

## **Situación del branding en España. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca a través de la bibliografía anglosajona**

Santiago Mayorga Escalada – Universidad Pontificia de Salamanca –  
smayorgaes.com@upsa.es

**Resumen:** La actual coyuntura de crisis económica que vive España agrava los problemas estructurales de un mercado cada vez más competitivo. Las marcas pierden influencia a causa de la saturación publicitaria. Los consumidores, por su parte, están cada vez mejor formados y acumulan un mayor número de posibilidades para escapar de la tradicional comunicación intrusiva de las marcas.

Dentro de este contexto las marcas españolas se encuentran ante el reto de conseguir adaptar sus estrategias de comunicación y las formas en que conectan con sus públicos. Los clásicos (estáticos y unidireccionales) paradigmas de la comunicación han muerto. El nuevo status quo requiere de las marcas una profunda apuesta por desarrollar procesos estratégicos integrales que, de forma profesional y eficiente, se encarguen de planificar y gestionar sus comunicaciones tomando a sus públicos como epicentro.

El branding es una disciplina relativamente nueva y confusa dentro de las ciencias sociales y de la comunicación. Existen enormes divergencias acerca de este proceso tanto en el ámbito académico como en el profesional. Para ayudar a entender mejor el proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca en España es lógico comenzar a abordar su estudio

desde la corriente bibliográfica anglosajona, cuna académica y profesional de la disciplina.

**Palabras clave:** Branding, marca, planificación, gestión estratégica, proceso integral, imagen de marca, paradigma de la comunicación, diálogos, experiencia de marca.

## 1. Introducción

La actual coyuntura de crisis económica que vive España agrava los problemas estructurales de un mercado cada vez más competitivo. Las marcas, a través del uso de canales tradicionales de comunicación, ven reducido su protagonismo de forma paulatina y ya no cuentan con el poder de influencia que poseían en décadas pasadas (Cerezo: 2013). Su impacto se reduce de forma notoria, entre otras muchas causas, por la saturación mediática lo que provoca su desconexión con los públicos (Del Pino: 2007). Este hecho repercute de forma negativa en la imagen de las marcas generando así una pérdida sustancial en el valor de la propia marca.

Los consumidores, señala Javier Regueira, están cada vez mejor formados y acumulan un mayor número de posibilidades para escapar de la tradicional comunicación intrusiva de las marcas. Por su parte, Eduardo Prádanos, habla de que las personas/usuarios cuentan ya con el poder de decidir el momento y el soporte a través del cual desean conectar con las marcas construyendo diálogos que les resulten relevantes en su búsqueda de contenidos de interés (Calahorrano: 2013).

Dentro de este nuevo contexto las marcas españolas tienen que adaptar sus estructuras, la profesionalización de sus plantillas, sus políticas de marca, las estrategias de comunicación y las formas en que conectan con sus públicos, a la realidad. Los clásicos paradigmas de la comunicación (estáticos y unidireccionales) ya no están vigentes. El nuevo status quo requiere de las

marcas una apuesta decidida por desarrollar procesos integrales que, de forma profesional y eficiente, se encarguen de planificar y gestionar de forma estratégica sus comunicaciones (Mayorga: 2014)

El branding, disciplina relativamente nueva dentro de las ciencias sociales y de la comunicación, goza de una naturaleza tan multidisciplinar y heterogénea que ha provocado numerosa confusión a la hora de abordar su estudio y fijar unas bases comunes que lo definan (Costa: 2013; Healey: 2009). A este hecho también ha contribuido el ego, o los intereses personalistas, de muchos investigadores y profesionales de la materia. Se han utilizado múltiples terminologías para abordar cuestiones relativas a una misma disciplina lo que ha provocado un clima de constante confusión (Ródenas: 2013; Carballada: 2011; Fernández: 2013). En España también existen enormes divergencias tanto en el ámbito profesional como en el ámbito académico acerca del estudio y la definición general del proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca.

Catedráticos españoles de enorme prestigio y basto currículum investigador dentro de la gestión de marca son unánimes a la hora de exponer la necesidad de desarrollar estudios e investigaciones que arrojen luz, desde una perspectiva integradora y pedagógica, para ayudar a que el conocimiento en esta materia avance. Esta cuestión es indispensable para poder transmitir de una forma más fácil y estandarizada todo este conocimiento dentro del ámbito académico (Villafañe: 2004; Capriotti: 2009; Costa: 2013). El propio Dr. Juan Benavides Delgado, catedrático en la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid y experto en la investigación dentro del ámbito de la comunicación de marcas, señala en el prólogo del libro de Jorge David Fernández Gómez “Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas” que:

“... discutía con diversos colegas de otras universidades los problemas que a mi juicio determinan la gestión de una marca y llegaba a la conclusión de que

los escenarios de la gestión se embarcaban en todo un conjunto muy variado de problemas, muchos de los cuales, están, hoy por hoy, sin aclarar –al menos de un modo preciso-, entre profesionales y gestores de empresa y, en cualquier caso, exigen de los investigadores nuevos enfoques y definiciones en esto de la marca. Incluso estas cuestiones han accedido al ámbito de la universidad al introducirse nuevas disciplinas relacionadas con la marca, y vistos algunos de los programas de las disciplinas, se observa también la necesidad de nuevos planteamientos que resuelvan los problemas que en la actualidad afectan a la comunicación de la marca” (Fernández Gómez: 2013. Pág. 9)

Esta problemática a la hora de abordar el estudio del proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca en el ámbito académico español, con un fin pedagógico, se extiende también al sector profesional y a su relación con la propia academia. Almudena Clemente que compatibiliza el cargo de strategy director en Brand Union con la docencia en ICADE, y cursa estudios de doctorado en torno al branding, exponía en la edición de 2014 de “Branding Days” en la UCM la necesidad de democratizar la teoría existente en torno a la gestión estratégica de marca con el fin de ayudar a facilitar su comprensión y uso pedagógico en un futuro lo más cercano posible. Además abogaba por entrelazar de una forma funcional la universidad y el ámbito profesional con el fin de que se pudiera llegar a establecer una serie de líneas de investigación pertinentes que ayuden a conocer la disciplina, y por tanto a promover el flujo lógico entre estudiantes bien formados que en el futuro se convertirán en profesionales eficientes dentro del multidisciplinar sector de la gestión estratégica de marca que demanda profesionales especializados (Clemente: 2014).

En la misma línea que Almudena Clemente, pero desde una perspectiva puramente profesional del sector se sitúan Carolina Martinoli (Directora de Marketing de Iberia) y Borja Borrero (Executive Creative Director EMEA West Europe & LatAm de Interbrand). Ambos fueron los elementos protagonistas (agencia y marca) en el equipo de estrategias que desarrolló el proceso de rebranding de la marca española Iberia. Señalaban, también en la edición de

2014 de “Branding Days”, los numerosos problemas que tuvieron a la hora de hacer entender el proceso de planificación y gestión estratégica al que estaban sometiendo a la marca (directivos y público interno en general, público externo, agencias, etc). Este hecho les había llevado a la conclusión de que hacía falta democratizar esta disciplina en España comenzando por la universidad, pasando por las agencias, marcas, sector, y llegando a los diferentes agentes sociales (Borrero y Martinoli: 2014)

Teniendo en cuenta las visiones expuestas de académicos, profesionales que también ejercen dentro de la universidad, y profesionales cualificados que desarrollan su trabajo dentro del multidisciplinar sector de la gestión estratégica de marca se puede hablar de que, además de hacer falta una mayor investigación con fines pedagógicos al respecto, existe una gran disparidad conceptual y disciplinar a la hora de abordar su estudio lo que provoca confusión y falta de entendimiento. Esta realidad hace necesaria la construcción de un marco teórico básico que, a través de un lenguaje claro y sencillo, sepa recoger las conclusiones comunes más importantes que existen en torno al proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca para poder avanzar en su conocimiento. Con el fin de ayudar a entender mejor este proceso en España es lógico comenzar a abordar su estudio desde la corriente bibliográfica anglosajona, cuna académica y profesional, de la disciplina.

## **2. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca a través de la bibliografía anglosajona.**

2.1 El producto, con características tangibles, como marca y protagonista de la empresa. Desarrollo de la comunicación persuasiva clásica.

El sistema económico, en las primeras décadas del siglo XX, experimenta un gran cambio gracias a la consolidación de la revolución industrial, la implantación de la economía de mercado, la producción en cadena, y las

mejoras en las condiciones de vida de la gente que se traducen en un consumo incipiente. A la potenciación de todas estas condiciones se suma el próspero periodo de entreguerras donde grandes sectores de la industria comienzan a crecer exponencialmente gracias a la demanda de sus productos. “... el crecimiento de las economías de posguerra y la expansión de la clase media son el factor que impulsó el desarrollo de las marcas y el ascenso del consumismo” (Davis: 2010. Pág. 17)

El producto se convierte en la referencia protagonista de toda empresa, en su marca, y en torno a él giran todas sus políticas de comunicación y venta. Esta filosofía corporativa “se consolida en la década de los 50 del siglo pasado de la mano del gigante de la higiene Procter & Gamble...” (Fernández Gómez, J.D: 2013. Pág. 14).

La comunicación publicitaria clásica irrumpe con fuerza para poner todos los focos en torno al producto. La investigación y los enfoques mix del marketing en esa época intentan aprovechar todas las ventajas funcionales de los productos poniéndolas en valor frente a la abundante demanda. La mercadotecnia, de la mano de la comunicación persuasiva, pone de manifiesto a través de las conclusiones de sus estudios de investigación que el producto se configura como la piedra angular del proceso de compra. (Keller: 2008)

Este enfoque comunicativo en torno al producto, la exposición de sus beneficios funcionales/racionales, y la existencia de una gran demanda (en constante crecimiento) hace que la gestión de la empresa tenga su foco persuasivo perfectamente capitalizado y definido. Aunque en esta etapa las empresas no son visibles para el gran público, estas invierten constantemente en investigación y marketing, lo que repercute en el ámbito de la comunicación a la hora de llegar de una forma más directa al público objetivo.

En esta primera etapa, la de marca producto, el boom de la comunicación persuasiva de masas y el marketing como técnica para aumentar las ventas ve

nacer de la mano de los expertos en marketing Al Ries y Jack Trout el concepto de posicionamiento. Keller sostiene que “el posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing. Es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo” (Keller: 2008. Pág. 98).

“En 1972 (sic) Al ries y Jack Trout acuñaron uno de los términos más importantes del marketing: el posicionamiento. Desde entonces, trabajar cualquier estrategia de marketing implica detenerse a pensar en el concepto de posicionamiento y sus tres ejes: analizar y explorar nuestra oferta, lo que valora de ella el consumidor y lo que nos diferencia claramente de nuestro entorno competitivo” (Ollé y Ríu: 2009. Pág. 100)

Estos procedimientos representan de forma clara un proceso de gestión estratégica de la marca a través de los profesionales del marketing. La política de gestión de la marca producto es respaldada por las direcciones de empresa que además apuestan por invertir en el producto a través de medidas de comunicación persuasiva clásica (spot en radio y televisión) que aprovechan la unidireccionalidad de los medios de masas para posicionar su marca frente a la competencia. Philip Kotler, padre del marketing moderno, lee de forma muy clarividente la lógica de esta etapa:

“El enfoque producto sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos de las empresas con enfoque producto centrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo” (Kotler: 1999. Pág. 18)

## 2.2 La marca adquiere identidad y personalidad. Intangibles y bidireccionalidad en la comunicación.

En esta nueva etapa para la gestión estratégica de marca van a predominar los valores emocionales y la identidad de la marca frente al funcionalismo

racionalista de la marca producto. Estamos en la década de los 70 y las condiciones de la demanda han evolucionado al igual que lo ha hecho la gestión de las empresas y las formas de comunicación (Keller: 2008).

Este nuevo enfoque surge con el paso del tiempo a través de una evolución en la disciplina gracias a su constante proceso de adaptación a las nuevas condiciones (Ollé y Riu: 2004). El consumidor se sofisticaba y las técnicas de investigación en comunicación se centran en conocer sus preferencias, gustos, deseos, forma de actuar, inquietudes y necesidades. Los estudios de mercado evolucionan y centran su foco en buscar la diferencia de la marca frente a la competencia lo que repercute en beneficios de valor para la imagen de la propia marca (Ollins: 2009)

“El análisis estratégico de la marca, que involucra análisis del cliente, competidores y de sí misma, suministra los inputs necesarios al modelo de planificación.” (Aaker: 1996. Pág. 81)

Como cualquier avance que se da a través de la evolución de las condiciones en cualquier disciplina dentro de la gestión integral y estratégica de marca se produce un salto cualitativo importante que va de lo material y tangible a la gestión de intangibles de carácter emocional. Este cambio de paradigma se lee en las investigaciones y se cuece a través de las nuevas comunicaciones de marca. Estas no son más que la conclusión ejecucional de la nueva manera de gestionar las marcas a través de la construcción de su identidad con valores asociados a los de la personalidad de sus públicos objetivos.

“La identidad de la marca suministra dirección, propósito y significado. Es vital para la visión estratégica de la marca y conduce a una de las dimensiones más relevantes de su valor: las asociaciones –corazón y alma de la empresa-.

La identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de



la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes.

La identidad de la marca debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión” (Aaker: 1996. Pág. 71)

En esta etapa también aparece con fuerza otro concepto de naturaleza multidisciplinar, la imagen de marca (Ogilvy, D; Ollins, W) frente a las clásicas acciones de marketing mix racionalista (Reeves, R; Kotler P.). David Ogilvy, alumno aventajado de Rooser Reeves, será quien popularice este concepto en los años sesenta del siglo XX. La imagen de marca, como concepto estratégico holístico, será utilizado a su vez por Wally Olins para llevarlo hasta la siguiente etapa en el desarrollo del proceso de gestión estratégica de marcas.

David Aaker pone también en valor el concepto de Ogilvy que describe como la percepción que se crea en la mente de los públicos acerca de la marca. La empresa debe preocuparse por construir de forma estratégica una imagen de marca con notoriedad, que esté perfectamente definida, sea original y coherente. Toda esta teoría de la imagen de marca y el estudio de las percepciones hace que se fusione perfectamente con otro concepto que llegará hasta nuestros días desde la primera etapa, el de posicionamiento. Para desarrollar estos conceptos y colocarlos en la mente de sus públicos las marcas necesitan investigar y adentrarse en el mundo de las percepciones de sus públicos lo que implica un contacto más directo con sus clientes potenciales. “Las percepciones del cliente son las que realmente importan y éstas no siguen automáticamente a la realidad” (Aaker: 1996. Pág. 47). Este hecho unido al rápido avance de las tecnologías, especialmente internet y las webs corporativas, implica un nuevo paradigma comunicacional bidireccional frente a la función monolítica de la primera etapa.

David Aaker sintetiza perfectamente las características más destacadas de esta etapa en dos citas:

“Las marcas poderosas, usualmente, se mueven más allá de los atributos del producto y basan su identidad de marca en personalidad y relaciones con los clientes... Implementada adecuadamente esta relación, la personalidad de marca resultante presenta el potencial de crear una intensa y duradera fidelidad” (Aaker: 1996. Pág. 51).

“Para comprender la naturaleza de la marca –relaciones con el cliente-, es útil considerar la metáfora de la marca como persona que tiene una personalidad y relaciones interpersonales con el cliente” (Aaker: 1996. Pág. 54)

La visión que expone David Aaker se complementa con su análisis de la identidad, entendida esta como el núcleo de información clave de la marca. La identidad contiene todos los elementos necesarios para entender el proceso de construcción de la marca donde el estratega toma esos valores, ese ADN de la marca, para desarrollar de forma coherente toda la política estratégica de la empresa que se traducirá en diferentes comunicaciones de la marca (entre las que se encuentran las acciones de marketing, publicidad convencional, planificación de medios o la comunicación corporativa).

En esta etapa se desarrolla el branding y todo lo relativo al proceso integral de marca gracias a la apuesta de los directivos por la profesionalización del proceso, la inversión en investigación, y el grado de eficiencia experimentado por las marcas en su comunicación con los públicos. La posibilidad de tener una comunicación bidireccional con sus públicos supone para las marcas una ventaja a la hora de conseguir feedback pero también un reto en cuanto a gestión estratégica, coherencia y veracidad para soportar el juicio de sus públicos.

2.3 Experiencia de marca y conexión con los públicos. Nuevos retos en la gestión estratégica de marca frente al fin de los paradigmas clásicos de la comunicación.

Con la década de los 80 el proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca empieza a convertirse en una especialidad profesionalizada a la que se le da una relevancia que no había tenido hasta el momento (Olins: 2009). Será en la década de los 90 cuando este proceso comience a verse como una disciplina indispensable para la marca (proveniente de la unión entre varias disciplinas que mezclan comunicación y gestión corporativa: brand management) (Healey: 2009).

“Las últimas dos décadas han sido cruciales para definir el entorno de las marcas tal como lo conocemos. Muchas de las marcas globales más famosas de la actualidad se han formado como resultado de una historia más reciente de fusiones y adquisiciones, en particular desde los años 90...” (Davis, M: 2010. Pág. 18)

Karen McCabe, directora de marketing en IEEA, señala a finales de la década de los 90 que “Resultó toda una revelación que existiese una verdadera disciplina acerca de esta actividad. El término branding tiene un aura general de ceñirse sólo al aspecto creativo, pero disponer de un verdadero proceso nos permitió ir más allá de los gustos y las aversiones personales” (Healey, M: 2009. Pág. 16).

La profesionalización del proceso de planificación y gestión estratégica de marca supone un gran esfuerzo de mentalidad y adaptación para las empresas a la hora de asumir una forma de trabajar conjunta, coordinada y que resulte coherente a la hora de transmitir su identidad a los públicos (Healey: 2009). Por otro lado esta profesionalización, al igual que ya lo hacía la publicidad clásica y los primeros planes de marketing, se basa en la investigación como primer paso para desarrollar la futura estrategia. La investigación sitúa dentro de este contexto a la marca como elemento de primacía frente a sus productos, y a su público (usuario activo, no consumidor pasivo) como el centro de todo el proceso (Davis: 2010; Healey: 2009; Olins; 2009). Estas características suponen una gran diferencia con respecto a las otras dos etapas identificadas

en esta investigación donde la marca era el centro (activo) y lanzaba su mensaje al gran público (elemento pasivo no tan targetizado).

“Pese a la insistencia de gurús de la gestión como Tom Peters, muchas empresas no se han organizado todavía para adaptarse a esa primacía de la marca. Muchos escritores especializados en branding han declarado que son los consumidores quienes poseen la marca... ¿Cómo podría la marca no pertenecer a los consumidores si son sus neuronas las que se aferran a ella?” (Healey, M: 2009. Pág. 14).

En relación al poder de las marcas y el protagonismo que ganan sus públicos, Melissa Davis analiza la situación adaptando el objetivo a las actuales condiciones lo que supone que el proceso de gestión estratégica de marca debe adaptarse también teniendo en cuenta lo que indican todos los estudios e investigaciones de mercado:

“En el proceso de desarrollo de las marcas y el branding como una disciplina, ha madurado también la relación con el consumidor... La sofisticación del consumidor ha conducido al concepto de "experiencia de la marca", expresión que recoge los elementos tangibles e intangibles de una marca en varios medios. Esta experiencia busca estimular al consumidor en tal medida que capture sus sentidos. La idea ayuda también a diferenciar a las marcas que compiten...” (Davis, M: 2010. Pág. 20)

El concepto de imagen de marca sigue siendo funcional y necesario para las marcas como lo es el de posicionamiento, adaptados ambos a los nuevos paradigmas (Olins, W: 2009). Estos dos conceptos toman un cariz estratégico que se hace imprescindible a la hora de abordar el trabajo profesional de planificación y gestión de la marca.

La posición de una marca representa su lugar en el mercado. Es el resultado de desarrollar la imagen de un producto o servicio de tal modo que ocupe un lugar específico y valorado en la mente del consumidor. El posicionamiento

comprende una propuesta particular para el mercado, acorde con los valores de la marca y las necesidades y los deseos del consumidor. (Davis, M: 2010. Pág. 50)

En esta etapa es muy importante tener en cuenta además la saturación de las personas frente a los medios de masas clásicos lo que supone una enorme pérdida de notoriedad de las marcas que continúan utilizando las acciones tradicionales de comunicación. Gracias al desarrollo tecnológico del sector de las comunicaciones, los usuarios/públicos, tienen la opción de saltarse la publicidad intrusiva que cada vez les resulta más molesta. Gracias a esta coyuntura son los públicos los que de forma voluntaria buscan el contacto, la conexión, con las marcas que les ofrecen diálogos pertinentes e interesantes (Calahorrano: 2013). Esta nueva forma de relacionarse, o comunicarse, entre las marcas y sus públicos hace que los procesos estratégicos de marca estén apostando por nuevas formas de comunicación. A su vez los públicos buscan que las marcas, de forma no intrusiva (storytelling y el branded content), les aporten una experiencia única (engagement). Esta conexión pertinente y veraz entre la marca y sus públicos es lo que Melissa Davis denomina experiencia de marca.

Todos los cambios de paradigma que se han producido en el sector de la comunicación hacen que las marcas refuercen y profesionalicen sus procesos de planificación y gestión apostando de forma decidida por la visión estratégica que consiga empapar a toda la organización (tanto públicos internos como públicos externos) construyendo una imagen coherente, una identidad veraz, y un contenido único y relevante.

“Tener una estrategia de marca es fundamental para determinar su dirección... Ésta debe basarse en una clara comprensión de las características del consumidor y su mercado (incluida la competencia) y ha de ajustarse a la visión de la compañía”. (Davis, M: 2010. Pág. 26)

**3. Conclusiones, aplicables a las marcas españolas, sobre el proceso integral de planificación y gestión estratégica tras el análisis de la corriente bibliográfica anglosajona.**

Una vez finalizado el proceso de recopilación, lectura y análisis de la bibliografía más representativa de la corriente teórica anglosajona respecto al proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca se desprenden una serie de conclusiones que son perfectamente aplicables para las marcas españolas.

Las conclusiones extraídas se convierten en una fuente teórica valiosa a la hora de intentar dar respuesta a líneas de investigación deficientes encontradas en España respecto a la gestión estratégica de marca, y recogidas en la introducción de esta investigación. Por un lado contribuirán a fundamentar un marco teórico común y sencillo que ayude a entender la disciplina con un fin eminentemente pedagógico y democratizador. Por otro lado sembrará las bases del marco teórico en una investigación académica más profunda con el objeto de analizar el estado y situación del proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca en la universidad española.

Evidentemente que las conclusiones obtenidas en esta investigación bibliográfica son perfectamente aplicables a las marcas españolas teniendo en cuenta la situación y características propias del sector de la gestión estratégica de marca a nivel nacional. Como he señalado en la parte introductoria las marcas en España, a grandes rasgos, aún deben evolucionar hasta adaptarse a una apuesta decidida por la política estratégica de marca, a su profesionalización, a ocupar el lugar que le corresponde en el organigrama de la empresa, y a que el branding tome el papel que le corresponde si se pretenden desarrollar marcas fuertes que sepan conectar con sus públicos lo que les permitirá revalorizar la marca y ampliar su esperanza de vida dentro de un mercado tremendamente competitivo.

Las principales conclusiones a las que he llegado una vez realizado el estudio bibliográfico de la corriente anglosajona respecto al proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca son:

- Proceso integral y multidisciplinar. Debido al carácter intrínsecamente multidisciplinar de la disciplina (holística y Gestalt para entender su desarrollo funcional, y la construcción de la imagen en la mente de los públicos), el proceso debe ser controlado en todo momento por las estrategias de la marca. A su vez todas las ejecuciones que se lleven a cabo deben ir en consonancia con las directrices estratégicas de la marca (Gobé: 2005). Este hecho hace que el proceso deba ser construido y desarrollado en todo momento bajo un prisma integral uniendo, de forma coherente, el trabajo desarrollado en cada uno de los departamentos y disciplinas del proceso. (Keller: 2008; Kotler: 2008; Healey: 2009)
- Planificación y gestión estratégica. El proceso de construcción de una marca debe entenderse como un trabajo a largo plazo por conseguir un objetivo bien definido (Olins: 2003 y 2009). Esta forma de actuar conlleva planificar y gestionar siempre desde una perspectiva estratégica (Davis: 2006 y 2010). A través de este marco estratégico básico se planifican los diferentes objetivos realizables por la marca en un plazo más corto de tiempo que forman el bloque táctico en la gestión de la marca. Si no hay planificación y estrategia con visión a largo plazo la marca tenderá a la incoherencia y el desorden en sus comunicaciones lo que la apartará de sus públicos (la percepción que estos tengan de la imagen de la marca será difusa y muy posiblemente negativa).
- Coherencia y veracidad. Es vital para la gestión de una marca que su imagen se mantenga coherente y veraz respecto al gran objetivo estratégico que les hará posicionarse donde realmente desean (Aaker: 1998 y 2002). Para que estos dos conceptos sean posibles debe

funcionar perfectamente la parte del proceso integral, con una planificación y gestión totalmente estratégicas. Los estrategias además deben saber conectar las acciones de comunicación de la marca con los públicos de diferentes formas sin que estas pierdan la coherencia en su discurso. Si la marca comunica con coherencia y veracidad los públicos lo asumirán de forma natural y por tanto positiva lo que provocará más confianza para acercarse, y creerse, a la marca.

- Valores verdaderos frente a la RSC. En concordancia con las conclusiones vistas hasta este momento debemos ser muy veraces con la identidad y los valores a la hora de comunicar la marca. No se puede hacer Responsabilidad Social Corporativa como un mero maquillaje social sin que haya nada debajo que sea creíble y perfectamente identificable por los públicos (Davis: 2010). La situación actual de crisis además, acrecienta el rechazo de los públicos hacia marcas que no tienen valores humanos responsables pero aún son más categóricos con las que dicen tenerlos sin ser cierto ni demostrable (los valores sociales de la marca tienen que ser percibidos por los públicos).
- Fases del proceso: investigación, estrategia, implementación, ejecución e investigación. Todo el proceso de gestión de la marca debe estar sometido a unas fases cíclicas claras y que sepan devolver información a la propia marca para saber qué hace mal y qué hace bien con el fin de poder corregirse constantemente. Los principales autores y estrategias leídos en esta investigación apuestan por un método lógico de investigación exhaustiva inicial, con esa información se construye el segundo paso que es la parte estratégica, una vez desarrollada la estrategia se implementa en las diferentes áreas/departamentos de la marca, esta implementación nos lleva a la fase de ejecución, y finalizada esta se vuelve a realizar una investigación global para conocer el estado de lo que se quería conseguir y lo que realmente se ha conseguido



(Davis: 2010 y Healey: 2009). Para que el proceso sea perfecto en cada fase debe haber constante fluidez de información e investigación.

- Dirección, organigrama y profesionalización. La cultura de la empresa con respecto a gestionar su marca debe empezar por una apuesta clara y decidida desde dirección (Keller: 2008). Una vez que dirección asume invertir en el proceso de planificación y gestión estratégica de marca es hora de adaptar el organigrama de la empresa a este menester lo que hará el proceso más operativo, coherente e integral. Por último, es necesario que toda esta apuesta descansa sobre estrategias y encargados de los diferentes áreas de la marca con un perfil profesional adecuado para abordar una política estratégica de branding (Aaker: 2002). Este hecho también ayudará a trabajar de forma interna en la marca, o en equipos de trabajo cuando el branding o las ejecuciones sean desarrolladas también de forma externa por agencias, auditorías, estrategias freelance, medios, etc.
- Diálogos y conexión con los públicos. Las empresas, al igual que deben creer firmemente en su apuesta por desarrollar un proceso estratégico de gestión profesionalizado para que tenga éxito también deben asumir desde el primer momento los cambios de paradigma que se han producido en el mundo de la comunicación, especialmente en el mundo online (Mayorga: 2014). Asumir este análisis es el primer paso para no desconectar la marca de sus públicos. En la actualidad los públicos tienen el poder de conectar con la marca cuando ellos quieren (se rompe la rígida intromisión unidireccional de los medios de masas clásicos) y desde donde ellos quieren (preferiblemente a través de medios/soporte online). Bajo esta coyuntura es obligación de la marca apoyar y activar todos esos nuevos puntos de contacto además de buscar contenidos e información útil que a los públicos les resulte interesante y pertinente (branded content, storytelling, etc). Kevin Roberts en torno a este tema

afirma que: “Las grandes marcas siempre han estado rodeadas de grandes historias” (Roberts: 2005. Pág. 90)

- Experiencia de marca. Teniendo en cuenta las anteriores conclusiones, el cambio de paradigmas comunicacionales y la saturación del mercado, las marcas deben buscar más que nunca la diferenciación. Los valores funcionales se mezclan con los intangibles para ofrecer al público una identidad en la que se pueda verse reconocido. Dentro de esa conexión entre marca y público es donde se debe producir la experiencia de marca que consiga poner en valor a la marca a través de una vivencia única y percible para el usuario. Este hecho además desencadena una acción de comunicación en los públicos ya sea para bien o para mal a través de redes sociales, etc. Si es para mal la marca se resentirá muy negativamente, si es para bien el propio usuario se convertirá en prescriptor de la marca (incluso en productor de contenidos de la marca, etc teniendo en cuenta las actuales posibilidades que nos da la tecnología).

“La sofisticación del consumidor ha conducido al concepto de "experiencia de la marca", expresión que recoge los elementos tangibles e intangibles de una marca en varios medios. Esta experiencia busca estimular al consumidor en tal medida que capture sus sentidos. La idea ayuda también a diferenciar a las marcas que compiten...” (Davis: 2010. Pág. 20)

- El estratega como motor del branding. Aunque esta conclusión pudiera ir incluida dentro de la de dirección, organigrama y profesionalización creo necesario hacer un espacio propio al estratega ya que es una figura consecuencia directa de la visión estratégica e integral del proceso de planificación y gestión de marca. El estratega (entiéndase como persona o grupo de personas que pueden ser parte interna de la empresa, externa, o un equipo mixto) debe ser la pieza clave en el proceso. Debe

tener relación directa y confianza máxima por parte de la dirección, tiene que ser uno más en el trabajo junto a los encargados de departamento, y debe tener la suficiente claridad y decisión como para trabajar mano a mano con cualquier persona de la marca sin que ello le debilite a la hora de tomar decisiones estratégicas. El estratega será analítico en la fase de investigación, responsable de la fase de construcción estratégica, y el responsable de desarrollar el trabajo de branding que supervisará en todo momento, hasta que las comunicaciones de la marca logren captar feedback que le permita poder volver a la fase de análisis e investigación. El estratega es la pieza clave sobre la que gira el proceso, el protagonista en la sombra de la marca, el profesional especialista capacitado para desarrollar el trabajo de branding, el verdadero motor de la visión estratégica necesaria para implantar un proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca (Aaker: 2008; Davis: 2009; Healey: 2010; Keller: 2008; Olins: 2009)

#### **4. Referencias bibliográficas**

AAKER, D. (1998): “Strategic Market Management”. EEUU: John Wiley & Sons.

AAKER, D. (2002): “Construir marcas poderosas”. Barcelona: Gestión 2000.

BORREO, B. y MARTINOLI, C. (2014): “Gestión de marcas globales. Los retos de la comunicación con los stakeholders”. El caso del rebranding de Iberia. Branding Days. Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. 13 de Marzo de 2014.

CALAHORRANO, S. M. (2013): “El branded content es la nueva publicidad”. Diario Expansión. Edición Electrónica. 21-07-2013.

CAPRIOTTI, P. (2009): “Branding corporativo. Fundamentos para la gestión de

la identidad corporativa”. Colección de libros de la empresa. Santiago de Chile.

CEREZO, J. (2013): “Comunicación corporativa: al otro lado de la información”. Cuadernos de Comunicación Evoca. N°9. Julio de 2013.

CLEMENTE, A. (2014): “La salud del branding en España”. Branding Days. Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. 13 de Marzo de 2014.

COSTA, J. (2013) “Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca”. Barcelona: CPC Editor.

DAVIS, M. (2006): “Mucho más que un nombre. Una introducción a la gestión de marcas”. Barcelona: Parramón.

DAVIS, M. (2010): “Fundamentos del branding”. Barcelona: Parramón.

DEL PINO, C. (2007): “El anunciante en la era de la saturación publicitaria: nuevas herramientas de comunicación”. Revista Ámbitos N°16. Año 2007. Pág. 299-309.

FERNÁNDEZ GÓMEZ, J. D. (2013): “Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas”. Madrid: Mc. Graw Hill Education.

GOBÉ, M. (2005): “Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas”. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.

HEALEY, M. (2009): “¿Qué es el branding? Barcelona: Gustavo Gili.

KELLER, K.L. (2008): “Administración estratégica de marca”. Méjico: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P. (2008): “Dirección de marketing”. Madrid: Prentice-Hall.

MAYORGA, S. (2014): “Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes FFP en España”. Cuadernos.Info. Nº34. Evolución y futuro de la publicidad.

OLINS, W. (2003): “Brand. Las marcas según Wally Olins”. Madrid: Turner.

OLINS, W. (2009): “El libro de las marcas”. Barcelona: Océano.

OLLÉ, R y RÍU, D. (2009): “El nuevo brand management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios”. Barcelona: Gestión 2000.

OLLÉ, R. y RÍU, D. (2004): “El reto de construir marca día a día”. Marketing & Ventas. Nº63. Págs. 22-24. 2004

PÉREZ CARBALLADA, C. (2011): “Marca, posicionamiento y branding son cosas diferentes”. Marketísmo, una ventana al mundo del marketing. 7 de noviembre de 2011.

ROBERTS, K. (2005): “Lovemarks: el futuro más allá de las marcas”. Barcelona: Empresa activa.

RÓDENAS, L. (2013): “Elementos básicos del branding”. Foxize School. 12 de diciembre de 2013. Madrid.

VILLAFAÑE, J. (2004): “La gestión profesional de la imagen corporativa”. Madrid: Pirámide.