el pasaje en un año". Sección "Vivir", pág. 4

SEUDO (1998). The Economist, [Londres] 24 de diciembre, p. 101.

SHIMP, T. A.; SAMIEE, S.; MADDEN, T.J. (1993) "Countries and Their Products: A Cognitive Structure Perspective". Journal of the Academy of Marketing Science [Thousand Oaks] 21(4), pp. 323-330.

SIMON, C.; SULLIVAN, M. (1993) "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach". Marketing Science.[Filadelfia] Núm. 12. Diciembre.

SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2009) *Dirección de Cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Ed. UOC.

SOLER, B.; SEIJO, J.A.; MONTAÑA, J. (2009) *Presente y futuro de la dirección de marcas líderes en España*. Barcelona: ESADE Centro de la Marca

SOLER, P. (1993) *La estrategia de comunicación publicitaria (El account planner)*. Barcelona: Feed-Back Ediciones.

SOLER, P. (2008) *El director de cuentas. Gestión de cuentas en marketing y publicidad*. Bellaterra: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.

- SPHIKA, P. A. (1995) "El precio de la infidelidad: el caso Marlboro".
Marketing & Ventas [Deusto] 1995. n 301, p. 24-26
- STEEL, J. (2000) *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas*. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones.
- TEMPORAL, P.; LEE, K. (2003) *Branding de alta tecnología*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- TERMCAT (1999) *Diccionari de Comunicació Empresarial. Publicitat, Relacions Públiques i Marketing*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana.
- TORRALBA, F. (2006) *La identitat o el que resta per pensar*. Barcelona: Fundació Blanquerna: p.6
- TRAMULLAS, G. (1997) "Mites amb peus de fang". El Periódico. [Barcelona] 28.12.1997. p. 34
- VAL, E. (1997) "Las alemanas Volkswagen y BMW pugnan por la adquisición de la legendaria Rolls Royce ". La Vanguardia. [Barcelona]. 13/11
- VIDAL-FOLCH, X. (1997) "La OMC abre la vía a una invasión de plátanos con marca de EEUU en Europa". El País. [Madrid]. 20/03
- VISHWANATH, V. - MARK, J. (1999) "Your brand's best strategy" (en Harvard Business Review on brand management) Harvard Business School Press. [Boston]. Vol. 75 No.3, pp.123-31

WACLAWSKY, J.; CHURCH, A. (2002) *Organizational Development: a data-driven approach to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.

WEILBACHER, W. M. (1999) *El marketing de la marca: como construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente*. Barcelona: Granica.

WHITE, R. (1999) "What can advertising really do for brands?". *International Journal of Advertising*. [Oxon]. nº 18. p.3-17

WILLIS, P. (1990) *Common culture: symbolic work at play in the everyday cultures of the young*. Berkshire: Open University Press.

WILSON, F. (2003) *Organizational Culture and Control*. New Jersey: Organizational Behavior, p. 109-119

WIRTH, R. (1999) "Conrad Llorens crea la imagen de marca en productos y empresas". *La Vanguardia*. [Barcelona]. 18/4. Falta nº y pág. de la publicación.

ZÉMOR, Pierre. (1995). *La Communication Publique*. Paris : PUF, Col. Que sais-je?

ZENITHMEDIA (2008) *Los medios en España y Portugal 2007*. Madrid: Departamento de Investigación de ZenithOptimedia.

WEBGRAFÍA

BLUMENTHAL, D. (2005) "Why branding needs Organizational Development." [en línea] [Auckland] En <http://www.allaboutbranding.com> [Consulta febrero2005].

DI SOMMA, M. (2005). "The three things you need to build a brand aligned-culture: information, inspiration, motivation" [en línea] [Auckland] En <http://www.allaboutbranding.com> [Consulta: febrero 2005].

GOSSEN R.; GRESHAM A. (2002) "Branding as the foundation of sustainable competitive advantage" [en línea] [Londres] En <http://www.brandchannel.com/papers> [Consulta: 13 agosto 2002]

INFORME DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL (2007) [en línea] [Madrid] http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/AF084693-6432-4181-AEB078936BCB0015/82462/Informe06Publicidad_y_Comunicaci%C3%B3n_Institucional.pdf [Consulta: 10 diciembre 2007]

INTERBRAND (2007) Informe "The 2007 Brand Marketers Report". [en línea] [Londres].
http://www.brandchannel.com/images/papers/76_IB_2007BrandMarketersReport.pdf [Consulta: 28 marzo 2007]

INTERBRAND (2007). Informe "Best Global Brands. A ranking by value" [en línea] [Londres]
http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report_072706.pdf .
[Consulta: 24 febrero 2007]

KIRK, I. (2005) "The Intangible Revolution." [en línea] [Auckland] En <http://www.allaboutbranding.com> [Consulta febrero 2005].

LA VANGUARDIA (2007) [en línea] [Barcelona]
<http://www.lavanguardia.es/gen/20070103/51298802614/noticias/los-productores-de-cava-dan-por-superado-el-boicot-gustavo-garcia-guillamet-josep-lluis-bonet-freixenet-navidades-financial-times-barcelona-codorniu.html>
[Consulta: Julio 2007].

"Los hogares españoles compran al menos una vez por semana alguna marca del distribuidor" (2007) [en línea] [Madrid]
<http://www.marketingnews.es/Noticias/Varios/20070308005>. [Consulta: 10 Diciembre 2007]

"Nescafé es café: la N es de Nestlé" (2007) [en línea] [La Habana]
<http://boards4.melodysoft.com/app?ID=CURIOSIDADESCUBANAS&msg=519>. [Consulta: Julio 2007]

PROPHET. <http://www.prophet-spain.com>

REAL INSTITUTO ELCANO (2007) [en línea] [Madrid]
<http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/informe.pdf> . [Consulta: Marzo 2007]

RUBINSTEIN, H. "Branding on the Internet" [en línea] [Auckland] En <http://www.allaboutbranding.com> [Consulta: febrero2005].

SCAN COMMUNICATIONS MANAGEMENT CONSULTANTS (2005) [en línea] [Amsterdam] <http://www.scan.nl> [Consulta: 12 septiembre 2005]

SPEAK, K.D. (2005). "Human resources: the inside manager" [En línea] www.beyondmarketingthought.com [Consulta: Marzo 2005].

THE ACCOUNT PLANNING GROUP (2005) [en línea] [Londres] <http://www.apg.org.uk> [Consulta: 20 de julio de 2005]

ANEXOS

- Carta enviada a profesionales**
- Modelo de cuestionario enviado**
 - Cuestionarios obtenidos**
- Salidas de ordenador y listado de variables**