

## **Gestión estratégica de marca, ¿un proceso?**

Santiago Mayorga Escalada – Universidad Pontificia de Salamanca –

[smayorgaes.com@upsa.es](mailto:smayorgaes.com@upsa.es)

**Abstract:** La gestión estratégica de marca es un fenómeno relativamente joven dentro de las ciencias sociales y de la comunicación. El *branding* nace en el mundo anglosajón a través de la fusión entre la evolución de la cultura del *management*, y el desarrollo del marketing clásico hacia un mix de comunicaciones integradas de marca. En este sentido la estrategia aporta método, perspectiva y una alineación corporativa integral (misión, visión, valores, identidad) hacia la consecución de unos objetivos comunes a largo plazo. Las diferentes implementaciones tácticas deben nacer producto de la estrategia con el fin de que la marca logre conectar con su target de la forma más natural y eficiente posible; aportando información relevante y ‘no intrusiva’ que ayude a construir una experiencia diferente al resto. La gestión estratégica de marca trata de buscar un posicionamiento reconocible, coherente y único en la mente de sus públicos. La marca trata de generar, por tanto, un valor añadido que se traduzca finalmente en más y mejor negocio para la empresa. Todas las comunicaciones (voluntarias e involuntarias) que genera una marca son pequeñas capsulas de información que se convierten en percepciones que construyen una determinada imagen en la mente de sus públicos. Este hecho prueba la naturaleza multidisciplinar de la construcción y/o gestión estratégica de marca. También queda refutado que la gestión estratégica debe realizarse desde una perspectiva integral para poder trazar unas comunicaciones que con perspectiva resulten verdaderamente integradas, coherentes y alineadas con los objetivos de la marca. La naturaleza multidisciplinar junto con la visión integral se une a la etimología, la epistemología y la bibliografía existente al respecto para dilucidar que nos encontramos ante un proceso.

**Keywords:** Gestión estratégica; marca; *branding*; proceso; planificación; etimología.

# La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

## 1. Gestión estratégica de marca.

La gestión estratégica de marca es un fenómeno relativamente joven dentro de las ciencias sociales y de la comunicación. Philip Kotler y Gary Armstrong (2014) señalan que los cambios en el hábito de consumo, la plenitud de la era industrial y el auge de las comunicaciones provocan que a partir de mediados de la década de los 70 la publicidad clásica comience a perder impacto. El marketing se expande y alcanza una enorme relevancia gracias a la sistematización de su trabajo de investigación de mercados que permite proporcionar soluciones eficaces, y a medida, para la promoción de diferentes productos (Kotler: 2008). La producción en masa crea una enorme competencia y provoca paulatinamente la saturación del mercado para los anunciantes. Los lineales se llenan de numerosos productos para una misma categoría lo que implica que estos se diluyan cada vez más frente a la notoriedad y la diferenciación que consiguen las marcas fuertes. Wally Olins (2008) afirma en *The Brand Book* que en la década de los 80 la relevancia de las marcas se impone y desencadena el nacimiento del branding. Esta disciplina surge en el mundo anglosajón a través de la fusión entre la evolución de la cultura del management, y el desarrollo del marketing hacia un mix de comunicaciones integradas (Ollé y Riu: 2010).

El branding gestionará la marca de forma estratégica para potenciar su visibilidad. La estrategia aporta método, perspectiva y una alineación corporativa hacia la consecución de unos objetivos comunes a largo plazo (Llorens: 2016). Esta visión integral implica utilizar herramientas de investigación eficaces que permitan construir un esqueleto sólido de la marca fijando de forma clara la misión, su visión, los valores que representa, o cuál es su identidad (Costa: 2004). La construcción estratégica conduce permanentemente a investigar teniendo en cuenta siempre la situación de la marca respecto del mercado, de su competencia, de la coyuntura del sector y de la categoría, o de cuáles son sus puntos fuertes y débiles (Healey: 2009).

Del libro 'Bajo la influencia del branded content, ¿entretenimiento o publicidad?' se extrae que el consumidor, personas y no un simple perfil, es colocado en el centro de la acción de la marca lo que provoca un mejor conocimiento de sus

gustos, hábitos, sentimientos, relaciones o formas de pensar. Esta información permitirá a la marca poder establecer conversaciones pertinentes con su target y crear contenido de una forma más eficaz. El *feedback* que proporciona esta estrecha relación permite a la marca llegar al *insight* que traducirá la estrategia en creatividad. La gestión de la marca provoca por tanto que las implementaciones tácticas que se desarrollen a posteriori nazcan alineadas con la estrategia (Cuesta: 2012).

Todas las comunicaciones (voluntarias e involuntarias) que genera una marca son pequeñas capsulas de información que se convierten en percepciones las cuales construyen una determinada imagen en la mente de sus públicos (Villafañe: 2004). A través de la gestión estratégica se persigue, por tanto, construir un determinado posicionamiento que haga a la marca reconocible, coherente y única para el público (Kotler; Rise; Trout: 2001). La marca busca generar un plus en forma de valor añadido que se traduzca finalmente en más y mejor negocio (Ollé y Ríu: 2010)

A partir de aquí la gestión de marca entrará en un “bucle infinito” de investigación para hacer *tracking* de cuál es su salud, cómo evoluciona el valor de la marca, el grado de integración que se alcanza en todas las comunicaciones, la capacidad de generar experiencias con su target, la idoneidad de diferentes acciones tácticas, el tono y las construcciones visuales de la marca, etc (Davis: 2009). En definitiva, y como señala Melissa Davis a lo largo de su libro ‘Los fundamentos del branding’, se busca testear el grado de coherencia entre la estrategia trazada y la alineación con ella de todo lo que se comunica desde la marca.

## 2. Hipótesis y metodología.

Desarrollada la introducción con el fin de proporcionar una visión general de la evolución histórica y en qué consiste la gestión estratégica de marca planteo la hipótesis de esta comunicación: ¿Es la gestión estratégica de marca un proceso?

Para dar respuesta a la hipótesis planteada se crea un guión de análisis escalable que permita:

- Conocer y acotar el significado del concepto proceso
- Desarrollar las dos principales corrientes epistemológicas utilizadas por los expertos para analizar el conocimiento lógico de forma empírica de esta disciplina.
- Identificar la naturaleza y perspectiva estructural que conforma la gestión estratégica de marca.

El guión de análisis y todas sus partes se conforman mediante metodología cualitativa a través de la revisión bibliográfica.

### 3. Etimología de proceso.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE: 2015) proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Este concepto describe la acción de avanzar o ir hacia adelante; al paso del tiempo; y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural, o necesarias para concretar una operación artificial.

Desde la perspectiva del derecho, un proceso es la añadidura y valoración de documentación escrita en toda causa civil o criminal que sirve para entender y esclarecer los hechos.

En el campo de la biología, se entiende por proceso evolutivo a las transformaciones continuas de las especies a raíz de modificaciones desarrolladas en sucesivas generaciones.

Dentro del sector de la informática un proceso es un conjunto de procedimientos o funciones que tienen uno o más objetivos. Los programas y aplicaciones informáticos pueden ejecutar más de un proceso simultáneamente, ayudados o no por un procesador con múltiples núcleos.

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Por último, la Real Academia de Española de la lengua sostiene la acepción de proceso infinito como aquel que representa una acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin.

La gestión estratégica de marca, como fenómeno con unas características determinadas propias y enclavado en el estudio de las ciencias sociales, se ajusta a las siguientes definiciones de proceso:

- Acción de ir hacia delante (como proceso infinito: acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin)

La lógica comercial indica que la marca, desde su nacimiento y gestión estratégica inicial, siempre tiene vocación de perpetuarse en el tiempo y no desaparecer. La estrategia por definición busca hacer perdurar a la marca, ir más allá, saber competir en el mercado a través de objetivos a largo plazo (Llamas: 2013). Una vez que la marca echa a andar se desarrollan etapas de investigación y medición en bucle. Estas etapas permiten a la gestión estratégica testear y hacer el *tracking* necesario para corregir errores o tomar decisiones que repercutan en la salud, en el posicionamiento, y por tanto en la imagen de la propia marca.

- Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Esta definición también es perfectamente aplicable a la naturaleza de la gestión estratégica de marca. Como ya se ha desarrollado en el primer punto de este artículo el fenómeno, u operación, de gestión estratégica de marca se compone de diferentes etapas o fases sucesivas. Es así que gracias al transcurso de estas fases la marca busca ser reconocible, única y perdurable (Healey: 2009; Davis: 2009).

## 4. Epistemología

El estudio de la gestión estratégica de marca, tanto en el mundo anglosajón como en el caso español, utiliza principalmente dos corrientes de análisis científicas: la holística y la Gestalt (teorías de la percepción). Estas corrientes arrojan luz y desarrollan el conocimiento existente a la hora de entender su conformación y significado desde una perspectiva compleja e integral de la disciplina.

### - Holística:

“La investigación holística ha venido ganando aceptación en diversos contextos en especial en el académico, principalmente por su versatilidad y el amplio rango de aplicabilidad que tiene. Este tipo de investigación invita a apreciar las cosas en su contexto, en su conjunto, con una mayor aprensión con criterio integrativo, de manera que se favorezca un tipo de saber nutrido por las potencialidades de cada evento” (Plata: 2006)

Según Hurtado de Barrera (1998) la holística como actitud integradora tiene una serie de implicaciones importantes en los distintos campos del saber y de la vida humana. Las implicaciones antropológicas enfocan la comprensión del ser humano, también tiene implicaciones educativas y, propone una comprensión de la educación y del proceso de aprendizaje manifestándose en una manera de ver el conocimiento y la investigación.

La RAE (2015) define holismo como la doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. En este sentido, Jacqueline Hurtado de Barrera La holística plantea que la realidad, más que estar constituida por cosas con límites propios, es una totalidad única de campos de acción que se interfieren. Este hecho provoca que los "elementos" del universo, más que constituir condiciones físicas, separadas.

# La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

## - Gestalt

La 'unitat de docència' de la Universidad de Barcelona en lo relativo a 'Psicología de la percepción visual' argumenta que la Gestalt surge en Europa en el año 1912, como una reacción frente al elementalismo y atomismo del estructuralismo, centrándose particularmente en el ámbito de la percepción.

“El término Gestalt se traduce literalmente como forma, sin embargo tiene la connotación de estructura configuracional y define el enfoque adoptado por esta escuela, que se centró en el problema de la organización perceptual...El principio básico de la organización perceptual es que el todo es más que la suma de las partes, es decir, que las propiedades de la totalidad no resultan de los elementos constituyentes, sino que emergen de las relaciones espaciotemporales del todo... Dichos procesos son entendidos como 'campos de fuerza', que interactúan y mantienen un equilibrio del que resulta una totalidad o configuración; al ser un campo una unidad dinámica, el cambio de una parte modifica a las demás.” (Unitat de docència: 2015)

Joan Costa en su libro 'Los 5 pilares fundamentales del branding' se acerca a estas corrientes a través de la comparación por oposición entre diferentes corrientes científicas a lo largo de la historia:

“No voy a insinuar siquiera aquí una mínima historia del pensamiento. Pero si es justo señalar que, a las teorías reduccionistas como el atomismo, el cartesianismo, el conductismo y el taylorismo, también por otra parte, muchas escuelas de signo contrario han aportado visiones diferentes y opuestas. Al pensamiento divisionista de Descartes se le opone el pensamiento integrador de su coetáneo Pascal (1623-1662) que afirma que no se puede conocer las partes sin conocer el todo, y a la inversa. En esta línea surgen movimientos como el holismo (holos significa “todo” en griego), la fenomenología o el gestaltismo (teoría psicológica de la percepción) que niegan la dualidad cartesiana de “todo” y “partes”, y proclaman que “el todo es más que la suma de sus partes”. Y que el

todo no es posible reducirlo a partes porque todas ellas son independientes y es así como toman sentido al formar el todo. Está comúnmente aceptado en física y en biología que, en un campo integrado –como el campo electromagnético o el cuerpo humano-, un cambio en cualquier punto de este campo produce una reacción, una redistribución de la energía y establece un nuevo equilibrio en todas las partes y en el conjunto.” (Costa: 2013. Pág 14)

Este argumento es esgrimido, además de por Joan Costa, por la mayoría de expertos que utilizan la corriente de La Gestalt y holística para explicar el fenómeno de la gestión estratégica de marca. Se entiende la disciplina como un sistema conformado por numerosas partes que llegan a la mente de los públicos en forma de percepciones (Gobé: 2010). Esta psicología perceptiva decodifica todos esos impactos para llegar a la construcción de una determinada imagen de marca.

Al igual que sucede con la percepción de los públicos ocurre con la propia gestión estratégica de la marca. Esta engloba a muchas disciplinas lo que requiere de una visión completamente integral (Mayorga: 2014).

### **5. Naturaleza y perspectiva de la disciplina.**

La gestión estratégica de marca, como ya se apuntó en la introducción, trata de generar valor añadido en la marca a través de un posicionamiento diferenciado con respecto a su competencia que le permita establecer relaciones directas con su público y, crear así una experiencia única. Para entender esta disciplina es básico comprender su naturaleza. Igual de importante es tener clara la perspectiva de análisis desde la que debe abordarse su gestión de forma estratégica.

Siguiendo la parte epistemológica junto a las corrientes del conocimiento utilizadas para explicar el fenómeno de la gestión estratégica de marca (holística y Gestalt) se puede afirmar que su naturaleza es multidisciplinar y la perspectiva desde la que aproximarse a su administración, integral.



# La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Naturaleza multidisciplinar.

La frase que resume el planteamiento metodológico de la corriente holística y de La Gestalt dice que “el todo es mayor que la suma de las partes”. Esta disertación aplicada al caso de estudio concreto que nos ocupa lleva implícita la consideración de que en la gestión estratégica de marca existen numerosas partes que deben ser sumadas y, a su vez, todas estas partes constituyen un todo superior.

La premisa analizada se cumple en dos dimensiones que conviven dentro de la gestión estratégica de marca. Por un lado nos encontramos con la suma de diversas partes que corresponden a las diferentes disciplinas del management y la comunicación asociadas de forma intrínseca a la actividad de una empresa en su relación con stakeholders internos y/o externos. Por otra parte están las diferentes etapas lógicas que exige la propia gestión estratégica y que han sido estudiadas por Ramón Ollé, David Ríu, Melissa Davis o Mathiew Healey, entre otros expertos.

Perspectiva integral de gestión.

La naturaleza multidisciplinar de la gestión estratégica de marca exige, como la propia definición de las corrientes de Gestalt y holística afirman, de una visión integral que de perspectiva y valor a la suma de las partes para llegar a ese todo superior.

La perspectiva integral surge por propia lógica a la hora de establecer una gestión estratégica donde los profesionales especializados en la materia necesitan alinear todas las disciplinas en torno a unos objetivos comunes para llegar a conformar una imagen de marca compacta y coherente en la percepción de los públicos al interactuar con la marca.

## 6. Conclusiones

Para dar respuesta a la pregunta que se plantea como hipótesis en esta comunicación hay que tener en cuenta todas las características analizadas y, la relación directa que existe entre ellas. Como se ha explicado, la gestión estratégica de marca tiene que abordarse desde una perspectiva integral

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

debido a su intrínseca naturaleza multidisciplinar. Este hecho hace que se utilicen La Gestalt y la holística como corrientes de pensamiento que explican el fenómeno de una forma metodológica y empírica. Recordemos que ambas corrientes pueden resumirse con la frase: el todo es más que la suma de las partes. De acuerdo con estas características medibles y atribuibles al fenómeno, podemos asociar la construcción y gestión estratégica de marca con varias de las definiciones aplicables a lo que es un proceso: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial / que representa una acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin / acción de ir hacia adelante. Hay que recordar, además, que las definiciones de proceso son imputables al fenómeno en sus dos dimensiones: tanto al desarrollo vital de la marca (construcción, gestión y evolución), como al transcurso lógico de las diferentes etapas en las que se divide la propia gestión (investigación, estrategia, implementación, investigación...).

A tenor de la información aportada podemos concluir que la construcción y/o gestión estratégica de marca es un proceso. Por lo tanto, y ante la pregunta planteada como hipótesis de trabajo en esta comunicación (¿Es la gestión estratégica de marca un proceso?), la respuesta es afirmativa.

### 7. Bibliografía

Álvarez, A; Núñez, P; Ron, R (2014): Bajo la influencia del branded content, ¿entretenimiento o publicidad? ESIC Editorial. Madrid. España.

Amstrong, G y Kotler, P (2014): Marketing: An Introduction (11th Edition). Prentice Hall. EEUU.

Costa, J (2004): La imagen de marca, un fenómeno social. Paidós Ibérica. Barcelona. España.

Cuesta, U (2012): Planificación estratégica y creatividad. ESIC Editorial. Madrid. España.

## **La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)**

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

- Davis, M (2009): The Fundamentals of Branding. AVA Publishing. EEUU.
- Gobé, M (2010): Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. Allworth Press. EEUU.
- Healey, M (2009): ¿Qué es branding? Gustavo Gili. Madrid. España.
- Hurtado de Barrera, J (1998): Metodología de la investigación holística. Sypal. Caracas. Venezuela.
- Kotler, P. (2008): Dirección de marketing. Prentice-Hall. Madrid. España.
- Kotler, P; Rise, A; Trout, J: (2001): Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill Education. EEUU.
- Llamas, E (2013): La naturaleza estratégica del proceso de branding. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, ISSN-e 1668-0227, N°. 45, 2013. Págs. 223-228.
- Llorens, C (2016): Presentación de 'La salud del branding en España / 2015'. Salón de actos de ESADE. Madrid. 11 de Noviembre de 2016.
- Mayorga, S (2014): Situación del branding en España. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca a través de la bibliografía anglosajona. Actas del VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna.
- Olins, W (2008): The Brand Book. Thames and Hudson Ltd. London. UK.
- Ollé, R y Ríu, D (2010): El nuevo brand management. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

## **La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)**

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Plata, D (2006): Aproximación teórica a la investigación holística como herramienta metodológica en el contexto universitario. Revista MULTICIENCIAS, Vol. 6, Nº 3, 2006 (244 - 249). ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA82. Venezuela.

RAE (2015): Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Consulta online realizada a través del servicio web el 15 de noviembre de 2015 (<http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz&o=h>)

RAE (2015): Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Consulta online realizada a través del servicio web el 17 de noviembre de 2015 (<http://dle.rae.es/?fw=holismo&o=h>)

Unitat de docència: 2015. Psicología de la percepción visual. La psicología de La Gestalt. Universidad de Barcelona. Consulta online realizada el 18 de noviembre de 2015 (<http://www.ub.edu/pa1/node/gestalt>)

Villafañe, J (2004): La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide. Madrid. España.