

Material Imprimible

Curso Estrategias de marca, posicionamiento y diferenciación

Módulo 2

Contenidos:

- La arquitectura de marca
- La identidad de marca
- Cómo percibe el consumidor la imagen de marca
- Las estrategias para gestionar los nombres de una marca
- La calidad percibida y qué aporta a la marca
- Las asociaciones de marca

Arquitectura de marca

La **arquitectura de marca** se basa en cómo se construye. Para este punto es necesaria la participación del llamado “arquitecto de marca”, es decir, el encargado de definir el conjunto de estrategias y tácticas llevadas adelante por una empresa para construir y organizar el porfolio de sus marcas, con el objetivo de optimizar su performance y maximizar el beneficio obtenido por ellas.

Los beneficios que se obtienen a partir de la arquitectura de marca son:

- Describir la estructura empresarial.
- Definir y visibilizar las relaciones y jerarquías entre las marcas.
- Transmitir claridad y orden.
- Optimizar las estrategias por marca, según *target*, objetivos, mercado, etcétera.
- Optimizar los costos de gestión.
- Detectar oportunidades para la creación de nuevas marcas.
- Detectar conflictos entre marcas.

Existen cuatro modelos de arquitectura de marca: el modelo monolítico, el modelo de marcas independientes, el modelo apoyo de marcas y el modelo mixto. Su elección dependerá de los objetivos estratégicos planteados por la empresa, además de los recursos con los que cuenten para hacerlo y las características de cada producto.

El modelo monolítico se trata del uso de una única marca a nivel corporativo y comercial en todos los productos, servicios y líneas de negocio. Esta alternativa, es utilizada por empresas que han sido muy exitosas con su primer producto y deciden apalancarse en la imagen positiva de la marca. Un claro ejemplo es YAMAHA, que, bajo una misma marca, comercializa todo tipo de productos: desde instrumentos musicales hasta motos.

El modelo de marcas independientes se basa en desarrollar una marca fuerte e independiente para cada uno de los productos de la empresa. Utilizar una

estrategia de este tipo, puede resultar eficaz cuando el objetivo radica en ofrecer productos en un mismo mercado, pero orientados a diferentes segmentos. Incluso algunas de las marcas pueden competir en un mismo segmento. Unilever es buen ejemplo de este modelo, ya que es una empresa multinacional compuesta por marcas que solas pisan muy fuerte, tales como *Hellmann's*, *Skip*, *Dove*, *Cif*, *Knorr*, y más.

El modelo de apoyo de marcas se encuentra orientado a lograr que los nuevos productos gocen de cierta autonomía estratégica a la hora de definir su estrategia de branding, pero que al mismo tiempo pueda aprovechar la buena imagen de la marca matriz de la empresa. Existen ciertas limitaciones respecto de este modelo. Si bien el contagio de imagen puede ser positivo, también puede perjudicar la imagen de las submarcas en el caso de verse afectada por alguna crisis.

El modelo mixto suele ser más bien la consecuencia de un proceso de fusiones, ventas y adquisiciones. Como resultado, pueden encontrarse casos cuya arquitectura de marca es un mix de modelos. Este es el caso de Nestlé, quien ha demostrado que se pueden implementar exitosamente diversas estrategias para cada una de sus marca.

La identidad de marca

Para aludir a este concepto es necesario hacer un análisis completo, que no solo radica en el significado conferido por el fabricante o el inventor de la marca, sino que, además, incluye aquellos valores que la compañía desea que el público asocie a su producto o servicio. De esta manera, podrá diferenciarse netamente de la competencia y el consumidor no necesitará compararla o reemplazarla por otra marca. Es una promesa sobre la cual girará toda la comunicación, la estrategia y el plan de marketing asociado a su promoción.

Los elementos que hacen a la marca son:

- El tiempo, cuanto más tiempo permanece una marca en el mercado, más conocida se hace. Así se podrán analizar los pros y contras de abordar diferentes mercados.
- La experiencia, que dará una noción de quiénes son sus clientes y cuáles son sus gustos y preferencias.
- la competencia en el mercado, ya que está constituida por quienes llegar a sacar clientes.
- La percepción final que el público pueda tener de ella es lo que formará la imagen de marca.

La identidad de la marca, entonces, reviste no solo lo que se ve, es decir, su imagen, sino todo lo que percibe y siente el consumidor, el mercado y todo cuanto la rodean. Responde a la pregunta, “¿Qué somos?”, de parte de la empresa. Su principal objetivo siempre será ganar mercado, posicionándose en la mente del consumidor de una manera tan firme que impida que otras marcas puedan hacerle fuerza y reemplazarla. No solo se deben tener en cuenta el nombre y el logo, porque estos elementos por sí solos no hacen a la marca en su totalidad, sino que también hay que hacer hincapié en su accionar, en sus mensajes, en los valores de la empresa, cómo comunica sus conceptos y las emociones que quiere evocar en sus clientes cuando interactúan con ella. En esencia, la identidad de marca es la personalidad de la empresa y una promesa para los consumidores.

Tal como afirma Jeff Bezos, fundador de *Amazon*, “la identidad de la marca es lo que las personas dicen sobre ti cuando no estás presente”.

Algunas marcas ya trascienden por sí solas, tal es el caso de *Coca-Cola*, que, cuando en un grupo es mencionada por alguien, por más que no sea del agrado de todos, sabrán que se está hablando de una bebida. Lo primero que se le viene a la mente es el logo, la reunión, una celebración, la familia, compartir con amigos, el tiempo libre; ya que todos esos valores se asocian con la marca. De hecho, al momento de crear el logo se fueron pensando colores que transmitieran lo que

querían que la gente sintiera al momento de elegir una Coca-Cola. Todos los elementos fueron elegidos cuidadosamente para estar en sintonía con los valores y experiencias que la marca quiere transmitir a su público.

A los elementos que constituyen la identidad visual – logotipo y slogan – se suman la misión, la visión y los valores de la empresa. Al momento de constituir una marca es importante que se establezca su razón de ser, su esencia y hasta dónde aspira llegar. Estas cuestiones definen la estrategia o camino a seguir, es decir, la misión y la visión enmarcadas por los valores. Una vez que se establecieron estas bases, se pueden definir los principios y comunicarlos al resto de la empresa, así como a la competencia, a los proveedores y a todos los que estén en contacto con la marca. De esta manera, también se define la cultura empresarial, que nunca es igual a otra. De hecho, se puede ir de empresa en empresa bajo un mismo rubro, pero nunca bajo una misma cultura, ya que está formada por personas y las personas cambian.

También se incluyen imágenes y fotografías que, si bien no son netamente necesarias, ofrecen un plus. Sin embargo, hay que saber utilizarlas y buscar aquellas con las cuales se identifique mejor la marca. Es muy importante que todas las elecciones que se hagan sean criteriosas, sin dejar detalles librados al azar, ya que simboliza todo lo que la empresa es y hace; y también hacia donde se proyecta. En relación con este punto, la tipografía ocupa un lugar clave, ya que el tipo de letra que se usa da personalidad a la marca.

Por último, es muy importante la selección de color. Los colores hablan por sí solos: hay tonos que transmiten sensaciones y emociones, y teniendo en claro qué se quiere transmitir se elegirán los colores adecuados. Por ejemplo, el rojo aumenta el ritmo cardíaco y da sensación de energía. El ejemplo más notorio es el de *Coca-Cola* que ya analizamos. Por su parte el azul, quita el apetito y da confianza. Por ejemplo, la empresa de reintegro del IVA a los turistas, el servicio *Tax Free*, incluye el azul hasta en su marca corporativa *Global Blue*. El amarillo, en cambio, transmite creatividad, precaución. Este es el caso de la empresa

Prosegur. Y el rosa se relaciona con la femineidad, la sensualidad y la inocencia. Por ejemplo, la marca *Ibu Evanol Fem*.

Para resumir, es importante tener en cuenta que todos los elementos cumplen la función de comunicar. Si la empresa es clara en su mensaje, el consumidor decidirá si la adopta y adquiere sus productos o servicios. Por el contrario, si es confusa o engañosa, la descartará de por vida, ya que es muy difícil volver atrás de un engaño.

Ahora bien, una vez que se define la identidad, se comienza a diseñar una estrategia de marketing coherente con esta identidad. Una identidad con un buen desarrollo tiene numerosas ventajas, entre las que podemos señalar:

- Mejora el reconocimiento, crea y define una personalidad para la empresa. Tal como ocurre con las personas, se transforma en individual y única.
- Brinda mucha credibilidad y confianza, valores que hoy en día son superlativos.
- Crea impresiones y puede ser recordada gracias a las acciones publicitarias.
- Garantiza negocios en el futuro, ya que genera rentabilidades seguras y asegura permanencia, lo que no es menor en un mundo tan incierto y cambiante.
- Al definir una misión clara, sienta las bases tanto para empleados como para consumidores.
- Atrae a nuevos clientes, tal vez hasta aquellos que la marca no tuvo en cuenta, pero al ver solidez se sienten atraídos. Sin embargo, la marca nunca olvida a los que ya fidelizó, porque atraer clientes es muy costoso y asegurar su permanencia aún más. Por ejemplo, la empresa de Cable e Internet *Fibertel* tiene la percepción por parte de sus clientes de que los nuevos pagan más barato que los que llevan años en la empresa. En este caso, dicha empresa se mantiene firme en el mercado porque no tienen una sólida competencia, pero si surgiera una alternativa igual de buena y no modifican su estrategia, perdería una buena parte de su clientela.

La imagen de marca

Según lo que explica el informe sobre “Estrategias de marca y posicionamiento” de PYMES online, la imagen de marca es intangible, pero sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige. Sin esa imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, no sería conocida ninguna empresa en la actualidad.

De acuerdo con lo que indica Cecilia Quinteros, experta en marketing y autora del citado informe, toda marca tiene una determinada imagen, que, por medio de planificación y control, puede convertirse en una eficaz estrategia de comunicación que apoya en todo momento a cada uno de sus productos. No hay que confundir a la marca -como signo de naturaleza verbal o gráfica- con la imagen que se transmite a través de la publicidad y la presentación de los productos.

La imagen de marca da notoriedad y garantiza competitividad a la empresa y sus productos. La marca es el centro alrededor del cual se genera y se desarrolla esta imagen, que suele hacerse por acumulación de todas las manifestaciones de la empresa: su forma de hacer y de decir las cosas a través de sus acciones comunicacionales; incluida la publicidad, sus productos, su *packaging* y su *merchandising*.

La imagen de marca es una consecuencia de cómo la marca se perciba. Es una representación mental de sus atributos y beneficios. Tal como afirma Quinteros, la percepción de las marcas es lo que da forma y contenido a algo que no deja de ser una abstracción, una concepción mental de las características del producto y de los valores simbólicos atribuidos por la publicidad y la promoción, para conseguir la preferencia de los consumidores. Cuando la imagen de una marca es positiva, se está añadiendo un auténtico valor a un producto, le proporciona seguridad y confianza al consumidor. Permite a una empresa justificar un precio superior a la media, que el consumidor pagará sin inconveniente.

Desde el punto de vista del consumidor, los elementos que definen a la imagen de una marca son:

- La proximidad, es decir, el grado de presencia de la imagen del producto en la mente del consumidor.
- La precisión de la imagen, que debe contar con características muy bien definidas.
- El contenido de la imagen o el número de características que el consumidor encuentra en esa imagen.
- La valoración de esas características.
- Las asociaciones, es decir, todo aquello que se asocia con la imagen de una determinada marca.

La calidad percibida

Cuando se explora en busca de la excelencia, uno de los puntos principales para tener en cuenta es lo relativo a la **calidad**, pero antes de ahondar en el tema de la marca, es necesario definir el concepto. No existe una sola definición del término, por lo cual, desarrollaremos algunos puntos desde diferentes perspectivas.

La primera definición del concepto será desde el punto de vista del consumidor. Desde esta perspectiva, la calidad es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto en relación con las exigencias del consumidor. Otra de las enunciaciones hace hincapié en que es el conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio, referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen a partir de un estudio de mercado. Y una última conceptualización refiere a que es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades manifiestas o implícitas.

Para estas definiciones se han tenido en cuenta diferentes puntos de vista, y se tomó como base todo aquello que describe el bien o servicio y sus características, así como la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor. Lo que es importante resaltar es que la calidad aparece en función de la satisfacción de las necesidades del consumidor, pero en estrecha relación con las características del producto o servicio. Aun cuando el productor crea que la calidad es la aceptada, será el consumidor quien tenga la última palabra.

Por otro lado, se han de tener en cuenta que los insumos deben ser los óptimos. Para que sea más fácil de comprender utilizaremos un ejemplo culinario. Si se prepara una torta y los ingredientes que se usan -manteca, huevos, leche, harina, azúcar- son de primera calidad, se garantiza el resultado final. Ahora bien, si se escatima y se usa la manteca más barata o algunos de los ingredientes de mala calidad, aunque no todos, el resultado no será el mismo. En los tiempos que corren, las marcas tienden a abaratar costos en sus insumos o en el caso de los servicios tienden a abaratar el personal y esto produce una consecuencia directa en la calidad del producto o servicio que luego se comercializará. Generalmente, el cliente los rechaza con el argumento de que es de mala calidad y, de esta manera, lo abandona. Resulta, entonces, más caro el ahorro que se pensaba haber obtenido.

Ahora bien, la pregunta es cómo se sabe a nivel fáctico que el producto o servicio está satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente. Para evaluar el nivel de satisfacción de necesidades y expectativas genéricas se debe descomponer la calidad en una serie de elementos más concretos, tales como la fiabilidad, la durabilidad o las prestaciones del producto. Uno de estos componentes es la calidad percibida.

Pero, ¿qué es la calidad percibida? Según la Real Academia Española, la palabra “calidad” tiene varios significados, unos de los cuales es: “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

De esta manera pueden visualizarse dos puntos muy importantes para tener en cuenta. En primer lugar, la calidad tiene un componente subjetivo, es decir, cargado de emociones y de juicios individuales y personales. Al ser el cliente quien impone cuál es el valor que este bien o servicio reviste, se hace más difícil establecer los parámetros de manera objetiva y, lo que es aún más peligroso, cuándo dejará de adquirirlo. Es el cliente quien la juzga y en función de su juicio atribuye un valor al bien o servicio. Este valor estará determinado en gran medida por sus experiencias, pero también por lo que espera que le dé ese producto o servicio en particular. Su nivel de exigencias también estará determinado por sus vivencias en relación con el mismo, por ejemplo, quien está habituado a los hoteles cinco estrellas, buscará una mayor calidad en el servicio y será un cliente mucho más exigente que otro que lo experimente por primera vez.

Por otra parte, este valor asignado por el cliente es el que le dará lugar en el mercado al bien o servicio que se quiere comercializar, y lo colocará en función de la competencia; muchas veces son los clientes los que determinan quiénes son los competidores de tal o cual producto, o bien cuáles son sus bienes o servicios sustitutos. Aquí es donde la calidad se transforma en relativa, ya que el bien o servicio puede ser masivo, pero eso no significa que sea de excelente calidad.

Es entonces que al centrar el análisis desde esta perspectiva se relaciona la calidad percibida con el lugar que ocupa el bien o servicio en el mercado, más claramente el lugar que ocupa en la mente del consumidor, o como usualmente se lo denomina, su posicionamiento. Este posicionamiento está vinculado con la forma en que cada cliente percibe el producto y su opinión hacia él. Una buena primera experiencia hará que su juicio sea positivo. En cambio, una mala primera impresión puede hacer que el cliente no vuelva a probar nunca más el bien o servicio. Son muy importantes todos los contactos que tenga el cliente, pero el más importante es esta primera vez que lo prueba o lo usa. En concreto, la experiencia del cliente en relación con el producto tiene que ser coherente con la forma en que la empresa quiere que su oferta sea percibida con respecto a la de la competencia. La empresa debe tener la seguridad de qué es lo que busca

mediante su bien o servicio. Si se aboca a un producto, las propiedades y características del producto con las que el cliente toma contacto, tienen que ser coherentes con el posicionamiento objetivo.

Con la permanente evolución en la era actual puede suceder que los bienes y servicios deban estar en constante análisis de posicionamiento, ya que no es un concepto estático. Puede suceder que un producto o servicio adquiera una posición positiva, pero es difícil que la tenga para siempre. Con el transcurso del tiempo hay variaciones al respecto; queda en la capacidad de adaptación de la empresa poder sortear estas dificultades y lograr lo que se denomina el reposicionamiento.

Según David Aaker, teórico organizacional estadounidense, consultor, profesor y especialista en marketing con enfoque en la estrategia de marca, “una de las opciones para poder mover hacia arriba una marca en la mente del consumidor, la parte del mercado donde los márgenes son más altos, es jugar con la oferta del producto”.

De acuerdo con los dichos de este autor, el diseño del producto debe ser coherente con el nombrado reposicionamiento, y es en esta nueva etapa que la calidad percibida juega un papel esencial, porque el cliente debe ser instruido sobre la actualización del producto o servicio, ya que puede que no tenga un conocimiento técnico tan profundo como para decidir la compra en función de criterios puramente racionales. Ahí es donde el canal de venta juega un papel decisivo, ya sea a través de un vendedor, si fuera una venta personalizada, o a través de un canal electrónico.

Por ejemplo, *Apple*, en su sitio web, permite la posibilidad de comparar sus diferentes modelos mostrando sus diferencias y ventajas. Por otra parte, a través del perfeccionismo de su diseño, los *iPhone*, transmiten la idea de ser un producto mejor acabado que el de la competencia. La calidad percibida por el cliente del producto es superior a la que percibe con la oferta de la competencia; aun cuando su competencia directa, *Samsung*, trabaja en mejorar día a día para salvar esas

diferencias, pero otros modelos, como *Xiaomi* o *Huawei*, marcan la diferencia en su valor mercado.

Valoración del cliente

Más allá de que el productor haya tenido especial cuidado en los insumos utilizados para la producción del bien o, en el caso de los servicios, haya buscado al personal mejor capacitado para que pueda prestarlos con excelencia, el cliente tendrá su valoración subjetiva y esta valoración es tan personal y difícil de dilucidar que a veces resulta hasta peligrosa. En ocasiones no se termina de conocer al cliente o este cambia de parecer sobre la marcha y descoloca a muchas empresas que no tienen el cuidado de realizar estudios de mercado exhaustivos que brinden una idea más aproximada sobre los comportamientos del cliente.

Por ejemplo, un grupo de personas va a comer a un restaurante y a la salida se les pregunta a todos los que han recibido el mismo servicio y han disfrutado del mismo menú, si creen que la cena ha sido de calidad. Es muy poco probable que las respuestas sean unánimes. Si se les preguntara por el porqué de esa opinión, seguramente, las respuestas serán muy diversas. Habrá quienes hagan referencia a la cantidad de comida, otros a la variedad del menú, o a la rapidez y eficacia del servicio, otros se habrán fijado más en el ambiente, en la amabilidad del camarero, entre otras respuestas posibles. Otra cuestión diferente será si un componente del servicio o producto recibido se destaca negativamente por encima del resto. Si la comida ha sido servida fría, por ejemplo, será identificado por todos los comensales, pero, una vez más, no todos le darán la misma importancia.

Sin embargo, más allá de la subjetividad de los clientes para evaluar la calidad de un producto o servicio, se puede llevar a cabo una medición del grado de satisfacción aparente. Para esto, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- El grado de satisfacción que ofrecen las características del producto en relación con las demandas y exigencias del consumidor.

- El conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio en cuanto a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o se estiman.
- El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

En la industria automotriz el concepto de calidad percibida es aún más concreto. Un ejemplo notable es el de Toyota que traslada esta valoración subjetiva y la plasma en conceptos tales como robustez, fiabilidad, dinamismo. Para ello se aseguran de que el automóvil no falle, que no tenga problemas en su funcionamiento, que todas sus piezas estén diseñadas y pensadas para reducir las fallas al mínimo. Para lograrlo, se requiere del conocimiento y la experiencia en el diseño, en la elección correcta de materiales, e innumerables pruebas de esfuerzo y de carretera, y cientos de miles de kilómetros en todo tipo de condiciones. Cuando llega el automóvil al concesionario, todas sus piezas, desde el último tornillo del motor al último muelle del asiento, deben ser puestas a prueba para validar su fiabilidad. Otros aspectos, como el ajuste de los elementos de la carrocería, la accesibilidad a los mandos, el tacto o aspecto visual de los elementos al alcance del conductor o pasajeros, entre otras tantas cuestiones, se cuidan de una forma más detallada, para dar la impresión de bien acabado, de confortable, o de técnicamente avanzado, lo que permite posicionar al producto más favorablemente en la mente del consumidor.

Un caso más concreto de calidad percibida lo pueden proporcionar la incorporación de pantallas tipo *Tablet*, tan frecuentes en los automóviles actuales. Si bien la resolución de las pantallas, el tamaño o las animaciones tiene poca relación con la función principal del automóvil, que es la de servir de medio de transporte, son aspectos que tomaron relevancia porque los clientes la asocian a mejor calidad. El cliente percibe que un vehículo dotado de estas particularidades tiene que ser tecnológicamente más avanzado.

En ocasiones, aun cuando un producto muestre su calidad real, por ejemplo, un cepillo de dientes en una góndola de supermercado que explica sus

características en el envase, transmitirá más por la calidad percibida a través de su *packaging*, aunque su calidad real esté por encima de los demás productos similares de la competencia. De esta manera, entran en juego unidades de regalo, figuras de moda para los niños y la actual versión ecológica, lanzada por la marca *Bamboo*.

En la actualidad se comercializan muchos productos online lo que implica que sea aún más difícil establecer la calidad tanto real como percibida. La clave en estos casos es la combinación acertada de exposición con herramientas de marketing. En un sitio web son primordiales algunas características que favorecerán su mejor percepción. Las vamos a desarrollar a continuación.

Para que las marcas logren ser percibidas de manera positiva por sus clientes, se deben tener en cuenta estas cuestiones:

- La estructura de un sistema, sus funciones, la interfaz y los contenidos, que puedan ser observados por el usuario, sean fáciles de comprender.
- La sencillez de uso del sitio web, sobre todo en sus etapas iniciales, es de vital importancia.
- La velocidad con que los usuarios pueden encontrar lo que están buscando.
- La facilidad de navegación del sitio web percibida en términos de tiempo.
- La capacidad del usuario para controlar lo que está haciendo y dónde se encuentra en todo momento.

La experiencia de compra en el sitio web tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente. Si al cliente le resulta difícil comprar, más allá de que el producto satisfaga sus necesidades, toda dificultad en su compra afectará la calidad percibida del bien o servicio. El diseño de los sitios web juega un papel muy importante en el desarrollo de la actitud y el comportamiento hacia la marca. Las características del sitio web determinan la percepción de los usuarios. De esta manera, un buen diseño es fundamental para localizar la información ya que reduce el tiempo de búsqueda y así incrementa la satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, otros aspecto a tener en cuenta en los sitios web es la seguridad; que es definida como la capacidad que tienen dichos sitios para proteger la información personal de los usuarios durante el proceso de transacciones o de intercambio de información. El buen manejo en la información de los usuarios tiene un efecto positivo en la satisfacción. La información ofrecida en un sitio web no solo ha de evaluarse por su relevancia, sino también por su calidad y por su accesibilidad, el contenido informativo es un indicador relevante para su satisfacción.

A su vez, los sitios web, muchas veces, son el primer punto de contacto entre los proveedores y los usuarios, y debe generarse un canal de comunicación interactiva entre ambos. Es muy importante que para que el usuario tenga una buena percepción se aclaren dudas y se responda rápidamente para evacuarlas. Si se demora en responder, la calidad percibida bajará.

Por último, se establece entonces que el concepto de calidad percibida está directamente relacionado, como ya mencionamos, con el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, es decir, su posicionamiento en el mercado. De hecho, puede suceder que una marca no reúna todos las condiciones mencionadas, pero realiza una muy buena campaña de marketing que se traduce en un posicionamiento muy fuerte en la mente del consumidor.

Por ejemplo, si bien *Coca-Cola* no es la bebida más saludable, tiene un posicionamiento tan fuerte en el mercado que es difícil llegar a que una botella de esta bebida esté ausente en la mesa familiar, y esto se debe, principalmente, a que sus campañas apuntan a ese concepto.

Ahora bien, es necesario comenzar a aplicar los conceptos en la práctica para poder llevar a cabo lo que el cliente busca con el fin de que la empresa logre vender y, a través de sus ventas, generar una rentabilidad que le sea conveniente. Es por ello por lo que resulta fundamental estimar el valor de la marca que, no es ni más ni menos, cuánto vale para el cliente. Obviamente, esta medición no se hace sobre un valor cuantitativo, sino sobre un valor cualitativo.

En este sentido, de acuerdo con las palabras de David Aaker, especialista en el tema, se destacan cuatro componentes. Ellos son:

- La lealtad hacia la marca;
- La calidad percibida;
- Las asociaciones y reconocimiento del nombre;
- Y el comportamiento del mercado.

Respecto de la lealtad, se la considera la dimensión fundamental a la hora de medir el valor de marca ya que proporciona fuertes barreras de entrada, las bases para obtener precios primados, un tiempo de respuesta a las innovaciones de los competidores y una importante resistencia al deterioro frente a los precios de la competencia. La auténtica lealtad se logra a través de una comunicación constante que contribuya a mostrar un rostro honesto y humano tanto del producto como de la empresa.

En cuanto a la calidad percibida, un concepto del que ya se hizo mención desde otra perspectiva, será medida a través de un indicador propio al que hay que sumarle la dimensión del liderazgo, el cual se considera fundamental para construir el enfoque de medición del valor de la marca. La medición se puede realizar en base a la utilización de escalas relativas a calidad comparativa con otros productos de la categoría y el liderazgo se puede medir a través de tres escalas: liderazgo en la categoría, crecimiento de la popularidad y la imagen de innovación. Impacta en la acción de compra por las conductas de seguimiento de las mayorías.

Las asociaciones de la marca son la tercera dimensión para medir el valor y se hace desde tres perspectivas: en primer lugar, tenemos a la marca como producto, es decir, el valor; luego nos encontramos con la marca como persona, esto es la personalidad; y, finalmente, aparece la marca como organización, o sea, sus medidas organizativas. Estos aspectos son fundamentales durante el proceso de decisión de compra y elección de marcas.

En este sentido, la marca como producto toma en cuenta el valor funcional que le otorga al cliente, específicamente a la utilidad que aporta el uso de la marca. Y la personalidad de la marca se vincula con beneficios simbólicos y emocionales suministrados por ella, al mismo tiempo que sirve como base para la diferenciación; es especialmente importante para bienes con escasas diferencias físicas y que su consumo es observado por los demás. Otra dimensión para la medición del valor de la marca se halla en la presencia o recordación de marca, es decir, la presencia de la marca en la mente del consumidor y, por tanto, en el grupo de consideración de compra. Tiene mayor impacto en categorías de compra por impulso. Este punto está vinculado con qué tan en cuenta tiene el consumidor la marca entre la búsqueda de sus alternativas.

La última dimensión del valor de la marca, según Aaker, se refiere al comportamiento del mercado, que también es analizada a través de tres indicadores, estructurados en dos dimensiones: la participación en el mercado, el precio de mercado y la cobertura en el canal.

La participación de mercado se refiere al desempeño de una marca que frecuentemente provee un reflejo válido y dinámico de su posición frente a los consumidores.

Con respecto al precio de mercado y cobertura de distribución, el autor dice que la participación de mercado puede resultar engañosa cuando aumenta como el resultado de una reducción en precios o promociones. Calcular el precio del mercado y la cobertura de distribución provee un escenario de la real fuerza de un producto. El precio relativo del mercado puede ser calculado al dividir el precio promedio en el que el producto ha sido vendido durante un mes, entre el precio promedio en el que las demás marcas se vendieron.

Atributos del producto

El consumidor se hace una idea global del producto a partir de atributos como:

- Diseño
- *Packaging*
- Materiales
- Marca
- Acciones de marketing
- Precio

Respecto del diseño, es importante resaltar la primera impresión que produce aquello que se quiere vender y, para ello, es fundamental el desarrollo de un diseño acorde. Una buena primera impresión posicionará de manera positiva al bien o servicio que se intente vender. El diseño del producto influye significativamente en su practicidad. Incluso hay algunos productos o servicios con los que el consumidor se identifica y transmite un mensaje a través de su uso.

En cuanto al *packaging*, en muchas ocasiones el empaquetado cumple un rol muy importante y las empresas lo saben. De hecho, son cada vez más conscientes de la influencia que tiene el empaquetado en la percepción del producto. A nivel psicológico se juega mucho con los colores y las tipografías. Estas últimas deben ser de fácil lectura, que inviten a leerlas y que sean de un tamaño considerable. Muchas veces sucede que hay productos que ostentan características, pero que son ilegibles para su consumidor. El estilo de la tipografía también es importante, no es lo mismo una tipografía destinada a niños que la de un producto de lujo. Otro aspecto importante es el “kerning”, es decir, el espacio que hay entre letra y letra. También, se debe evitar utilizar múltiples estilos de tipografías en un mismo envase, ya que sobrecarga y hace que la percepción sea mala.

Por otra parte, usar materiales reciclables o reutilizables, por ejemplo, puede conferir una impresión de concienciación medioambiental. De la misma manera, un estuche exclusivo suele ser sinónimo de lujo. En cuanto a productos de consumo habitual, tiene especial relevancia la practicidad y la sencillez, como un abrefácil, *ziploc* o *tetrabrick*.

A su vez, tener detrás una marca relevante es fundamental en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, ya que el consumidor supone que ninguna marca importante se arriesgaría a asociarse con alguna otra de mala calidad y da por hecho que ese producto o servicio tiene un valor añadido.

Con respecto a las acciones de marketing, lo cierto es que una adecuada promoción puede ser determinante en la percepción del consumidor. Como en cualquier acción de marketing, lo principal es dirigirse al público correcto, a través del canal acertado y con el mensaje apropiado. En este caso, las reviews y el papel de influencers y prescriptores son determinantes.

En referencia a los precios, generalmente tenemos la tendencia a considerar que los productos o servicios más caros son de mayor calidad, aunque no siempre sea así. El valor monetario es un factor de carácter distorsionador que puede ser utilizado como estrategia de marketing. Por ejemplo, es muy útil vender algo teóricamente exclusivo con una promoción inicial para “enganchar” al consumidor.

Cómo medir la calidad percibida

La calidad percibida consiste en un concepto por demás subjetivo, por lo que se hace muy difícil de cuantificar, medir y no emitir juicios de valor por parte de quien está realizando la medición. Al tratarse de una percepción subjetiva, la calidad percibida solo se puede medir a través de los testimonios directos de los consumidores y mediante las estadísticas de compra.

Entre las acciones más habituales para sondear cuál es la opinión del público sobre un producto o servicio se pueden destacar las siguientes:

- Acciones directas
- *Focus group*
- Opiniones de los empleados
- *Mystery shopper*

Las acciones directas, tales como entrevistas y encuestas, reviews en la página del propio producto o en foros de discusión deben ser realizadas estableciendo previamente un objetivo sobre lo que se busca. Por ejemplo, si se formulan preguntas muy abiertas pueden desvirtuar las respuestas o si son demasiado largas, pueden no ser atractivas para que los consumidores las respondan. Son un muy buen termómetro si luego se enfoca en que lo que la gente pide o está disconforme. A veces, las marcas se mantienen en la postura de que el cliente no termina de entender lo que se vende porque le falta conocimiento o se le debe instruir, en lugar de pensar o admitir que no es lo que está buscando. Se vende lo que el cliente quiere comprar, no lo que la marca quiere vender.

Los *focus group* son entrevistas grupales escasamente dirigidas en las que los participantes dan su opinión libremente y debaten sobre algunos aspectos. Aquí también es necesario tener en cuenta la definición de objetivos y que sean claros y concretos para que lleven a las metas preestablecidas y evitar el desperdicio de tiempo y de recursos.

En cuanto a las opiniones de los empleados, es muy importante conocer las valoraciones de quienes tratan directamente con los clientes, es decir, el personal de la empresa. En los hoteles, por ejemplo, quienes más conocen al huésped son las personas que se dedican al orden y a la limpieza, ya que son las que están más en contacto con su intimidad, saben qué cantidad de almohadas utilizaron por la noche, si consumieron alcohol, si durmieron solos, entre otras tantas cuestiones, que constituyen una gran cantidad de datos que pueden aportar sobre cada huésped en particular y establecer con ellos estadísticas y tendencias de los huéspedes en líneas generales. El uso frecuente de más de una almohada hará pensar al hotel si en realidad sus almohadas son cómodas o deberán cambiarlas, por ejemplo.

Por último, el *mystery shopper* o, según su traducción, cliente misterioso, incógnito o fantasma, es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Es muy utilizado en el mercado, pero con un alto costo, pues se debe instruir a los improvisados “investigadores” sobre qué deben

recabar y cómo deben comportarse. En muchas ocasiones también se usa para observar la actitud de los consumidores.

Por ejemplo, para el servicio *Tax Free*, para saber si realmente se está ofreciendo, se deben contratar “investigadores” extranjeros, ya que es un servicio exclusivo para ellos. El “comprador” debe adquirir algunos productos y el vendedor debe no solo ofrecer el *Tax Free* para que pueda obtener el reintegro, sino que, además, le debe tratar de vender más por este ahorro y explicarle muy bien cómo son los pasos que debe seguir para poder cobrarlo una vez que salga del país. Con una instrucción correcta puede ser una herramienta muy útil.

Valor del producto

Luego de llevar a cabo alguna de las acciones para sondear la opinión de los consumidores, puede detectarse que es necesario modificar el valor del producto. Para ello existen varias estrategias:

- Diferenciarse de la competencia, en este caso, la especialización puede ayudar a que el cliente perciba un producto o servicio como algo exclusivo y de calidad.
- Promocionar los beneficios del proceso de producción. Se pueden resaltar valores como el ecologismo, la igualdad, el fomento del consumo de proximidad, entre otras cuestiones. Dos empresas que han aprovechado esta sinergia son *McDonalds*, con la promoción del consumo de carne española, y *Balay*, que sitúa a su plantilla como portavoces de una empresa familiar y cercana.
- Incrementar el precio, aunque con moderación. En este caso, lo ideal es que haya, además, una mejora de la calidad real para que el cliente no se sienta engañado.
- Cambiar la imagen del producto, puede ser *naming*, *packaging*, o alguna otra cuestión con el fin de conferirle una mayor autoridad, también puede resultar una buena estrategia.

- Utilizar una estrategia de prueba gratis o de promoción inaugural, que, por lo general, se utiliza sobre todo para los productos y servicios más exclusivos, que el cliente percibe que están lejos de su alcance a un precio normal. Es un momento crucial para conseguir prescriptores del producto.
- Establecer alianzas con otras empresas. Las sinergias que se puedan crear favorecen a ambas partes.
- Fomentar los testimoniales que incluyan opiniones positivas. Las *reviews* del público son especialmente valiosas en sectores como la hotelería o los viajes.
- Trabajar la reputación. Es una tarea del departamento de marketing en coordinación con los responsables de relaciones públicas y comunicación. Aquí cobran especial relevancia los medios de comunicación.
- Relanzar la marca: si algo no funcionó, se recomienda monitorizar, corregir, reinventar y lanzar de nuevo para borrar la percepción negativa.

La asociación de marca

En muchas ocasiones este tipo de asociaciones entre marcas se producen para lograr un fortalecimiento mutuo, o para que alguien o algo se enlace a otro para darse más poder frente a un tercero. Algunas de estas relaciones vienen dadas por decantación, como es el caso de la asociación de los automóviles con las cubiertas. Una marca de autos recomendará como mejor uso la marca de determinadas cubiertas, o una marca de lavarropas recomienda usar tal marca de jabón para lavar la ropa porque funciona mejor con esta marca por su baja espuma, menor corrosión y todas las ventajas que se le quieran agregar para enaltecer tanto a un producto como al otro. El uso combinado de ambas marcas las potencia y las posiciona como aliadas en el mercado, y pueden hacerse publicidad una a la otra.

El consumidor percibe esta asociación, la toma y se convence de que tal unión empodera a ambas marcas. Si el marketing está bien llevado a cabo, hará que el cliente establezca una fidelización inmediata hacia la otra marca también. Y lo que

es mejor aún, hará que se transmita de persona a persona, vía boca en boca, redes o cualquier otro tipo de comunicación interpersonal.

En el caso de *Toyota*, la automotriz recomienda el uso de cubiertas *Goodyear* que garantizan los conceptos de fiabilidad, robustez y dinamismo antes mencionados. *Drean*, en su línea de lavarropas, recomienda el uso del jabón *Skip*, que garantiza el mejor lavado en todas sus prendas, manteniendo los colores brillantes y la suavidad de cada una de sus prendas.

Estas sinergias no implican que haya nacido una nueva marca como unión de las dos, sino que ambas mantienen su autonomía, pero existe una buena posibilidad de que sus productos de consumo favoritos sean el resultado de dos marcas separadas que trabajan juntas.

Betty Crocker, una marca reconocida de premezclas de tortas que busca constantemente mantener el concepto de lo hecho en casa, dirigido a un público familiar, sobre todo donde existan niños, hace mucho tiempo se asoció con *Hershey's* para, de esta manera, poder incluir el sirope de chocolate en su receta de brownie de firma. Lo más elocuente en ese producto de marca compartida es que es una manera divertida de unir dos marcas clásicas en una deliciosa experiencia para los fanáticos de hornear y del chocolate por igual. De hecho, estas marcas todavía crean nuevos productos de marca compartida hasta nuestros días.

Ambas empresas utilizaron en ese momento una misma estrategia de marketing y publicidad ya que compartían el *target* de a quien querían llegar. Fue un caso de éxito de asociación de marcas. La marca compartida puede ser una forma efectiva de crear negocios, aumentar la conciencia e ingresar en nuevos mercados. Pero para que una asociación funcione verdaderamente tiene que ser beneficioso para todos los que la integran.

En ciertos casos estas asociaciones no tienen una relación tan lineal como la de *Betty Crocker* y *Hershey's*, pero los habilidosos profesionales en marketing son

capaces de encontrar la relación menos pensada para hacer que las marcas se asocien y puedan afrontar mercados hasta el momento impensados.

Algunos ejemplos

Un buen ejemplo es la asociación entre las cámaras *GoPro* y las bebidas *Red Bull*. Estas dos marcas que a simple vista no tienen nada que ver una con otra se unieron para llevar adelante una campaña de marca conjunta llamada *Stratos*. *GoPro*, si bien es una marca reconocida por vender cámaras portátiles, quiso demostrar que no solo vende ese tipo de productos y que puede ir mucho más allá. *Red Bull* hizo lo mismo: quiso dejar en claro que no solo vende bebidas energéticas.

Ambas marcas utilizan slogans que ya son marcas de estilo de vida colmado de adrenalina, lleno de acción, aventurero, intrépido y, generalmente, bastante extremo. La marca de bebidas energéticas utiliza su ya conocido “*Red Bull te da alas*”, mientras que *GoPro*, acompaña su marca con un “*be a hero*”. Ambos interpretan conceptos de que no existen límites y que, si uno quiere, puede ser capaz de todo. Estos valores los convierten en un maridaje perfecto para campañas de marca compartida, especialmente, los que rodean los deportes de acción.

La campaña *Stratos* fue un éxito mundial, se emitió en vivo por Youtube, y, además, se emitió por 40 cadenas de televisión y 130 medios digitales. Fue portada de informativos, diarios y medios online. Estuvo a cargo de Félix Baumgartner, exmilitar y paracaidista, conocido por la particular peligrosidad de las maniobras que ha realizado durante su carrera. Baumgartner pasó algún tiempo en el ejército austríaco, donde practicó paracaidismo, incluyendo entrenamiento para aterrizar en zonas pequeñas. Para la campaña, Baumgartner realizó un salto récord desde una capsula espacial, que fue transmitido paso a paso.

Para que esta asociación funcionara, además de contratar a la estrella que lo iba a ejecutar, fue necesario que *GoPro* equipara a atletas y a aventureros de todo el mundo para dar soporte, con las herramientas y fondos para capturar carreras y acrobacias y eventos deportivos de acción en video, desde la perspectiva del atleta. El papel de Red Bull, en forma paralela era utilizar su experiencia y su reputación para ejecutar y patrocinar estos eventos. Sean Eggert, director de marketing deportivo de *Red Bull*, afirmó que “la tecnología de cámara *GoPro* nos permite complementar la programación al ofrecer nuevas perspectivas de atleta que nunca se habían visto”. La colaboración permite contenido exclusivo para mejorar el crecimiento de ambas compañías.

Otro caso de asociación de marcas es el de *Uber* y *Spotify*, quienes hicieron la campaña de marca compartida *Soundtrack for Your Ride*, como el tema de heavy rock de la banda *Fairweather*. La aplicación *Spotify* permite reproducir música online, ya sea en forma gratuita o pagando un abono “*Premium*” que permite escuchar música sin cortes ni publicidades y descargar los temas en el dispositivo que se está escuchando. Hace algún tiempo atrás se asoció con la aplicación de *ride-hailing Uber*, con el fin de crear una especie de banda sonora para cada viaje. De esta forma, ambas marcas que no se relacionan naturalmente entre sí se asociaron, a pesar de que sus productos son muy diferentes, con un objetivo común, que es el de ganar más usuarios.

Cuando los pasajeros esperan un viaje en *Uber*, se les solicita que se conecten a *Spotify* y se conviertan en el DJ de su propio viaje. Los usuarios pueden elegir de sus propias listas de reproducción para determinar qué van a escuchar o pueden solicitar que sea el chofer quien los sorprenda. La aplicación solicita la información respecto de cuál es el inicio del viaje y cuál es el destino final. Luego calcula el recorrido mediante la aplicación *Google Maps*. Ambos, *Google Maps* y *Spotify*, se asociaron también para poder llevar a cabo estas acciones. Una vez que sabe el camino, *Spotify* le hace al usuario algunas preguntas básicas: con quién viaja y en qué auto, cuál es su estado de ánimo y también cuáles son sus estilos musicales

de preferencia, con opciones acotadas, pero de diferentes estilos musicales, como pop, rock, hip-hop / rap, country, indie, EDM, o un género llamado “*mood*”.

Por último, *Spotify* le solicitará al usuario que elija la canción de conducción definitiva. Este es un gran ejemplo de una asociación de marca compartida entre dos productos que logra captar el público que utiliza *Uber*, quienes pueden hacer su viaje más placentero a través de la musicalización; como también aquellos que escuchan música y tienen la necesidad de trasladarse. Combinar ambos productos resulta ser una fusión por demás interesante.

Un ejemplo de asociación de marca en hotelería es el caso de los hoteles NH con la aerolínea *Spanair Plus+*. Tal como indica un artículo publicado en el sitio *Interturis*: “NH Hoteles ha entrado a formar parte del programa de fidelización de viajeros frecuentes «*Spanair Plus+*». La cadena continúa reforzando la estrategia de fidelización de clientes mediante la entrada como «*partner* internacional» en los principales programas de viajeros frecuentes de Europa y Latinoamérica. Estas asociaciones se enmarcan en los planes estratégicos de NH Hoteles buscando nuevas alianzas en los principales mercados objetivo de la cadena y, por otro lado, estrechar la relación con los clientes frecuentes”.

Según el mismo sitio el programa de fidelización “*Spanair Plus+*”, fue creado en 1996, y cuenta en la actualidad con más de 500 mil miembros. Ofrece un gran número de «*partners*» tanto para los viajeros frecuentes de ocio como para los de negocio. Es un programa que poco a poco se está posicionando como una de las referencias para los viajeros en Europa. Los miembros de “*Spanair Plus+*”, por alojarse en los hoteles NH inscriptos en el programa, obtienen la ventaja de acceder a puntos canjeables por noches de hotel, billetes de avión, alquileres de coches o promociones especiales.

De esta manera se aprecian cómo las asociaciones de marca pueden ser beneficiosas tanto para las empresas que se fusionan como para los consumidores. Es importante tener en cuenta que, a pesar de que los productos o servicios no sean, en apariencia, posibles de una asociación, pueden funcionar si

se tiene claro el objetivo que se persigue. Además, siempre resulta beneficioso contratar o asesorarnos por especialistas en la materia que podrán brindarnos una visión más cercana a la realidad respecto de la rentabilidad y el aumento en las ventas.