

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

El nuevo brand manager y su gestión

Melina Di Salvo
Cuerpo B del PG
23 de Julio de 2014
Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación
Ensayo
Nuevos profesionales

Agradecimientos

A mi novio, por contar siempre con su apoyo incondicional y guiarme en cada momento y en cada situación.

A mi familia que estuvo siempre presente y por brindarme todo de ellos.

A los profesores que me orientaron con su experiencia en este proyecto de graduación y a mis amigos y personas que de alguna u otra forma compartieron y participaron de este enriquecedor proceso.

A una ciudad que me hizo crecer, de la cual aprendí y marcó mucho mi vida desde el primer día que llegué.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Análisis situacional	10
1.1. Las marcas y su importancia económica	11
1.2. La importancia política y social de las marcas	13
1.3. La marca en la cultura	14
1.4. Comunicación y avances tecnológicos	15
1.5. El <i>brand manager</i> . desde el modelo clásico hacia el modelo de liderazgo	17
Capítulo 2. La marca: identidad, imagen, posicionamiento y su comunicación	20
2.1. La marca	21
2.2. Identidad de marca	23
2.3. Imagen de marca	24
2.4. Posicionamiento de marca	24
2.5. La comunicación de marca	26
Capítulo 3. Un acercamiento a los conceptos de <i>branding</i> y <i>brand management</i>	28
3.1. <i>Branding</i> y <i>brand management</i>	35
3.2. Definir <i>branding</i>	35
3.3. Definir <i>brand management</i> o <i>branding</i> empresarial	37
3.4. <i>Brand management</i> fuera del ámbito empresarial	38
3.5. <i>Branding</i> de base cognitiva	39
Capítulo 4. Las marcas en la era digital	44
4.1. De la identidad de marca al posicionamiento estratégico	46
4.2. La arquitectura de marca desde la identidad de marca	48
5.2. Posicionamiento de marca y psicología cognitiva	51
4.4. <i>Offline</i>	53
4.5. <i>Online</i>	57
Capítulo 5. El nuevo profesional dentro del nuevo escenario	66
5.1. Cambios en el paradigma de comunicación	67
5.2. Experiencia de marca y <i>marketing</i> sensorial	69
5.3. <i>Brand management</i> y la comunicación en redes	73
5.4. El nuevo <i>brand manager</i>	75
Conclusiones	80
Lista de Referencia Bibliográfica	87
Bibliografía	90

Introducción

El presente Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) se desarrolla dentro de la categoría ensayo y aborda la línea temática nuevos profesionales. El mismo, según el escrito noventa y tres, permite realizar un enfoque activo de indagación de la realidad de los perfiles profesionales con distintas competencias que demandan las nuevas tecnologías en lo que refiere a la gestión de marcas, lo que constituye un campo de análisis de las nuevas tendencias de la práctica profesional, las necesidades y demandas del mercado.

El proyecto tiene como finalidad explorar cuales son los conocimientos y habilidades del *brand manager* actual, su desempeño y las herramientas de gestión que debe utilizar para aprovechar las potenciales oportunidades del mercado que le permitan incrementar la participación de la marca dentro de un público objetivo, debiendo para ello alinear el plan de estrategias de *marketing* y comunicación de una empresa, en un escenario dinámico y cambiante debido a la gran participación e interacción de los consumidores en la comunicación de las marcas producto de la incursión de las nuevas tecnologías en este campo, lo que ha traído consigo el surgimiento de nuevos paradigmas.

Debido a que actualmente no existe ningún título universitario que certifique los conocimientos necesarios de este cargo, resulta complejo encontrar a la persona idónea ya que requiere de un perfil con experiencia en gestión empresarial, grandes conocimientos de *marketing*, tecnologías digitales, además de poseer un gran dinamismo y ganas de continuar capacitándose y formándose incesantemente.

En la Argentina, alrededor del año 2010, esta actividad cobró importancia a partir de que las gerencias de *marketing* delegaron parte de su responsabilidad en estos nuevos puestos. Los *brand managers* son quienes se levantan y se acuestan pensando en el porvenir de su marca. Son los primeros responsables de conducir a buen puerto cada una de las acciones que lleva el nombre de sus productos.

Como objetivo general del proyecto se desea explorar y reflexionar sobre las nuevas habilidades necesarias para el puesto del *brand manager*, su gestión y desarrollo derivado de los avances tecnológicos acontecidos en la primer década del Siglo XXI. Asimismo, se realizarán distintas críticas sobre cuáles deberían ser las habilidades digitales y formaciones existentes que requiere incorporar para gestionar eficientemente dentro del complejo mundo del nuevo *brand manager*.

Dentro de los objetivos específicos se propone explorar qué rasgos distintivos involucran la gestión de la identidad para mantener la unidad de todos los elementos que van a componer lo que será el significante de la marca y / o empresa. También identificar cuáles son los procesos específicos que debe conocer el *brand manager* para poder mantener una visión integral de las oportunidades de *marketing*, y por último analizar casos de profesionales responsables del *brand management* de grandes empresas en la actualidad.

La metodología de investigación que se utilizará será la exploración bibliográfica, fuentes digitales y entrevistas con profesionales del área, con la finalidad de estudiar, conocer y desarrollar el modelo de gestión actual y futura, además de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para su desarrollo. En consecuencia, el proyecto se organiza en cinco capítulos. En el primer capítulo se realizará un análisis del macro entorno estratégico externo para definir el contexto de la marca en los distintos factores, económico, político, social, cultural y tecnológico, y al *brand manager* desde modelo clásico hacia el modelo de liderazgo.

En el segundo capítulo se definirán los conceptos de marca, identidad, imagen y posicionamiento, así como la comunicación de la marca y su cambio de paradigma, lo que va a dar cuenta de la nueva forma en que estos términos son utilizados en la gestión del *brand manager*. El tercer capítulo introducirá los conceptos de *branding*, *brand management*, y su relación en lo referente al *branding* empresarial y *branding* de base

cognitiva, dando cuenta de las funciones y responsabilidades, así como los ámbitos de aplicación y gestión en las nuevas tecnologías.

En el cuarto capítulo se desarrollarán las características de la marca en los entornos *online* y *offline*, luego de describir cómo se construye una arquitectura de marca desde su identidad, como debe ser posicionada estratégicamente en el mercado y su relación con la psicología cognitiva. Por último, en el quinto capítulo se describen los cambios en el paradigma de la comunicación, la experiencia de marca y *marketing* sensorial. Asimismo se trata la importancia del *brand management* y la comunicación en redes sociales para luego introducir al nuevo *brand manager*, describiendo las funciones, aptitudes y características deseadas del nuevo profesional, los ámbitos de injerencia de su gestión y las áreas de mayor participación dentro de las plataformas digitales.

En relación al estado del arte o del conocimiento, se exploran algunos trabajos desarrollados en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Se enuncian como antecedentes trabajos como el Proyecto de Posgrado de Pacheco (2006). *La gestión de identidad como base para la creación de una marca empresarial: un camino para lograr una ventaja competitiva sostenible*. De este proyecto se exploran las nuevas teorías de *branding*, *Lovemarks*, *branding* emocional, entre otras, las cuales se enfocan en el valor intangible de la marca en la mente y emociones del consumidor.

Por otra parte, se encuentra el Proyecto de Posgrado de Figuera La Riva (2012). *Estrategias de diseño y marketing 2.0: elementos claves en la competitividad de Movistar en el Mercado de telefonía móvil venezolano*, del cual se toma como antecedente el planteo como estrategia comunicacional al *marketing* digital, así como su gestión empresarial y diversos aspectos relacionados con los medios online.

Asimismo, se toma como antecedente el Proyecto de Posgrado de Miranda (2010). *Presentación "El espacio como identidad de marca"*, cuyo desarrollo se fundamenta en el uso de la imagen corporativa que refleja la personalidad e imagen de una marca, y como

en la actualidad las marcas son las protagonistas que se han transformado en los nuevos productos de consumo.

También el trabajo de Cofone (2007). *Estructuras sinérgicas de marca. Cobranding y gestión estratégica como agregado de valor de los activos de la marca. Estudios de caso, Argentina 2001-2006*, del cual se toma como referencia la definición y desarrollo de branding, los profesionales involucrados en él, así como también la imagen y valoración de marca en Argentina. Luego, se tiene en cuenta el trabajo de Ochoa Vaca (2012). *Seguime en Facebook. Análisis de campaña publicitaria de la empresa Mamá Lucchetti*. (22 de septiembre al 29 de octubre del 2011), el mismo desarrolla la planificación estratégica de una marca en el ámbito online, subrayando que es una característica importante para que la marca sobreviva y pueda tener éxito en el mercado. Además se toma el Proyecto de Profesional de Bandera Martínez (2012). *Plataformas sociales y herramientas de interacción Web como estrategias para lograr visibilidad en el campo del diseño gráfico en Colombia*, del cual se toma como referencia que el proyecto se centra específicamente en los agentes del campo del diseño gráfico y en la manera en que incorporan conocimientos y utilizan herramientas provenientes de las plataformas sociales, para lograr visibilidad durante el ejercicio profesional y obtener reconocimiento social y profesional. En el mismo sentido, se utiliza el trabajo de Guerrero Blanco (2009). *“El relato de marca: la deconstrucción narrativa de tres marcas de bebidas colombianas”*. De este proyecto se explora el proceso actual de construcción de marca y si su configuración como relato puede ser implementado a partir de la puesta en funcionamiento de una serie de comunicaciones visuales que traduzcan en imagen aquellos principios o consignas planteados estratégicamente. Como siguiente caso, se recurre al Proyecto Profesional de Roldán Olmedo (2010). *Brand Equity. “El valor de la marca en épocas de crisis económica”*, el mismo propone el estudio del *brand equity* dentro de un contexto de crisis en el periodo 2008-2009, y en el mismo se desarrolla una investigación y posterior análisis de los protagonistas indiscutidos dentro de ese

escenario: la marca y el consumidor. Por otra parte se toma como antecedente el Proyecto de Posgrado de Ruiz Hernández (2010). *Conexión mental. La marca del candidato y el mensaje político en la comunicación visual de las campañas electorales*, cuyo desarrollo se fundamenta en el papel que desempeña la marca del candidato y el mensaje político en la comunicación visual de las campañas electorales. Finalmente, se tiene en cuenta el Proyecto de Posgrado de Torres Misad (2010): *“Aportes del papel del creativo publicitario a la formación de la identidad e imagen corporativas”*, puesto que en el mismo se plantea cual es la intervención de los creativos publicitarios en las acciones comunicativas, si estas contribuyen a la creación y consolidación de la identidad e imagen empresaria.

La investigación nace por el interés de conocer con detalle cuales son las disciplinas, además de las tradicionales, en las cuales deberá especializarse el *brand manager* actual. Me recibí de diseño gráfico y comunicación visual, la tecnicatura estaba enfocada en el diseño de programas de identidad corporativa y asesoramiento estratégico para empresas. Cuento con una amplia experiencia en áreas comerciales, de administración y planificación puesto que curse hasta segundo año la Licenciatura en Administración de Empresas. En el momento que comencé a cursar la Licenciatura de Negocios en Diseño y Comunicación, tuve la posibilidad de realizar una rotación local dentro de la empresa que trabajo hace más de ocho años, del grupo Telefónica, en una de las principales aceleradoras *startups* del mundo del sector TIC, Wayra Argentina <http://ar.wayra.org/>. Esto me dio la oportunidad de conocer y tener la experiencia de trabajar dentro de un plan de comunicación como diseñadora gráfica, y entender el momento cero de un emprendimiento y toda su estrategia de comunicación.

El aporte del presente Proyecto de Investigación (PID), es proponer un nuevo marco teórico y práctico, y que herramientas y conocimientos necesita el *brand manager* para el desarrollo profesional del dentro del nuevo escenario laboral en el que se encuentra sumergido debido a los cambios ocurridos en las últimas dos décadas, como

consecuencia de los cambios de paradigma de comunicación y el avance de las nuevas tecnologías y medios sociales.

Asimismo, el proyecto analiza las diferentes definiciones teóricas utilizadas por los profesionales del *marketing* tanto en el pasado como en la actualidad, y tiene como propósito destacar aquellas nuevas, y las modificaciones que han sufrido con el transcurrir del tiempo con el objeto de adecuarse a las nuevas tendencias de los consumidores.

Por otro lado, es también intención del presente PID, sentar un precedente en lo que refiere a las funciones, responsabilidad y conocimientos necesarios en un *brand manager* para lograr una buena gestión de marca, y sirva como material de estudio para alumnos y futuros profesionales del área.

Capítulo 1. Análisis situacional

Los altos niveles de penetración de los teléfonos móviles, el uso de los teléfonos inteligentes y la banda ancha, reflejan al abrazo de las naciones al cambio de paradigma provocado por la globalización, la cual influye cada vez más en la percepción de los ciudadanos debido a que las comunicaciones digitales están afectando casi todos los aspectos de la vida diaria. En este sentido, Argentina se encuentra sumergida en una evolución económica, tecnológica y social por este cambio de paradigma.

Federico Stellato sostiene que:

La realidad es que en la actualidad el paradigma de comunicación online influye mucho sobre la construcción de marcas, la mirada actual es tipo 360°, y se pone mucha atención en los distintos puntos de contacto entre el público y la marca, aunque hay un foco de interés sobre la inmediatez y segmentación que producen la comunicación online, y sobre todo en las redes sociales” (comunicación personal, 5 de junio, 2014).

Los consumidores pueden transmitir su reacción y respuestas a un amplio grupo de personas y en tiempo real, lo que para el *marketing* y la publicidad supone un gran reto. Así como la política argentina es revelada y examinada a través de *tweets*, las marcas también se encuentran como receptoras de comentarios y opiniones de los consumidores que utilizan las redes sociales en este sentido.

El avance y la repercusión de los contenidos multiplataforma se está convirtiendo en algo de mucho interés y constituye, para la investigación, un enorme desafío debido a la gran cantidad de nuevas posibilidades que ofrece, así como también por la inmediatez de respuesta necesaria. En el mundo, y en Argentina particularmente, se ha demostrado que las personas se han volcado al uso de las redes sociales y que el país está comenzando a utilizar el video en línea de una manera nunca antes vista. Es por tal motivo que se habla de investigación aplicada en tiempo real.

La revolución cultural afecta a tres generaciones diferentes, y el mundo no puede permitirse ignorarlo. Estas tres generaciones poseen un diferente grado de compromiso y se enfocan de distinta manera sobre el uso de estas nuevas tecnologías comunicacionales. Debido a que impacta sobre distintos grupos socio-demográficos este

nuevo orden económico, cultural, comunicacional y tecnológico, ya no se puede hablar solo de sectores socio-demográficos sino que se debe tener en cuenta la segmentación socio-demográfica cultural.

1.1. Las marcas y su importancia económica

Según argumenta Brujó (2010), hay importantes pruebas económicas sobre la importancia de las marcas que se encuentran entre los activos intangibles de las organizaciones, aunque esto no hace que su importancia y contribución económica sea menos real. Un ejemplo de ellos es que al parte intangible de la capitalización del mercado total de las 500 empresas del índice *Standard & Poor* ha aumentado cerca de un 80% frente al 30% de hace dos décadas atrás y seguramente seguirá creciendo en la medida que las diferencias tangibles entre las empresas se vuelvan menos sostenibles.

Se calcula que aproximadamente un tercio del patrimonio total de una empresa es responsabilidad de la marca hablando en términos meramente comerciales. Si se tiene en cuenta esto, la marca que proporciona a sus clientes lo que promete, continua con la innovación, añade valor a su organización y se comporta de manera responsable, las personas continuarán apostando con sus aportes económicos, además de respeto y afecto, lo que se traducirá en efectos positivos sobre la marca y la organización inclusive en lo económico.

Las malas prácticas no pasan inadvertidas en un mundo digital como el actual y, en este sentido, las empresas tienen todos estímulos para comportarse de manera correcta. Irónicamente, el movimiento antiglobalización pasaba por alto la importancia de la marca a la hora de incentivar a las empresas a tener un comportamiento recto para proteger su activo más valioso: su marca.

Por otro lado, la marca se constituye como el indicador más fiable y estable sobre la salud actual y futura de un negocio llegada la hora de las inversiones. El valor de la marca, su relación con el consumidor y su cuantificación serán los indicadores más completos y realistas del valor de una empresa

Es importante destacar que según las investigaciones realizadas por brandz100, se ha producido una disminución en el crecimiento económico de América Latina y los países más afectados en este sentido son Brasil, México y Argentina, en tanto que países como Chile, Perú y Colombia han disfrutado de un crecimiento relativamente estable aun cuando experimentaron un ligero descenso. No obstante esto, el consumo personal ha aumentado en la mayoría de los países como consecuencia del aumento de los créditos y la tasa de empleo. Más allá de esto, son otros los factores que también han contribuido a esta desaceleración.

Uno de estos factores es la crisis global, que combina la recesión europea, una disminución de la demanda, principalmente en China, la lenta recuperación de la economía norteamericana y los bajos precios de exportación que contribuyen a la inestabilidad de los mercados financieros.

Hay también otras cuestiones importantes dentro de este tema, de las cuales es interesante resaltar el índice de inclusión social desarrollado por la *Americas Quarterly Organization*, el cual se compone del entorno institucional, socio-político y de actitud que va más allá de la economía, la pobreza y la reducción de la desigualdad. Este índice analiza 15 indicadores de los cuales cabe destacar el crecimiento del PBI, la inversión en programas sociales, los derechos políticos y civiles y la inclusión financiera.

Además de la crisis global, factores tales como la inflación, el tipo de cambio y la caída en el precio de las materias primas, han impactado negativamente en la economía de América Latina. En 2013, el valor total de las marcas según el *BrandZ™ Top 50 Most Valuable Latin American Brand Clasificación*, ascendió a 135.3 mil millones de dólares, no muy lejos de los 135.7 mil millones de 2012, lo que muestra la resistencia y la fuerza de las marcas líderes en Latinoamérica.

El cambio de segmento en el puesto número uno del ranking *BrandZ™ Latam Top 50* es el hecho más importante que se registra. El sector petrolero era quien lideraba el ranking en 2012, y el 2013 una marca cervecera tomo su lugar: Corona, la marca de cerveza

mexicana. Este éxito no es aislado ya que son varias marcas de cerveza, así como otras de panadería, alimentos y cuidado personal las que han aumentado su valor.

En 2012, Petrobras, empresa petrolera propiedad del gobierno brasileño, se ubicaba en la cima del ranking, pero debido a una devaluación de la mercancía en los mercados internacionales, la cual también afectó a empresas del rubro minero y aceitero, sufrió una gran caída en su valor de marca, pasando de 10.6 mil millones de dólares a 5.8 mil millones en 2013.

En 2012, el *Top 5* de las marcas de mayor valor estaba compuesto por empresas *B2B*, de servicios y segmentos financieros, siendo que en 2013 el mismo está dominado por empresas cerveceras, de panadería, alimentos y cuidado personal, seguidas de cerca por las *B2B*.

1.2. La importancia política y social de las marcas

Las marcas no pueden ser catalogadas únicamente como entidades económicas puesto que además de los beneficios que trae consigo la creación de riqueza y la mejora del nivel de vida, tienen otros efectos y beneficios sociales. La creación de valor sostenible genera ingresos y por consecuencia mayores ganancias, lo que se traduce en una mayor seguridad y sostenibilidad del empleo que en sí constituye un beneficio social de gran importancia.

El valor político que contienen las marcas está directamente relacionado con su perspectiva social. En la actualidad, los partidos políticos de todo el mundo utilizan prácticas de gestión de marca profesionales. La capacidad de traspasar fronteras y unir personas y culturas con una rapidez que ni los gobiernos o engranajes del derecho internación pueden conseguir, es una de las características más importantes de las marcas para la política.

Internet es la pantalla viva y móvil que ha asumido el papel que anteriormente tenía la televisión cuando se la consideraba la segunda superpotencia. Esto permite que puedan transferirse en cuestión de segundos, imágenes de diferentes culturas que antes podían

tardar décadas, lo que permite a una cultura penetrar en otra y que las imágenes puedan perdurar en la mente de los espectadores y entablar relaciones duraderas.

Los mercados televisivos, de internet y los medios de comunicación liderados por los estadounidenses han provocado que las marcas del mismo origen, así como la marca América, predominen en los mercados mundiales, y aunque cuando los países que fabrican los productos de las marcas se ven beneficiados por la flexibilidad regional, las propietarias de las marcas son las que continúan generando mayores riquezas. En este sentido, China continúa manteniendo su status de fábrica del mundo porque reconoce que quien posee la marca posee la riqueza, y es por ello que se está esforzando por crear marcas que puedan competir a nivel mundial. Resulta irónico que Estados Unidos, principal creador y trasmisor de internet, tenga el enorme desafío de lograr que sus marcas e instituciones mantengan el lugar alcanzado debido a la creación de este nuevo orden a nivel mundial.

Las marcas de todo tipo poseen un extraordinario poder tanto en lo económico, como en lo político y social, y no resulta exagerado decir que tienen el poder de cambiar la vida de las personas y el mundo. Pensar en anuncios de Coca Cola, donde las imágenes que se muestran refieren a un mundo libre, o a las apariciones de Microsoft y Google como promotoras de un cambio social, dan cuenta de este cambio y las implicancias que las marcas tienen en este sentido.

1.3. La marca en la cultura

En procesos espontáneos, los valores de los productos y servicios son instalados mediante la actividad de la empresa, lo que trae consigo una ganancia de notoriedad y prestigio, lo que hace de ello una buena marca. Según explica Chaves en un artículo publicado en www.norbertochaves.com, estas buenas marcas pueden o no ir asociadas a una imagen gráfica. Estos procesos se corresponden con el antiguo mercado de la demanda en cual los clientes vienen empujados por una necesidad.

La mercadotecnia aparece cuando la demanda comienza a ser insuficiente para movilizar la economía y es allí donde se inicia la evolución de la gestión del posicionamiento. Es en este punto, donde la implantación de productos es dirigida intencionalmente mediante programas de comunicación apoyados en el *marketing*, donde surge la gestión de marca o *brand management* y la marca, como categoría comunicacional, pasa a ocupar el vértice de la pirámide, la cual incluye el posicionamiento y la imagen.

Al aparecer el *marketing* corporativo este hecho se extiende fuera del campo de los productos, lo cual exige fundar un capital marcario en espacios como el de la empresa misma, la que debe gestionarse como un producto dando lugar al nacimiento de las marcas corporativas. Con la intención de garantizar el cumplimiento de sus planes estratégicos comienza a gestionarse adrede el posicionamiento de las empresas para asegurar su presencia en el imaginario social.

La gestión de marca culmina extendiéndose a instituciones de todo tipo, desde las culturales, organizaciones sin fines de lucro hasta las naciones, dando origen a la marca país, entre otras, tendencia nacida de la dependencia institucional con respecto a su reconocimiento público.

Son contadas las instituciones culturales que pueden prescindir de la autopromoción, en algún punto, todas deben recurrir a la publicidad debido a que el mercado de la demanda también se está extinguiendo en el ámbito de la cultura. En un mercado actual donde la oferta tiene la voz cantante, la lucha contra el anonimato reclama protagonismo por parte del anunciante, puesto que una marca instalada es sinónimo de notoriedad y valoración.

1.4. Comunicación y avances tecnológicos

La definición de los mensajes, instrumentos de comunicación y mecanismos de control son los elementos que la organización debe tener en cuenta a la hora de ganar la confianza del público. El éxito de una persona u organización depende de que sepa vender adecuadamente su mensaje-producto, el cual debe contar con características propias o inventárselas con el objeto de absorber un segmento del mercado.

La comunicación es el elemento básico de producción y reproducción social y siempre ha sido inherente al hombre como ser social. Desde el silencio hasta la apariencia externa, todo comunica, por tal motivo situar el mensaje de forma estratégica es vital para quienes pretenden tener protagonismo en la sociedad.

Nadie podía imaginar que iba a nacer la comunicación comercial persuasiva cuando a mediados de la década de 1940 se transmitió por televisión el primer *spot* comercial de Gillete, y cómo de esta manera la información iba a asociarse a procesos ligados a las leyes del mercado. Los avances técnicos audiovisuales incidieron significativamente en el mundo de la comunicación, y ya en los años cincuenta cuando la televisión penetra de lleno en los hogares, la maquinaria capitalista comienza con la promoción del consumo masivo de todo tipo de producto, llevándolo a ser la razón vital de las vidas y las naciones. Por aquellos años, los persuasores ocultos solo se limitaban a anunciar un producto destacando sus efectos positivos sin activar los sentimientos internos del consumidor.

Las pautas de dominio político y económico se mostraron saturadas ante la docilidad consumista-capitalista de la sociedad luego de los acontecimientos del mayo francés del sesenta y ocho. Llegada la explosión de las liberaciones: liberación sexual, cultural y religiosa, el individuo busca individualismo al quebrar con todos los dogmas tradicionales que guiaban su comportamiento.

Según refieren Álvarez y Caballero (1997), es en este punto donde la comunicación se enfrenta a un mundo más difícil, porque los ciudadanos se rebelan contra el dirigismo de los medios y de los persuasores, catalogados por Vance Packrd como manipuladores de la opinión pública.

El comunicador general y el publicista en particular actuaron a partir de entonces de una forma más refinada... los creadores de opinión estudiaron a fondo la sociedad a la que iban dirigidos sus productos, fuesen objetos, servicios o personajes políticos, y acabaron identificando los puntos vulnerables por los que podían colar la venta del producto, el servicio o el candidato (Álvarez y Caballero, 1997, p. 32).

La explosión audiovisual, informática, la internacionalización de los mercados y los intercambios de información cada vez más rápidos ocurridos en los años ochenta dan origen a lo que se llama la sociedad de la comunicación, la cual no sufrió grandes cambios hasta la puesta en marcha a fines de 1990 de la *word wide web*, que demostró ser un sistema en el que cualquier persona podía compartir información con cualquier otra en cualquier lugar del mundo.

Sin escalas se pasa al *marketing 2.0* donde los contenidos son generados, compartidos y recomendados entre el público. En este punto, la comunicación de la marca deja de tener un modelo lineal, donde la marca comunicaba directamente sin generar conversación a modo de monólogo, para constituirse en un nuevo modelo no lineal, el cual permite un proceso de comunicación circular donde el consumidor se convierte prosumidor, siendo un eslabón en las etapas del proceso de producción y consumo e interlocutor de la marca, generando diálogos acerca de ella, que a su vez contribuyen al mejoramiento de aquello que consumen por su participación activa en la comunidades online y medios sociales.

1.5. El *brand manager*: desde el modelo clásico hacia el modelo de liderazgo

Se asiste actualmente a un cambio muy profundo en el ámbito empresarial estimulado por la proliferación de una gran cantidad de productos no diferenciados, constantes guerras de precios y bajas en los márgenes en los mercados maduros, sobreproducción y concentración, además del poder de distribución de las empresas. Como consecuencia de esto, es vital y conveniente crear marcas solidas para la subsistencia, estabilidad y permanencia a largo plazo de una empresa. La marca es el instrumento de creación de riqueza y el activo más valioso, y debe ser tratado como tal. Por lo tanto, la gestión de la marca se ha convertido en uno de los aspectos más trascendentes basados en el análisis, técnicas e intuición del responsable de su gestión.

A mediados del siglo XX, el *brand manager*, o responsable de marca, era un directivo medio consagrado a la gestión de una marca principal, así como su cartera de marcas, que dedicaba todas sus energías para hacerlas crecer y solucionar sus trabas de venta con la intención de conseguir un incremento en las ventas; actualmente se ha pasado de ese modelo clásico al modelo de liderazgo de marca en respuesta a las elevadas presiones competitivas, la globalización del mercado, la dependencia de los canales de distribución y entornos multimarca entre otros. Esta nueva estrategia tiene su fundamento en la visión a largo plazo, es tener la mirada puesta en la visión global de la organización y con la misión de crear un activo ligado a los resultados, puesto que la marca se establecerá como la principal ventaja competitiva para la obtención de rentabilidad a largo plazo.

Estos son los motivos y razones por los cuales el nuevo *brand manager* deber ser un gran estratega, un líder que debe dirigir y coordinar equipos interdisciplinarios, coordinando a su vez los medios en que se transmitirán los mensajes que desea hacer llegar a los consumidores, realizando tareas que no solo incluyen la supervisión, diagnóstico y ejecución de planes, sino que también las actuaciones relacionadas con la cartera de marcas que gestiona.

Una de sus principales responsabilidades es conseguir que la marca obtenga una posición concreta y privilegiada en el mercado, diferenciándola de las demás y que la sitúe como la opción favorita frente a sus competidores. Dentro de sus principales funciones para con sus marcas, se puede decir que debe diseñar y llevar a cabo la comunicación estratégica necesaria y pertinente para mantener y fortalecer el valor de las mismas, fijar cual es el rol que tendrán sus marcas en la cartera y la relación entre ellas, y como estas pueden variar a mediano y largo plazo, y dirigir el posicionamiento y crecimiento dentro del mercado.

Cada vez resulta más complicada la tarea del *brand manager* debido a que los consumidores poseen, actualmente gracias a las nuevas tecnologías, más información

sobre todos los productos y marcas disponibles dentro de una misma categoría, son menos fieles y más exigentes lo que trae como consecuencia una mayor necesidad de diferenciación en la imagen de marca. Es por ello que el mayor reto actual consiste en la creatividad en la gestión para que las marcas resalten sobre las demás en un mercado muy exigente y competitivo.

Capítulo 2. La marca: identidad, imagen, posicionamiento y su comunicación

Identidad de marca, que nace como una evolución del concepto de posicionamiento, y tiene una base arraigada en la psicología cognitiva, posee, a pesar de ello, una riqueza, profundidad y complejidad mucho mayor a lo que refiere el posicionamiento de marca. En este sentido, se integra explícitamente al usuario en el planteamiento teórico, y de manera mucho más activa y manifiesta.

El origen del término identidad de marca se remonta a los años 1970, cuando comienza a aparecer en la literatura especializada y se lo vincula directamente a la noción de *corporate identity* o identidad corporativa. Es en este mismo sentido que Eguizábal afirma:

En los años setenta, la publicidad potencia no ya la imagen de los productos, sino la imagen de las empresas. Esto va a dar lugar al despliegue de una publicidad de carácter institucional, de actividades, de relaciones públicas, de patrocinio y mecenazgo, características de los años setenta, una época que coincide además con la crisis de la imagen de las compañías tipo empresas de energía. La reputación de la firma era más importante que cualquier característica, material o simbólica, del producto. (Eguizábal, 2007).

Según explican Allen y Simmons (2010), lo que ocurre en los años ochenta es que el término marca pasó de ser exclusivamente empleado en los productos de consumo a aplicarse a prácticamente en cualquier cosa con la capacidad de ejercer una atracción o influencia sobre las personas. De esta forma, la marca toma el significado de lo que se conocía como identidad corporativa, es decir, la experiencia global que ofrece una empresa a sus empleados, clientes y demás, una combinación de promesas intangibles y atributos y beneficios tangibles. Lo que hace que la marca funcione es la mixtura de lo visual y lo verbal. (Brujó y Clifton, 2010).

Por su parte, al incorporarse el término imagen de marca, el cual se desarrollara más adelante, se completa el proceso de gestión de la marca. Esto es debido a que es considerada un mosaico de asociaciones de marca sujetas a la opinión de los públicos y está estrechamente relacionado con la reputación de marca, la cual tiene un propósito a largo plazo.

2.1. La marca

El primer concepto a abordar antes de trabajar con conceptos como *branding*, *brand management*, estrategia de marca o gestión de marca, es el de marca, por tal motivo es necesario realizar las precisiones terminológicas pertinentes.

Tal como se entiende en su carácter comercial hoy en día, la palabra marca, proviene del anglosajón *brand* y etimológicamente se descubre que proviene del vocablo escandinavo antiguo *branr*, que significa quemar y se utiliza como expresión para el acto de marca a fuego a las reses.

Es tan amplio el concepto que expresa la palabra marca que es difícil encontrar una definición exacta y consensuada que la dote de significado completo. Entre los profesionales de la comunicación y el *marketing*, ni por los medios ni entre los académicos, se encontraran definiciones precisas que permitan a todos poder expresar lo mismo. Si un director de *marketing* habla de conocer la rotación de la marca, puede tener connotaciones distintas de cuando un director creativo comenta que se ha incluido la marca varias veces en el spot. En el primer caso se habla de un producto y en el segundo de un logotipo o un *namimg*. Lo que percibe el consumidor es la suma de las diversas partes que forman la marca, todas ellas crean sinergia a favor de la venta y de la fidelización.

Una marca es todo nombre, término, símbolo, diseño o la combinación de estos que pretenden identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia según la *American Brand Association*. Se incorpora también el valor de la diferenciación como función fundamental de la marca, aunque se vale de los elementos que la integran para definirla. Complementando esta definición, en su obra *The New strategic brand management. Advanced insights & strategic thinking*, Kapferer añade que: “una marca es un producto que añade otras dimensiones para diferenciarlo de alguna manera de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad”. (Kapferer, 2012).

La marca es el recipiente que aglutina la percepción del producto o servicio, la comunicación, el nivel de precio, la presencia en el canal y hasta el *packaging*, éstos son factores que influyen en la generación de significados. Con ellos se que constituye una oferta única para el consumidor. Algunos de estos significados pueden formar parte de la esencia de la marca y se deben mantener a lo largo del tiempo en tanto que otros son significados más tácticos que pueden ir modificándose en el transcurso del tiempo para mantener la marca actualizada y en constante sintonía.

Es sabido que la realidad es una cosa y la percepción es otra distinta, y las percepciones son precisamente la materia prima de la que están hechas las marcas. El conocer y dominar qué significados se vinculan a la marca, diferenciar los que son estratégicos de los tácticos y trabajarlos a lo largo del tiempo es hacer *brand management*.

Es como ver la sombra que proyectamos con nuestras manos sobre una pared. A veces puede ser un fiel reflejo de lo que en realidad somos, otras una imagen totalmente distorsionada y alejada, confusa, sometida a múltiples interpretaciones. Gestionar una marca consiste en controlar constantemente la interacción de estos dos elementos: cómo movemos las manos y qué sombra es la que se proyecta. Sin embargo, es mucho más difícil conocer la sombra que se proyecta porque esta variable es externa y depende en mayor medida del mercado... Si las manos no proyectan sombra no tenemos marca. (Olle y Riu, 2009, p.35-36).

Asimismo, se debe entender la marca como un conjunto de asociaciones que se añaden al valor del producto, puesto que si la marca no está en el producto, debe estar en la mente de los consumidores. La lealtad comprometida es la que se pretendía, donde el vínculo emocional y el compromiso del consumidor eran sus premisas. En los primeros años de la década del 2010 estas definiciones fueron modificándose y las que surgieron subrayan el rol de las comunidades, forzado por la web 2.0. Las marcas no pueden ser reducidas a beneficios, estas deben crear una comunidad puesto que sin fans no hay marcas.

El concepto de darwinismo digital el cual Solís menciona en su libro *Engage!*, refiere a que las marcas solo sobrevivirán si saben adaptarse al cambio. No entender el consumo y no desarrollar campañas que se adapten a la nueva realidad, es arriesgarse a

desaparecer. Aún veinte años después de la propagación de internet, todavía intentan adaptarse a este nuevo escenario y comprender su dimensión y relevancia.

Internet es el gran cambio que está afectando de manera positiva la relación del público con el mundo de las marcas. Es por tal motivo que se deben involucrar como parte de la historia de la marca a los consumidores, adaptando, creando, aprendiendo y compartiendo contenidos con ellos. Es necesario también saber qué es lo que los consumidores pretenden y de este modo alcanzar la bidireccionalidad que pocos años atrás no existía, donde la marca se dirigía a él de una forma unidireccional tomando las riendas de la conversación con su público. Hoy, la interacción es múltiple. Las marcas quieren saber qué es lo que los consumidores desean para poder ajustarse a ello y muchas empresas han sido llevadas hacia la dinámica donde ya co-crean junto a sus clientes.

2.2. Identidad de marca

La identidad de marca es un concepto de emisión, relacionado directamente con lo que la empresa quiere mostrar de su marca y está basada en el conjunto de valores, creencias y maneras de actuar, lo que el estratega aspira a crear y mantener, y que a su vez marcan el comportamiento de la organización. Así mismo, la identidad implica una promesa de los integrantes de la organización a los clientes y debe favorecer a constituir relaciones entre la marca y el cliente.

A modo de ejemplo cabe citar la definición de identidad de marca propuesta por Kapferer:

La identidad de marca es el elemento común que envía un mensaje único en medio de la gran variedad de productos, acciones y consignas. Esto es importante ya que cuando más se expande la marca y se diversifica, más clientes se inclinan a sentir que están, de hecho, en contacto con varias marcas diferentes en vez de con una sola. (Kapferer, 2000).

Cambiar la identidad de una empresa es muy difícil, ya que no es algo cosmético sino el corazón de la existencia de la organización. Los factores que marcan la identidad de las empresas son la filosofía, su historia, la personalidad de sus líderes y su gente, así como

sus valores éticos y sus estrategias, y es la forma en que ésta identidad de la marca se hace perceptible.

2.3. Imagen de marca

Hablar de imagen de marca es referirse a la idea que el receptor tiene sobre la comunicación de marca sin ser un ideal de valores psicológicos. Es el resultado de la síntesis hecha por el público de todas las señales emitidas por la marca incluyendo la identidad y los valores. La imagen es una decodificación, una extracción del sentido, una interpretación de las señales. Es un concepto de recepción. El público es quien interpreta esas señales y al acumularlas en la memoria produce una impresión total y global de esta información. Es por lo tanto la impresión o percepción que el mundo exterior tiene de una marca, siendo necesario comprender, según expone Costa (2004), que la imagen de marca es un asunto de psicología social antes que un asunto de diseño.

Para convertir la identidad de una marca en realidad se debe tener la suficiente capacidad para que la suma de todos los impactos, actuando de forma coherente a lo largo del tiempo, den como resultado una imagen de marca sólida y competitiva, ya que esta juega un papel fundamental, incluso en aquellas compras en las que por su complejidad, tiempo disponible o precio lleven a una reflexión al respecto.

Cabe aclarar también que una de las confusiones más comunes que ocurren en este campo es confundir el término imagen de marca con personalidad de marca.

2.4. Posicionamiento de marca

Una de las primeras definiciones de posicionamiento se puede encontrar en las palabras de Trout en el primer artículo que escribe sobre el concepto en 1969 donde dice que se tiene que encontrar una idea, un concepto simple, que haga que nuestra oferta se diferencie y alcance una posición preferencial en la mente de los clientes. Esta idea-concepto, debe ser percibida por el cliente como un beneficio especial, no siendo

suficiente que el producto sea objetivamente diferente, debe serlo en la mente del consumidor. Si no es así, no funcionará.

Resulta complejo y confuso hacer una definición concreta sobre el concepto dado que existen tantas definiciones como autores que lo definen.

En este sentido, Ollé y Riu afirman que no existe un consenso cerrado y nítido de lo que es el principio de posicionamiento:

Estamos delante de uno de los conceptos llamados básicos y fundamentales de la disciplina, pero curiosamente no existe ningún consenso ni académico en la definición, ni metodológico en su uso por los profesionales.

Esto es debido, principalmente, a dos problemas. En primer lugar, el mal uso del término... ya que todo el mundo se posiciona, pero solo unos pocos lo hacen de forma clara y eficiente; el resto, se limita a colocar grandes frases o manifiestos en sus planes de marketing confundiendo la retórica con la estrategia...

Y en segundo lugar, a nuestro entender, este concepto ha cambiado mucho en los últimos quince años... el concepto de posicionamiento no solo sigue vigente en la actualidad, sino que constituye una de las ideas más poderosas del marketing... (Ollé y Riu, 2009, p. 80).

Uno de los mayores expertos en *brand management*, el francés Kapferer, opina que enfatizar las características distintivas que hacen a una marca diferente de sus competidores y atractiva al público es posicionar (2012). Y es en este mismo sentido que otros autores como Aaker (2002) y Keller (2008) se inclinan por definiciones dentro de ésta misma línea. Por otra parte, se pueden hallar definiciones con una marcada orientación mercadotécnica como por ejemplo la de Porter (1996), quien refiere al posicionamiento como un conjunto de actividades diferentes a las que desarrolla la competencia.

También se pueden encontrar otras definiciones que, más que definir, intentan explicar cómo funciona el posicionamiento, y pretenden desarrollar sus objetivos. Este es el caso de Tybout y Sternthal (2005), quienes indican que posicionar una marca juega un papel clave en la construcción y gestión de la misma, y que esta se relaciona con las metas de los consumidores; antagónicamente a este concepto, Rowden (2006), sostiene que el objetivo básico del posicionamiento radica en que los clientes deben pensar en la marca y no la marca en los clientes. Es en este sentido que Davis (2001) afirma:

Tener una fuerte posición de marca [posicionamiento] significa que la marca tiene un lugar único, creíble, sustentado y valorado en las mentes de los clientes. Gira alrededor de un beneficio que le ayuda a su producto o servicio a separarse de la competencia. Un buen posicionamiento le da a usted la dirección requerida para concentrar el trabajo de una organización y sus iniciativas estratégicas. (Davis, 2001, p.109).

No es de sorprender que posicionamiento, a estas alturas, sea un esfuerzo enfocado mayormente en el individuo, más específicamente en su capacidad de recepción, que al mercado abstracto, y es por lo tanto una selección natural de marcas en las mentes de los consumidores; una batalla librada en las mentes de los públicos, es decir, el lugar que ocupa el producto o marca según las percepciones de los consumidores.

2.5. La comunicación de marca

En 1948 Shannon publica Una Teoría Matemática de Comunicación, en este trabajo demuestra que todas las fuentes de información son medibles, sentando las bases para la corrección de errores, supresión de ruidos y redundancia. Tiempo más tarde, luego de que Weaver se uniera a su trabajo, publican el libro La Teoría Matemática de la Comunicación, a la que luego se le dio el nombre de teoría de la información, donde se argumenta que la información es un producto vinculado a la cantidad de datos de un mensaje. Esta teoría permite estudiar la cantidad de información del mensaje en función de la capacidad del medio. La idea fundamental se basa en que la información debe ser transmitida con la ayuda de un canal y la cantidad de información del mensaje está ligada a la capacidad del medio. El punto central del modelo es que el mensaje emitido sea exactamente el mismo que recibe el destinatario sin importar por cuantos elementos de ruido haya pasado.

Dicho modelo explica poco sobre la comunicación humana y ocasionalmente se realiza en estado estricto en la sociedad actual dado que los mensajes raramente son monocal puesto que a un mismo mensaje de base, la sociedad propone varias vías de acceso al individuo situándolo como receptor en diversidad en el que recibe diferentes elementos del mensaje de base por varios canales en paralelo, cada uno de ellos con sus

propias distorsiones dando partes muy diferentes a los aspectos denotativos y connotativos de la marca. Esta expresión significa para la teoría de la comunicación, la posibilidad de utilizar en simultáneo varios canales físicos conteniendo el mismo mensaje para una misma acción comunicacional pasibles de un considerable riesgo de perturbación.

Puesto que la vida de las marcas están sustentadas básicamente en el objeto de consumo, los productos y sus embalajes son sujetos físicos y visibles, sujetos de percepción, real, corpórea y tangible, no así como los mensajes, que poseen una percepción simbólica. En este sentido, se puede decir que una marca es una entidad capaz de crear y transmitir significados alrededor de un objeto determinado, siendo la semiótica la disciplina que estudia cómo se crean y transmiten los significados entre los hombres. Según describe Joan Costa (2004), nadie duda del rol preponderante e imprescindible de la comunicación visual en la construcción de las marcas, porque sin signos gráficos no habría marcas.

Desde la explosión de las telecomunicaciones los ámbitos de percepción se han constituido en los nuevos escenarios en los que el individuo ha dejado de ser solo el receptor para convertirse en actor, y a partir de la inclusión como la materia de la marca a los productos-servicios las percepciones han dado paso a las experiencias, proporcionando éstas acceso a las emociones.

Capítulo 3. Un acercamiento a los conceptos de *branding* y *brand management*

La soberanía de la marca es el principal rasgo de identidad del nuevo *brand management*. La idea que cada vez está más asentada en los círculos de *branding*, es que la marca se configura como un valor estratégico fundamental en los mercados de consumo complejos. Es este sentido, Ollé y Riu proponen:

... dentro de las prácticas estudiadas, la marca surge como uno de los factores más importantes de éxito para capitalizar esa diferenciación competitiva. Una marca potente genera valor añadido, reduce el riesgo de entrada de competidores, fideliza consumidores y define una cultura empresarial para nuestros empleados. (Ollé y Riu, 2009).

Las marcas son irremplazables, son algo más que un producto, servicio o identidad; son sinónimo del negocio y estilo que está tras el producto o servicio, una filosofía y un espíritu que lo sustenta y que incluye al personal de la organización. Asimismo, ofrecen un conjunto de valores, una visión y una actitud. Es por ello que se asume que la diferenciación es un componente clave en un mundo repleto de competidores y en el que se ha vuelto casi imposible la elección racional. Esta diferenciación esta dada por todo aquello que ayude a los seres humanos a definirse, como la pertenencia, solidez y claridad entre otros, puesto que en definitiva las marcas representan la identidad. En este sentido, las marcas deben proyectar una imagen pública e interna coherentes; las organizaciones definen un posicionamiento de marca con la intención de delimitar el ámbito de las oportunidades y retos, y orientar a aquellos que son parte de la organización. Asimismo, entre las acciones antes mencionadas, para consolidar un producto en el mercado, deben además demostrar su continuidad en él a través de la actividad de la marca.

Una marca es mucho más que la simple ideación de una identidad para una organización, un logotipo, un nombre o un estilo identificativo, más allá de que para muchas personas solo sea esto. Comprende aspectos visuales hasta tangibles, así como los intangibles y emocionales que crean la conexión o vínculo entre el producto y el

consumidor. Esto hace que transformar ideas en realidades sea denominado popularmente gestión de marcas.

Un buen *branding* debe seducir y captar al público ya que éste es el corazón de cada marca. Éste público no es una simple persona que adquiere el producto, sino una audiencia que incluye a clientes, empleados, agencias, inversores y comunidades locales quienes de un modo u otro afectarán la marca. Debe haber una coherencia en su comportamiento ya que los mismos pueden percibir la marca de diferente manera.

Lo que el consumidor piensa acerca de la marca es tan importante como la forma en que ésta se proyecta al consumidor, por ello se habla de una relación en dos sentidos. El corazón del *branding* es esta doble vía de comunicación y es aquí donde aparece la percepción de la marca, un dialogo que ayuda a mantener y sustentar la relación entre el público y la organización.

En 1931, siendo una empresa de considerable tamaño, Procter & Gamble, propietaria de más de una docena de empresas locales, creo una organización de *marketing* basada en la competencia de marcas dirigidas por responsables de producto. Puso al frente de la misma a Neil McElroy como director de promociones. Este esquema trajo mas estrategias especializadas de marca dando origen al sistema de gestión de P&G. Esto fue lo que introdujo el concepto de gestión de marcas y significo que una sola persona o entidad tomara el control.

Como afirma Davis: “a mediados de los 90, el *branding* era omnipresente y desembarco en áreas tradicionalmente no sujetas a este concepto, como la política o las organizaciones benéficas” (Davis, 2006). Mucho han cambiado las cosas desde la prehistoria de la gestión de marca hasta estos días. En las estructuras de las corporaciones, actualmente, el *brand management* es una filosofía cada vez más asentada, y la gestión de marca comienza a entenderse como el paso natural que sustituye a la simple creación de un nombre de marca.

Hacer *brand management* actualmente, es tener la capacidad de reinventar los mismos conceptos y lograr de esta manera que la marca evolucione y madure como si fuera un ser vivo.

Una de las expertas en *brand management*, Rita Clifton, introduce en su texto lo que se puede denominar una declaración de intenciones sobre la importancia de las marcas en la actualidad desde ópticas muy diferenciadas:

... no es una exageración decir que todas las organizaciones deberían prestar más atención a sus marcas, éstas, ya sean de productos, servicios, de empresas minoristas o corporativas, de empresa a consumidor o de empresa a empresa, han demostrado ser el activo más importante y sostenible de una organización. Mientras que los fundadores de una compañía pueden desaparecer, los edificios derrumbarse y los productos y las tecnologías volver obsoletos, las marcas pueden sobrevivir si se gestionan bien y si se le permite desempeñar el papel central que les corresponde en la gestión y la organización de la empresa. (Brujó y Clifton, 2010, p. 30-31).

Uno de los escasos activos que puede proporcionar una ventaja competitiva a largo plazo es la marca. Su gestión y su inversión todavía van por detrás de la de los tangibles a pesar de su trascendencia comercial, y no han alcanzado un nivel de sofisticación comparable al de otras medidas de control. A medida que aumenta el peso que los intangibles tienen para la empresa, se deben instalar más sistemas de gestión de marca similares a los utilizados para otros activos dado que la marca también proporciona una serie de principios a toda la organización.

Determinar si el *marketing* o el *branding* deberían tener más peso en la estrategia de las marcas es una de las discusiones actuales de mayor trascendencia. Es por ello que nace un nuevo concepto: el *brandketing*, que surge de la suma de *branding* y *marketing*, el cual siempre estuvo presente aunque carecía de una palabra que lo definiera.

Lo relevante es la suma de las partes, donde la multiplicación de las oportunidades es mayor y en lugar de dividir, se integran los mundos. Puesto que sin *branding*, el *marketing* no tiene alma, y sin *marketing*, el *branding* es mudo, no tiene voz, es necesaria la suma de conocimientos y el aprovechamiento de lo mejor de cada especialidad para la integración de estos mundos.

Cuando se analiza el valor de las marcas desde el ámbito de la gestión de empresas, Warren Buffet, quien es considerado el inversionista más grande del mundo, sitúa a la marca como el factor más importante a la hora de decidir donde se debe invertir. En consideración a esta opinión, Clifton (2010) agrega lo siguiente:

Incluso en épocas difíciles, la marca es la clave para proteger la empresa y crecer. Sin embargo, aunque la importancia de la marca haya sido aceptada en teoría, todavía hay una clara necesidad de explicar y defender ante una audiencia mayor la aportación real de la creación y gestión de marcas, el papel central que desempeñan en la creación de riqueza, sostenible y, por supuesto, como lograr esto en la práctica... (Brujó y Clifton, 2010, p.32-33).

Lo que se intenta connotar es el papel estratégico que desempeñan las marcas más allá de la idea de que su gestión es competencia exclusiva de los departamentos de comunicación y *marketing* de las organizaciones. En este sentido, el núcleo de la estrategia corporativa de las empresas debería ser la marca, siendo el principio que subyace a cada decisión y acción, por ser el activo más importante y sostenible de éstas. Asimismo, desde el punto de vista económico se confía en que la fortaleza de las marcas es importante para el desarrollo de las economías. A partir de esto, y teniendo en cuenta que las cien marcas más valiosas del mundo de 2008 tienen un valor de 1.2 billones de dólares, lo que constituye el undécimo país del mundo en términos de PIB, es innegable la importancia económica de las marcas a escala nacional e internacional, siendo esto beneficioso para los mercados en general, dado que si una marca proporciona a sus clientes lo que promete, comportándose de forma responsable y continúa innovando y añadiendo valor a su organización, las personas seguirán apostando por ella con sus aportes económicos, su respeto y su afecto.

Además de los beneficios sociales evidentes que trae consigo la creación de riquezas, como la mejora del nivel de vida, las marcas tienen otros efectos y beneficios sociales menos reconocidos. Es por tal motivo que no deben ser consideradas como identidades económicas solamente.

Existen marcas en el mundo con más de cincuenta años en el mercado, y son los activos más estables y sostenibles de un negocio. Sobreviven a la mayoría de equipos, directivos

y empleados, avances tecnológicos y baches económicos pasajeros, lo que reivindica el valor político de la marca. Algunos expertos en *branding* afirman que una de las características más importantes de las marcas para la política es su capacidad de traspasar fronteras y unir personas y culturas con una rapidez y eficacia mucho mayores de las que los Gobiernos y los engranajes del derecho internacional podrían conseguir nunca. Esto es considerado por otros colegas, como un ejercicio de defensa a ultranza y una exageración.

Un nuevo género literario, entre proteccionista y de apoyo al mundo de las marcas, entre los que se destacan *No Logo* (Klein, 2001) y *No Marcas* (Boorman, 2008), han introducido sentencias como:

Desde que la producción en masa creó la necesidad de que existieran marcas, su papel ha ganado cada vez más importancia, hasta que, más de un siglo y medio después de la Revolución Industrial, a estas empresas se les ocurrió que quizás las marcas pudieran reemplazar completamente la producción. (Klein, 2001).

En este sentido, también se habla de lealtad como terminología normalizada en el *branding*, la cual nunca fue una buena palabra para describir la compra repetida. Esta palabra evocada por los de *marketing* hace referencia a sus sueños, en los que los consumidores son leales a sus marcas. Cuestionar si un ser humano es leal a un jabón en polvo, a una empresa de telefonía celular o una aerolínea, lleva a reflexionar cuán absurda es esta idea. Esta absurdidad es considerada como una enfermedad, la enfermedad endémica del narcisismo de marca según explica Mitchell (2005) en su obra *Beyond Brand Narcissism*, quien más adelante en la misma obra continúa arremetiendo contra los profesionales del *branding* donde plantea ¿un desorden de personalidad? ¿O la descripción del trabajo de un *brand manager*? La agenda fundamental de la publicidad en *marketing* directo, las relaciones públicas, el patrocinio son: mira que atractivo soy. Ninguna marca tuvo éxito siendo tímida, y para concluir con su discurso antimarca utiliza la afirmación el acicalamiento de marca: mírame, lo que solo es un síntoma superficial de una disfunción que alcanza el centro de como se crea, distribuye e intercambia valor. Los narcisistas solo entienden sus relaciones con otra gente en términos de sí mismos, usan

a la gente para sus propios propósitos y su propia autoglorificación, siendo el narcisismo de marca muy similar por lo que utilizan a la gente para propósitos de la marca y por lo tanto destrozan el corazón del *win – win* ,ganar – ganar, del *branding*.

Los profesionales del *marketing* y la comunicación han tomado la palabra para tener la oportunidad de explicar su postura y en buena medida, defenderse de estos ataques ante este clima. Gibbons deja clara su postura con frases como la siguiente: “las marcas persiguen nuevas ideas que puedan beneficiar a la sociedad y solucionar de forma directa problemas sociales” (Brujó y Clifton, 2010). Este es un claro mensaje pro marcas y es un ejemplo de la incipiente literatura en este sentido. Combina esta idea mencionando que contrariamente al dogma antiglobalización y anticapitalista tradicional, las marcas denuncian estos males y están lejos de causar mal a la sociedad. Así mismo ayudan a resolver daños sociales y medioambientales en su faceta de cara pública del sector privado, en lugar de causarlos. Al utilizar la confianza que despiertan pueden hacernos ver el mundo de otra manera y cambiar nuestra forma de actuar y su experiencia es igualmente utilizada para crear valor social a través de la innovación.

Por el auge de internet, los consumidores tienen cada vez más información de las empresas. Esto ha intensificado la presión sobre las marcas para hacer las cosas bien, y en este sentido las marcas desempeñan un papel positivo en la sociedad al ser concebidas como un signo de nivel, calidad y confianza. Aun perdura, desde la era industrial, el aspecto fundamental de la marca donde ésta servía de señal de confianza indicando a los consumidores que había dentro del envase. La persecución por fidelizar clientes, garantizar la fiabilidad y calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, es un gran incentivo del cual se obtiene otro mecanismo por el cual las empresas buscan mejorar sus productos y/o servicios.

Para que las marcas se conviertan en factor de progreso, más allá de una simple contribución a la perfección de las transacciones comerciales, es necesario que se puedan activar en las personas (consumidores o empleados) las cualidades que condicionan el progreso: invención, sentido de la acción y del riesgo, deseo de conquista, voluntad de superación, solidaridad, gusto por el esfuerzo, confianza en las propias capacidades... (Chevalier y Mazzalovo, 2005, p.163).

Como se puede observar, en contraposición a la obra de Klein No Logo la cual es considerada antisistema, contra el mercado, las empresas y lo que ella misma denomina *marketing* de valor, la obra Pro Logo de Chevalier y Mazzalovo es el principal vehículo literario en defensa de las marcas. Si las marcas se gestionan de forma óptima se configuran como motores de progreso.

A partir de esto y de que las marcas trascienden su naturaleza comercial al asumir roles más sociales y humanitarios, haciéndose cargo de las preocupaciones éticas de los usuarios, involucrándose en la vida ciudadana, las marcas tienen la posibilidad de solidarizarse con los consumidores en una causa común, lo que les posibilita incrementar su credibilidad a través de estas acciones de responsabilidad social corporativa. En este sentido, si se toma prestada la famosa nomenclatura que acuña Eco (1965) en *Apocalípticos e integrados* para poder definir las posturas enfrentadas de la crítica frente a la cultura popular, se puede ver que es un texto de corte netamente integrado, donde se defiende al capitalismo como motor social y afirman que éste recupera todos los estados de ánimo; las marcas actúan sobre el campo de la responsabilidad social dándole al consumidor la posibilidad de consumir sin perder su buena consciencia cuando actúan de manera más responsable socialmente.

De lo que no cabe duda es de que las marcas han logrado penetrar en la vida social de los ciudadanos, más allá de lo que pueda suscitar el debate entre los apocalípticos e integrados sobre el papel social que juegan las marcas, de forma mucho más activa que en épocas pasadas donde su función solo era comercial. Es en este sentido que Aronczyk y Powers (2010) refieren lo siguiente:

Actualmente ya no nos sorprendemos de escuchar el término marca aplicado a múltiples formas de expresiones políticas, sociales y culturales, y organizaciones ... En el entorno universitario se ha extendido fuera de los departamentos de negocios y se ha incluido dentro de las ciencias sociales y los estudios culturales, tanto como una asignatura como un objetivo de planificación autorreflexiva. (Aronczyk y Powers, 2010).

3.1. Branding y brand management

Branding o *brand management*, con sus respectivas y supuestas traducciones, estrategia o gestión de marca, es una terminología la cual ha proliferado en la primer década del siglo XXI, y que por lo general se usa caprichosamente y no siempre de forma acertada.

Hay tres razones que hay que advertir para conceptualizar la terminología. En primer lugar, es que está directamente vinculada con las perspectivas de investigación tan poco integradoras que tradicionalmente abordan estas disciplinas. En muchos casos los términos tienen un sentido propio en función del campo científico que se ocupe del estudio, el cual puede ser *marketing*, publicidad, relaciones públicas, etc. La cuestión del lenguaje es el segundo punto a tener en cuenta ya que casi todo el vocabulario de *marketing* y comunicación proviene del inglés y cuando se debe trasladar una jerga tan técnica y algunas veces confusa, no siempre se hace de la mejor manera y no responde de manera exacta al sentido original y otros casos simplemente dejan mucho que desear. Por último está la tercera razón de naturaleza operativa. Estas disciplinas son eminentemente prácticas, las que se alimentan de su uso continuado y su evolución. Por tales motivos se dificulta enormemente un mínimo conceso conceptual y terminológico. De todos modos se intentará definir la terminología que se ha comentado, comenzando por el *branding*, siendo este uno de los términos con mayor popularidad.

3.2. Definir branding

Existe, conceptualmente, una gran dispersión de la noción de *branding*, y si bien Healey no aporta una definición concluyente, crea un buen marco de partida para comprender el concepto:

La práctica del *branding* es el destilado de una serie de actividades que se desarrollaron originalmente durante los siglos XIX y XX en forma de marketing, publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico e identidad corporativa. Estas áreas interconectadas se ocupan de las ventas, el reconocimiento, la reputación, la fidelidad del cliente y, por último, pero no por ello menos importante, la estética visual. Puesto que todas estas áreas convergen en lo mismo, la marca, y su propósito es construir y promocionar esa marca, podemos considerarlos aspectos de un campo unificado: el *branding*. (Healey, 2009).

No obstante, numerosos son los textos donde se habla de *branding* pero en pocos se define lo que en realidad es esta filosofía asociada a la gestión de marcas. Muchas de estas definiciones son vagas, confusas o están incompletas, siendo éstas últimas las que más abundan.

Entre las definiciones más comunes se pueden encontrar aquellas con un enfoque muy comunicativo, donde solo se hace referencia a la creación de los atributos de la marca tales como su imagen, calidad, identidad, etc., o simplemente a la creación de la marca y su gestión estratégica. Por otro lado, otras definiciones algo más precisas, sostienen que el *branding* es el proceso de construcción, desarrollo y comunicación de la marca, pero dejan fuera todo lo concerniente a la gestión.

Tal como se entiende en esta definición, el *branding* es una gestión que aglutina múltiples disciplinas y debe salpicar todas las actividades que de alguna manera tocan la marca. Un punto clave que se debe tener en cuenta es que una de las misiones más importante del *branding* es que debe enseñar a comprar, y que para trazar las estrategias, ese debe ser siempre el principal objetivo. Para ello se deben entender las reglas de juego de la competencia y el sector, entender los significados culturales y desarrollar una estrategia en el tiempo.

Por otra parte, Heding, Knudtzen y Bjerre (2009) tienen una visión en lo que refiere a *marketing* y gestión más integradora y completa, y refieren que aumentar las oportunidades internas y externas de la marca es el objetivo de una estrategia de marca y agregan:

La estrategia de marca debe ser estratégica, visionaria y proactiva en lugar de táctica y reactiva. Cada marca debe encontrar su propio santo grial para el éxito... La visión de la marca cobra vida a través de una estrategia de marca personalizada, capaz de liberar todo el potencial de la marca. Los gerentes de marca deben tener un enfoque a largo plazo en lugar de un enfoque a corto plazo... La visión de la marca también debe conectar con los consumidores y diferenciarla de sus competidores. Una vez que la visión de la marca se ha establecido en función de los requisitos del consumidor, los elementos que componen la estrategia de marca se deben priorizar y desarrollar. (Heding, Knudtzen y Bjerre, 2009).

Al entender que el *branding* implica la capacidad de gestionar significados que pueden ser de diferente naturaleza, tanto tangibles y funcionales, así como intangibles y emocionales, es necesario tener en una estrategia que sea capaz de mezclar la proporción correcta de tangibles e intangibles para lograr el éxito

En este punto, es pertinente proponer una definición más funcional y precisa, entendiendo que el *branding* es un proceso táctico y estratégico mediante el cual se crea, gestiona y comunica una marca. Entrelazando todos los diferentes puntos de contacto de ésta con la totalidad de los agentes que influyen sobre la misma, para transmitir los valores de marca tangibles, racionales, intangibles y emocionales. Todos ellos permanentes pero en evolución constante, con la intención de construir un universo que la marca proyecta y el consumidor experimenta.

3.3. Definir *brand management* o *branding* empresarial

Ollé y Riu (2003) crean un marco de partida para la definición de *brand management* cuando refieren que:

Capturar la esencia de una oferta, trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para nuestro cliente potencial y conectarla a un nivel emocional con nuestra marca, dotándola de cierta magia, es algo totalmente diferente. De hecho, es un proceso mucho más complejo que se llama "estrategia de marca". Es conseguir que esta tenga un poder de atracción muy claro, un conjunto de significados relevantes e incuestionables que consigan un espacio no solo en la cabeza, sino en el corazón de nuestros consumidores. (Ollé y Riu, 2003).

Años más tarde, luego de haber creado este marco de partida, Ollé y Riu (2009) definen el *brand management* como la gestión de significados en el tiempo, y la base para poder gestionar marcas a largo plazo es saber cuándo trabajarlos desde la propia categoría y cuando se deben dotar de emoción y acentuar los argumentos racionales o comenzar a construir una arquitectura de marca compleja.

Tomando como ejemplo las definiciones de varios autores e investigadores, se puede inferir que tanto el *branding* como el *brand management* no son más que lo mismo y que los términos son utilizados indistintamente. La única cuestión que los diferencia son los

matices entre ambos términos conceptuales, que derivan de la procedencia académica o el punto de vista de los mismos, así como el contexto en que son utilizados y los niveles en que se empleen.

Al observar detenidamente la siguiente definición de *brand management* de Healey (2009), y comparándola con las expuestas anteriormente en las definiciones de *branding*, se puede apreciar claramente que ambos términos son utilizados indistintamente y como ya se ha mencionado, el único punto donde se pueden diferenciar es en el ámbito que se emplean o la procedencia académica del autor o investigador.

Gestión de marca (*brand management*). Labor que consiste en garantizar que los conceptos de determinada marca permanezcan vigentes mientras se produce una evolución de los símbolos que lo evocan, a fin de asegurar una experiencia integral y coherente pese a los cambios en la percepción del consumidor. La persona o el equipo encargados de ellos se denomina “guardián de la marca” (brand manager), se refiere a la persona que gestiona las operaciones de ventas y marketing, como la asignación de precios o la distribución, de una marca determinada. (Healey, 2009).

Por último, se puede decir que la aplicación de un término o el otro es simplemente una cuestión meramente formal que tiene su origen, por un lado, en las traducciones y, por el otro, en el campo académico donde se realiza la investigación. De allí que en el campo de la comunicación y la publicidad se utiliza el término *branding*, y en el campo, por ejemplo, de las ciencias empresariales o económicas se utiliza el término *brand management*.

3.4. *Brand management* fuera del ámbito empresarial

Ha quedado obsoleta la idea de que tan solo las empresas privadas participan de la noción de marca. Muy al contrario, cada vez son más las voces que reivindican el valor de las marcas en los partidos políticos debido a la proliferación del denominado *marketing* político y la asunción de las estrategias comerciales a la propaganda.

Brujó y Clifton (2010) mencionan que el término marca ha penetrado prácticamente en todos los aspectos de la sociedad, siendo muy fácil encontrarlo aplicado tanto a entidades públicas, organizaciones benéficas, iniciativas gubernamentales y equipos de

fútbol, de la misma manera que antes solo se utilizaba para bienes de consumo. A esto, agregan:

Sin embargo, aun parece existir la ferviente creencia de que las marcas solo son relevantes para los bienes de consumo y el comercio. Está claro que esto no tiene sentido, ya que todas las organizaciones tienen consumidores de algún tipo; además, algunas de las marcas más valiosas del mundo prestan servicios de empresa a empresa, y eso no las hace ser de menos consumo. (Brujón, G. y Clifton, R. 2010, p. 42-43).

En cierto sentido hoy se puede afirmar que todo es susceptible a ser marca. Se han hecho eco de esta situación no solo los expertos en comunicación, *marketing* o gestión de empresas, donde se advierte la importancia de las marcas en el nuevo escenario social. Si la marca se configura como activo estratégico de las organizaciones, el paso siguiente es estudiar cómo gestionarlas, ya que no cabe ninguna duda sobre su importancia capital.

3.5. Branding de base cognitiva

Una constante en las investigaciones de *marketing* de base psicológica cognitiva es la idea de que la marca reside en la mente de los consumidores como una construcción cognitiva. El enfoque basado en el consumidor, *consumer based*, asume que la marca es una conceptualización cognitiva que reside en la mente de los consumidores.

Los procesos psicológicos cognitivos han intervenido en el mundo del *marketing*. Los conceptos básicos de esta corriente psicológica, como la memoria, el aprendizaje y la percepción, son muy comunes en las investigaciones sobre *management* desde los años setenta.

Para comprender el proceso de aprendizaje es preciso tener algunas nociones básicas sobre los mecanismos que sigue el cerebro para construir patrones. Teniendo en cuenta que la principal tarea del cerebro consiste en relacionar ideas nuevas con la información ya clasificada en las llamadas categorías mentales, Ollé y Riú (2009) brindan una explicación sobre los procesos de selección de marca sobre una base cognitiva del siguiente modo:

...Desde esta perspectiva, el cerebro procesa la enorme cantidad de estímulos externos que recibe a cada momento de una forma muy eficaz: la información nueva tiene que asociarse con una ya existente o será descartada para ser olvidada. «Dar sentido» a las cosas no es más que conseguir relacionarlas con una idea o concepto preestablecido. A estos «conceptos» con sentido existentes en nuestra mente les llamaremos categorías mentales. Conceptos «aprendidos» que consiguen dotar de significado el mundo que nos rodea. Las categorías mentales son como pequeñas carpetas donde la información se acumula de forma ordenada bajo un mismo criterio. (Ollé y Riú, 2009, p. 37).

Explican, a su vez, como es que de este modo, al organizar los archivos en ficheros ordenados de forma temática, el cerebro puede organizar naturalmente en casillas los conceptos que incorpora, y que representan generalizaciones hechas desde experiencias determinadas.

Un ejemplo podría ser el caso de ser picado por una abeja. A partir de esto, el cerebro introduce a la abeja dentro de la categoría de animales peligrosos y establece esta generalidad para el resto de las abejas y hasta puede incorporar un cierto temor hacia insectos con rayas amarillas y negras por extrapolación de conceptos. Es posible que por alguna nueva información, la categoría sea reestructurada o modificada hacia una forma más precisa creando una categoría para las abejas y otra distinta para las avispas, pero de lo que no cabe duda es que, en definitiva, la percepción del entorno y las posibles reacciones derivadas de esta idea serán marcadas por la información y la clasificación que se hace.

La inducción y la deducción son las formas básicas por las que pueden generarse las categorías. La generación de categorías a través de las experiencias concretas es la llamada inducción. Ver una pelota redonda, al día siguiente ver otra, y así dos o tres veces, genera la creencia de que todas las pelotas son redondas.

Por otro lado, el condicionamiento que ejerce una categoría sobre nuestra capacidad de pensar, es decir, de la ley general a la experiencia concreta, es la deducción. Por tal motivo, si se pide que se piense en una pelota, lo más probable es que sea en una redonda ya que cumple con el patrón general de las pelotas.

Las implicancias de este método de pensamiento son muy útiles ya que por un lado permiten tomar de decisiones muy rápidamente, por manejar de manera simple una gran cantidad de información, sin tener la necesidad de analizar todos los datos de los que se dispone. La gran mayoría de las tareas que se realizan han sido sistematizadas y agilizadas gracias el uso de estas categorías estandarizadas.

Cuando se constituye la creación de una categoría, que condicionara, como se ha mencionado, de forma casi subconsciente nuestros razonamientos posteriores, se está frente a un momento crucial. El juicio es previo a la categorización de la información en este modelo. Si se trabajara en una casa de artículos de rugby, por ejemplo, el juicio inicial que se tendría sobre las pelotas, sería completamente diferente así como también las consideraciones futuras.

Para gestionar marcas, es preciso dominar una especie de ciclo de aprendizaje que comienza con una serie de tangibles que se experimentan, para luego convertirse en un patrón mental que condicionará nuestra experiencia futura. Ser capaz de crear un espacio mental con fines comerciales es lo que este proceso implica, y crear un patrón de significado, desarrollando mensajes creíbles que puedan condicionar el futuro comportamiento de compra.

Estos procesos de aprendizaje desembocan en el uso de tres herramientas básicas que se utilizan para el correcto posicionamiento de las marcas: la memoria, la cual hace referencia al nivel de conocimiento y capacidad de recuerdo de una determinada idea, y las metáforas y las historias, que suponen estrategias centradas en la dotación de significado de una determinada oferta. Estos aspectos son necesarios para conseguir que un concepto crezca de forma consistente en la mente de los consumidores. Por estas razones que es que puede inferir que si no se recuerda no existe, si no se relaciona y se dota de significado tampoco.

Haciendo una introducción sobre el funcionamiento neuronal, Bassat (2006) refiere que todas las entradas que recibe el cerebro son procesadas por las neuronas, siendo ellas la

red de distribución interna de la información, que esperará a ser almacenada en la memoria o será olvidada.

Algunos estudios que conectan la psicología cognitiva con la neurociencia han demostrado que realmente las personas no saben porque eligen una marca entre muchas dado que es el cerebro quien elige. Estas elecciones son realizadas en el subconsciente y solo conocemos el resultado del proceso a nivel consciente. Walvis (2010) opina que el cerebro realiza las elecciones del mismo modo que Google selecciona una página web y denomina a este proceso algoritmo subconsciente, el cual selecciona marcas construidas sobre lo que llama leyes del *branding*: relevancia, coherencia y participación. El proceso es realizado de manera rápida, automática y sin esfuerzo dado que tiene lugar fuera de los niveles de consciencia. El autor explica el funcionamiento del proceso de la siguiente manera:

El algoritmo de elección de marca es un mecanismo subconsciente para hacer lo que llamamos elecciones de marca «racionales» u óptimas... no siempre hacemos la mejor de las elecciones posibles. De hecho, hay muchas tendencias sobre cómo funciona nuestro cerebro (tales como el exceso de optimismo, la aversión de las pérdidas) que nos llevan a tomar decisiones por debajo de lo óptimo en algunas situaciones. Pero los estudios muestran que los humanos y los animales... toman decisiones muy importantes de forma casi exacta a la forma en que predecirían los modelos matemáticos que calculan el camino más racional de una acción (Walvis, 2010, p. 35).

Asimismo, afirma que la marca que entra en la consciencia de los individuos como la opción preferida y es asimilada, es la marca ganadora. Sostiene a su vez, que la marca preferida es la que entra en la mente primero, siendo ésta la más accesible, tomando como medida de accesibilidad el grado en que la marca fue construida según las tres leyes del *branding*.

Es un error igualar el subconsciente con la irracionalidad puesto que el cerebro humano se comporta de forma racional aunque de manera subconsciente por lo que las elecciones de marca subconscientes del cerebro están predisuestas en función de la optimización de la recompensa basada en los objetivos personales de cada individuo, los

cuales pueden ser de carácter económico, emocionales o influir en la manera en que otras personas lo ven.

El funcionamiento del modelo de racionalidad subconsciente de elección de marcas puede ser ejemplificado con el caso de la compra de un auto en donde la primera fase de este proceso está dada por la activación del objetivo, el cual responde a la pregunta: que quiere comprar, y se coactivan objetivos como seguridad y protección; seguido esto, está la batalla de marcas que compiten en el cerebro para llegar a la consciencia hasta que una se destaca. Una vez ocurrido, la marca ganadora está en la consciencia y es donde el individuo se da cuenta de que ha ocurrido un proceso de elección. Por último está la acción donde la persona piensa conscientemente en esa marca.

Es por tal motivo, que desde principios de la década de 2010, para que las marcas gocen de éxito, es necesario que tengan en cuenta este modelo de base cognitiva y sus tres leyes del *branding*, y dejen de lado las teorías clásicas del consumidor, ya que los consumidores se enfrentan a un mundo mucho más complejo dada la saturación informativa y por la capacidad limitada de la memoria humana.

Capítulo 4. Las marcas en la era digital

Puesto que en el 2003 no existían las redes sociales, los teléfonos celulares inteligentes fueron lanzados al mercado en 2008 y las *tablets* en 2010, la etapa que se está viviendo desde principios de la década del 2010 ha recibido múltiples denominaciones como era de las nuevas tecnologías, de las redes sociales, de la información, del conocimiento o internet. Algunos autores, como Stalman entre otros, prefieren llamarla la era digital. Este cambio de era no está dado por un hito o suceso concreto, sino que es parte de un proceso mucho mayor y complejo, en el cual las acciones de hoy definirán el futuro que se vivirá. Es por tal motivo que se debe ver hacia un espacio amplio y profundo, y no a corto plazo.

La oportunidad de crecimiento y desarrollo de marcas se ve potenciada por la enorme ayuda de las nuevas tecnologías, las redes sociales, el acceso a la información e internet, lo que indiscutiblemente es lo digital.

Las empresas deben atreverse a ser diferentes y no conformarse con copiar formulas ya probadas. Esto no supone ni implica ser extremo o radical, sino establecer un punto y aparte. Precisan hacer llegar el mensaje de una manera diferente, creando una personalidad y características únicas o inigualables para distinguirse en el mercado.

Respecto de esta nueva era y la interacción constante estimulada por ella, Stalman (2014) refiere que al estar rodeados de marcas tanto en el hogar, en la calle, en la televisión, en el trabajo y hasta en el colegio de nuestros hijos, las mismas están presentes en todos lados, y hasta las personas se han convertido en una marca. A esto agrega que:

En paralelo a esta revolución digital, las marcas han sufrido una profunda transformación en su forma de comunicar y, fundamentalmente, en la relación que mantienen con su público... tienen ante sí el reto de conocer cómo es y, sobre todo, cómo será su consumidor, aquel con el que tienen que estar en permanente contacto, y que es heterogéneo... es alguien que está conectado o a punto de conectarse. Ese nivel de conexión es el que deben tener presente las marcas para dirigirse a él... (Stalman, 2014, pp.13-14).

En este sentido, la era digital ha creado un nuevo espacio en el que cada empresa ha tenido que adecuarse a un nuevo código, dado que en una misma conversación con la marca pueden intervenir muchas personas, mientras que otras tantas pueden actuar como públicos silenciosos, pero con la posibilidad de unirse. Internet es este gran cambio que afecta al mundo de las marcas en su relación con sus audiencias.

El consumidor debe ser involucrado como parte de la historia de la marca, crear y compartir contenidos con ellos, que la presencia *online* aporte relevancia y significado y para ella es preciso también encontrar el contexto adecuado para cada consumidor, el cual cree ese *engagement* que pocas marcas alcanzan y que todas buscan. En este sentido, en una conferencia dada por Brian Solís, Director de *Altimeter Group*, una de las consultoras de social media más reconocidas del mundo, decía que en la actualidad, las personas son la quinta p del *marketing: product, production, price, place y people*:

Las marcas actuales tienen que ser reinventadas para las redes sociales, marcas que refuercen la actividad de los usuarios y que otorguen a su vida un valor añadido. El futuro de la marca se define a través de estas experiencias compartidas. (marketingdirecto.com, 2011).

El factor humano seguirá teniendo un rol destacado y central más allá de que la tecnología se transforme en un catalizador, facilitador y amplificador. Internet se consolida como una combinación donde un territorio pasa sus fronteras, los países a las regiones y se consolida el mercado global. Pese a ello, a la mayoría de las marcas aún les cuesta encontrar su espacio aunque la realidad se presente como un panorama muy positivo. No logran hacer rendir al máximo las posibilidades de relacionarse, no advierten que internet ya no es una opción sino un factor clave en el desarrollo de la imagen, de la identidad y por sobre todas las cosas, del negocio. Lo desconocido, lo nuevo, genera incomodidad en las marcas y organizaciones dado que las saca de su zona de confort.

Un nuevo elemento de unión ha aparecido: internet, y teniendo en cuenta la gran riqueza que hay en la variedad de la raza humana, éste está llevando adelante la tarea de hacer de la Tierra un solo mundo sin dejar de lado idiosincrasias o diferencias, acortando todas

las distancias. Es una nueva era, un momento de cambio continuo, donde hay que reinventarse a cada paso y hacia donde evolucione depende de todos.

4.1. De la identidad de marca al posicionamiento estratégico

Al remitirse a las fuentes frecuentemente aceptadas, se observa que una primera definición de posicionar es apropiarse de una palabra o imagen en la mente del consumidor. Claro está que no puede ser cualquiera, que debe ser algo que considere relevante y no sea utilizado por los competidores. En definitiva, debe ser aquello que ilustre nuestra propuesta de valor lo más claramente posible.

Saber cómo posicionar es algo muy distinto a que es posicionar, y en la extensa literatura académica sobre el término, existe una gran falta de manuales sobre como posicionarse y esto hace que se confundan herramientas y análisis, como mapas, con la estrategia.

En la práctica, se encuentran tres tipos de posicionamiento que pueden denominarse erróneos o poco eficaces. En primer lugar está el posicionamiento idealista que incluye una larga frase que termina por definir más la visión de la compañía y sus aspiraciones a futuro que una promesa real para el consumidor. En este tipo de razonamiento se acostumbra tener la oferta en primer lugar y todo aquello que cautiva ser. En segundo lugar está el posicionamiento irrelevante en el cual se realiza el ejercicio de escoger lo que se supone que nuestro consumidor valora sin tener en cuenta que la realidad es que está comprando por otro motivo. Suele haber en este caso una alteración entre el posicionamiento que se plantea en el plan de *marketing* y el mensaje que está en la percepción del consumidor. En último lugar, está el posicionamiento indistinguible, en el cual se sabe que es lo que el consumidor valora positivamente debido a que todos los competidores de la categoría lo saben, y por tal motivo todos invierten en capitalizar la misma palabra.

Lo expuesto no quiere decir que no existan formulas mixtas entre estas tres, pero lo que si queda claro, es que la ineficiencia parte básicamente de una mala comprensión del

concepto de posicionamiento, lo que es lo que involucra posicionar y de las consideraciones y reflexiones que hay que hacer para llevar a cabo para hacerlo de manera eficaz.

Para triunfar en el mercado, hoy en día, la oferta debe ser contemplada tanto desde lo tangible como desde lo intangible. Una marca es un portafolio de significados en el cual el producto o servicio proporcionan la base, pero el consumidor o el momento de su uso son quienes pueden ser los factores que la diferencien. Por tal motivo, el desarrollo del posicionamiento basado en los atributos comparables entre los competidores se ha vuelto más complejo y requiere un mayor planeamiento.

Este cambio de escenario reside principalmente en que no pueden ser posicionados los productos como antiguamente se realizaba, donde una oferta era lanzada al mercado y con el paso del tiempo, la experiencia y el reconocimiento, ayudado de algo de publicidad, finalmente se convertía en una marca. Las estrategias de posicionamiento, eran en ese entonces, como una de tormenta de ideas en busca de concepciones y percepciones que se ajustaran con aquello que se pretendía que se apreciara y percibiera de esa oferta en particular.

La identidad expresa las características tangibles e intangibles de la marca – todo lo que hace que la marca sea lo que es, y sin lo cual sería algo diferente –. La identidad aprovecha las raíces y herencia de la marca – todo lo que le da su autoridad única y legitimidad en un reino de beneficios y valores precisos –. El posicionamiento es competitivo: cuando se trata de marcas, los clientes hacen una elección, pero con los productos, hacen una comparación. (Kapferer, 2012).

En este sentido, el autor experto en marcas Kapferer (2012), también refiere que las marcas simplifican el proceso de elección cuando los productos incrementan dicha elección y que, es por ello que una marca no pretende representar algo más allá del producto y que en realidad no representan nada. Seguidamente, concluye diciendo que la satisfacción que se deriva de participar en el universo simbólico de la marca y en ningún caso, la diferencia funcional del objeto, es lo que vende, al tomar como ejemplos los casos de marcas que no hacen promesas o sus beneficios pueden ser triviales como es el caso de los perfumes.

Aarker (2002), considera que la proposición de valor que se comunicara activamente a la audiencia objetivo y que establece una ventaja sobre las marcas competidoras, se trata del posicionamiento y forma parte de la identidad. En este sentido distingue las tres construcciones del modelo de identidad: Imagen de marca, que es cómo se percibe la marca en la actualidad; la identidad de marca, que refiere a como desea que sea percibida la marca por el estratega; y el posicionamiento, como parte de la identidad de la marca y la proposición de valor que deben ser constantemente manifestadas a la audiencia objetivo.

Se hace evidente que la estrategia de marca no puede ser limitada solamente a que la firma se adentre en las mentes de los individuos y que tenga presencia en las primeras marcas que la gente recuerda de cada categoría o limitarse a ser diferenciadas con cualidades funcionales y tangibles del producto.

Es en este sentido que, según Ollé y Riu “una marca debe proporcionar un conjunto de significados relevantes e incuestionables que logren un espacio no solo en la cabeza del consumidor, sino también en su corazón” (Ollé y Riu, 2003).

4.2. La arquitectura de marca desde la identidad de marca

La arquitectura de marca viene de la mano de la identidad de marca en cuanto esta se configura como el mejor marco para la gestión de una cartera de marcas. Esto equivale a decir que la identidad de marca se constituye como el elemento motriz desde el que se lanzan marcas y productos diferenciados en función de la estrategia seleccionada.

Es normal que se plantee cómo poder rentabilizar la inversión extendiendo el ámbito de influencia de una marca a otros contextos competitivos, más aun cuando una empresa posee una marca con un posicionamiento competitivo que genera preferencia de compra. Si el proceso es realizado de manera correcta, esta marca puede adoptar nuevos significados, revitalizarse cobijando nuevos productos y acabar desarrollando una arquitectura propia.

Cuando esto ocurre, se pasa de gestionar una sola marca a un ambiente de significados formado por dos o más marcas que operan de forma complementaria y según una estructura jerárquica que determina su nivel de relación.

Son muchas las variables a tener en cuenta y decisiones que se deben tomar en el momento preciso. Es por tal motivo que gestionar una arquitectura de marcas es una de los aspectos más complicados del *brand management* moderno.

Muchas de las empresas propietarias de más de una marca se plantean temas que refieren a sus arquitecturas y los profesionales de grandes empresas de consumo se hacen preguntas estratégicas en este sentido, por dar algún ejemplo: ¿Cuántas marcas se debe tener en el portafolio? ¿En qué casos interesa vincular una marca conocida a otra que lo es menos? ¿En qué categorías es mejor no relacionar las marcas?

La arquitectura es la forma más clásica de tener marcas «compartiendo hábitat» en el mismo ecosistema. No todas las marcas nos dan información de lo mismo. Mientras que algunas nos comunican sobre una empresa o compañía, otras simplemente describen un atributo del producto o una línea determinada, incluso un ingrediente. Un estratega de marca debe saber juzgar por separado los elementos de la arquitectura de marca y conocer cuáles son los motivadores para el consumidor, las llamadas «Driver Brands», y cuáles son puramente descriptivas. (Ollé y Riu, 2009, p. 116).

Cuando se diseña una arquitectura de marca, se debe pensar y tener muy en cuenta que es lo que cada marca que se agrega puede aportar a la suma de marcas, y en que ayuda a clasificar en el proceso de compra, aportando valor al conjunto. Si se tiene en cuenta que lo más importante del *branding* es enseñar a comprar, ese debe ser siempre el principal objetivo al delinear la estrategia y una arquitectura de marcas.

En el caso de la arquitectura, más de una marca ha sido necesaria en el momento de simplificar o clarificar el proceso de compra en todos y cada uno de los agentes de la cadena de valor, que no es montada solamente para el consumidor final, sino que puede contribuir con valor y significado al canal, la red de venta o algunos intermediarios que intervienen en el proceso. Cada pieza de una arquitectura de marcas puede apoyar un aspecto en el proceso de compra, pudiendo proporcionar novedad, reducir el riesgo, aportar credibilidad o indicar el tipo de producto que se quiere comprar.

En este punto es preciso citar algunos de los roles más comunes que una marca juega en su arquitectura según una clasificación realizada por Ollé y Riu (2009), donde se establecen tres grandes divisiones de marcas según su rol dentro de una arquitectura: en primer lugar, sin connotar alguna escala de valor, están las marcas cebo, *Driver Brands*, y son aquellas que realmente pesan a la hora de valorar una opción de compra. Marcas que probablemente han completado su ciclo de creación con valores racionales, emocionales, tangibles y abstractos y que actúan como un aval de calidad, donde su rol principal es aportar confianza y no tanto el de describir el producto o servicio concreto. Estas son auténticas protagonistas donde el consumidor percibirá el mismo valor en la oferta.

Luego están las submarcas que son aquellas que involucran información puramente descriptiva del producto o servicio acompañando a la marca principal y es la que actúa motivando de la compra. Son las que permiten al consumidor conocer delante de tipo de oferta se encuentran concretando información sobre el producto. Así mismo, estas no deben desarrollar sus atributos de personalidad como las marcas, en todo caso deben representar palabras muy concretas cercanas a la tipología de producto y fáciles de asociar. Este tipo de marca acompañante no requiere mucha inversión y una gestión estratégica distinta dado que juegan su papel más importante en el punto de venta, generalmente cuando ya se ha tomado la decisión de compra.

Un punto importante a considerar es que se tienen que cuidar los pesos de cada uno de los elementos de la arquitectura para que las submarcas no terminen convirtiéndose en más populares que las propias marcas a las que acompañan.

En último lugar están las marcas ingrediente. Una regla de oro dice que si un producto tiene un ingrediente que aporte valor es imprescindible marcarlo, y, si no lo tiene, también. Estas aportan credibilidad al producto. Si se ha visto que cualquier intangible funciona mejor con una marca, ¿por qué no utilizarlo de forma efectiva con componentes que no se ven o determinados servicios exclusivos? Para ilustrar esto, se puede tomar

como ejemplo una marca de audio que pudo jugar el papel de ingrediente en un vehículo hasta el punto de crear logos conjuntos para mostrarlo, tal es el caso de Audi con sonido Bose.

5.2. Posicionamiento de marca y psicología cognitiva

Entender al consumidor es una necesidad que se viene reivindicando hace varios años debido a la concepción de que el *marketing* lo hacen los clientes y no las empresas y que el futuro está en relacionarse con los usuarios.

Desde la década del cincuenta del siglo pasado se ha advertido sobre la importancia de entender al consumidor cuando se señalaba que los publicitarios consideraban al consumidor bajo el ángulo del producto, cuando debían considerar al producto desde los ojos del consumidor. Asimismo, a fines del siglo pasado, los mayores referentes del *marketing* han comprobado que las marcas no pertenecen en realidad a los fabricantes sino que pertenecen al consumidor y por tal motivo proponen un nuevo planteamiento publicitario basado en éste y su reconocimiento como personas, criaturas complejas, imprevisibles y emotivas, para quienes las relaciones mutuas y con las cosas son más importantes que las cosas en sí, y es por ello que los antiguos modelos de comunicación unidireccional no servirán para describir y menos aun, para explicar la actual situación. Uno de los expertos en *branding* menciona que: “si las empresas quieren que sus marcas triunfen, no pueden sino considerarlas y gestionarlas desde el punto de vista del consumidor, incluso aunque ello les obligue a ignorar temporalmente su interés propio en otras cuestiones” (Healey, 2009).

En los últimos años se han publicado numerosos trabajos sobre *customer relationship management* (CRM), que aunque inicialmente nació como un sistema integral de *management* empresarial orientado al cliente, rápidamente penetró de manera notable la cultura de la mercadotecnia. Dentro de esta bibliografía, uno de los temas relevantes es el que concierne al *branding* relacional y las teorías mercadotécnicas orientadas al consumidor. El consumidor siempre está ubicado en el centro de las teorías de *branding*

del consumidor. Por su parte, tanto en los paradigmas de *branding* de producto, *branding* de personalidad y del consumidor, es también el consumidor el que se encuentra en el centro y todo gira en su entorno ya sea desde el punto de vista de la psicología cognitiva más purista o desde las relaciones sociales del individuo.

La psicología cognitiva tiene un peso fundamental en los estudios de *marketing* ya que utiliza sus premisas para aproximarse a la comercialización, donde la relevancia del consumidor se acentúa en la formulación de teorías del *brand management*, y no cabe duda alguna sobre la relevancia del consumidor en estos nuevos planteamientos de *brand management* y no existe modelo, mecanismo, teoría, herramienta o metodología que no hable de percepción, memoria, mente del consumidor o cerebro.

Desde una perspectiva cognitiva clásica, De Chernatony, McDonald y Wallace señalan que:

Una marca no es la idea que el fabricante tiene sobre el producto, sino la del consumidor. El resultado de un buen *branding* es la percepción de los valores de un producto o servicio, que se interpretan y creen con tanta claridad por parte del consumidor que la marca adopta una personalidad. (De Chernatony, McDonald y Wallace, 2011).

La proliferación de las nuevas tecnologías ha provocado que en materia de *branding*, el acento haya sido puesto en los consumidores debido a la retroalimentación que éstas permiten. Los canales se han vuelto más flexibles e interactivos. Asimismo, y a diferencia de los medios clásicos, estos nuevos canales proporcionan un *feed back* continuo entre las marcas y el consumidor, quien ha perdido mucha de su antigua inocencia y se ha vuelto mucho más complejo, activo y exigente producto de la accesibilidad a las nuevas tecnologías lo que le ha dado una herramienta que les permite comparar y elegir a una velocidad que anteriormente era imposible.

Para entender el nuevo *brand management*, uno de los elementos clave que debe tenerse presente son los numerosos puntos de contacto que existen entre las marcas y los clientes. La interacción entre el personal y el cliente para la promoción de estos puntos de contacto es un ingrediente muy importante y eficaz para la construcción de la

marca. Una de las razones más poderosas, y que no se puede dejar de pensar en ello, por las que el *brand management* tiene que evolucionar hacia el consumidor, es la revolución tecnológica.

4.4. Offline

Alrededor del 90% al 95% de las operaciones de compra y venta en el ámbito mundial aun se siguen haciendo en el espacio *offline*, por tal motivo, el universo tangible, el físico, aún goza de un lugar dominante en el mundo de los negocios, pero a pesar de ello, no se puede ignorar el imparable avance del digital ya que resultaría peligroso. El mundo demanda al individuo una nueva actitud y un rol más activo frente a los cambios.

Las empresas habituadas a salir de su zona de confort y vivir en la incomodidad, son las capaces de generar oportunidades para colaborar y abrirse al mundo y es de vital importancia aplicar técnicas y metodologías que creen entornos creativos ya que la creatividad además de ser vital para superar las crisis, es buena para la salud de las organizaciones.

Como en todo nuevo paradigma, hay nuevas preguntas y nuevas respuestas, se debe comprender el mundo en el que se vive y hacia dónde va, se debe prestar mucha atención a la orientación que está tomando la sociedad en su tránsito desde una sociedad industrial a otra del conocimiento. No es garantía de futuro el conocimiento que se ha alcanzado, sino el reflejo de la experiencia y de los aciertos del pasado. Adaptarse ya no es suficiente, en una época de cambios y de cambio de época a una nueva era.

La transformación acelerada del mundo está dada por la tecnología de las redes sociales, el espíritu de partición desinteresada, la conectividad y el tiempo real, y no darse prisa es correr el riesgo de quedarse afuera, y para ello también es necesaria la adecuación y actualización de conceptos.

El mundo ha sido testigo y protagonista de los cambios estructurales y la forma de verlo y entenderlo desde la irrupción de internet. Las redes están cambiando el entendimiento de quiénes son y cómo se percibe el mundo tanto en el cerebro como en internet. Al creer

que la era de internet está en la misma etapa crítica de desarrollo temprano de un niño, es necesario ser conscientes que se están fundando los cimientos del cerebro global del futuro.

McKenzie (2013) expresa en una de las 33 reglas no escritas del management que las personas recuerdan un tercio de lo que lee y la mitad de lo que la gente le cuenta, pero recuerda el cien por ciento de lo que siente. Teniendo en cuenta esto, el tesoro de las marcas no es el vínculo tecnológico sino la conexión emocional que logra con las personas.

Las ideas están ahí. Si tenemos en cuenta que los seres humanos tienen alrededor de setenta mil pensamientos por día, una buena idea tiene que surgir. Lo que sucede es que no basta con solo tenerlas, se debe tener la visión, la disciplina y las ganas de llevarlas adelante.

No es ninguna novedad el *design by thinking*; lo nuevo es la imperiosa necesidad de recuperarlo dado que las marcas se han dejado llevar por la ola digital y no han tenido tiempo para pensar, reflexionar y planear, en una época donde pensar no está de moda. Y justamente después del pensar, el materializar las ideas y hacer visible lo invisible están los grandes desafíos.

Según Stalman (2014), un buen *branding* debe proporcionar personalidad, claridad y coherencia al mensaje, dado que existe una gran diferencia entre lo que el público oye y lo que las marcas dicen. En el universo de las percepciones, emociones y subconscientes, el *branding* no es lo que se siente, sino lo que se debe hacer que sientan las personas.

Se necesita del talento humano para lograr que la red sea cada vez más inteligente, pero es mucho más sencillo crear un algoritmo nuevo que educar el talento. Y en relación al talento, es acertado decir que las marcas que estén guiadas por ideas y una visión más amplia que el lenguaje visual son las que podrán triunfar en el futuro. Aquellas que conciben al diseño como un plan mental, un proceso que implique el pensamiento, las

ideas y la búsqueda de soluciones. Es por ello que algo tan simple y complicado a la vez, como volver a poner de moda el pensar en lugar de *googlear*, dando paso a la formulación de nuevas preguntas para descubrir nuevas soluciones, llevaría a las marcas al punto donde volverán a crecer sin fronteras.

Tanto para las tareas intelectuales como para la búsqueda de información o socialización, la dependencia de programas informáticos es cada vez mayor y lo preocupante de esto es que cada vez queda menos espacio, como individuos, para actuar por cuenta propia. Estar online es una necesidad, de ello no cabe duda, la cuestión relevante es cómo estar, cuánto tiempo se le dedica y la forma en que se hace. Que hacer en internet, las redes sociales y como estar ahí es la nueva discusión que ha dejado atrás la antigua pregunta donde se planteaba si internet y las redes sociales eran útiles.

Claro está que el objetivo de una marca es sobresalir, y que mejor para ello que eludir el aburrimiento. La curiosidad innata de los seres humanos puede caer en la inercia si no recibe algún estímulo, y el factor sorpresa que pueda aportar una marca jugará un papel clave en su gestión. La memoria se potencia a través de las asociaciones, es por ello que las uniones que crean los mensajes son tan útiles. Un punto importante que siempre se debe tener presente, es que es muy sencillo irrumpir con fuerza, y que el riesgo de caer en la apatía y la inacción son grandes, por ello es que la estrategia y la gestión son elementos claves en este punto.

El valor de la creatividad y de las buenas ideas no tiene precio y es lo que siempre se pone bajo la lupa, cuestión que no se discute cuando se habla de valores tangibles como ser el precio de un vehículo donde el cliente no discute su precio. Las buenas ideas se venden, no se compran y el verdadero desafío es llevarla a la práctica.

En este nuevo mundo que se rige por las ideas, la creatividad y la innovación, los llamados emprendedores globales son los más beneficiados con el cambio de paradigma y han dejado de estar limitados por las fronteras tanto económicas como territoriales y

mentales, debido al avance de las tecnologías. La colaboración es global e interdisciplinar y los equipos pueden estar trabajando en distintos países.

La transformación social que se está viviendo, está afectando a todos, en mayor o menor medida, y está obligando a hacer el mayor esfuerzo de adaptación. Es éste el motivo por el cual la educación, la innovación y el talento serán recompensados como nunca.

Haciendo referencia a los cambios que se están viviendo, Stalman refiere que:

Por primera vez son los hijos los que enseñan a los padres. Entre tanto, los padres, protagonistas principales de esta era de cambios vertiginosos, siguen atónitos ante el avance meteórico de la nueva realidad... nos encontramos ante un universo cambiante y pendiente de ser nuevamente descubierto cada día. Pero ¿estamos reescribiendo el futuro o estamos dejando que el futuro se escriba por sí solo, casi por defecto? (Stalman, 2014, pp.58-59).

Se ha producido una mutación de los parámetros de relación individual y social, la inmediatez, la información al alcance de quien quiera y el contacto de usuario a usuario, han creado una avidez de conexión constante y permanente exacerbado por la actitud humana de querer compartirlo todo. El impacto y las consecuencias de esto son impredecibles.

En este momento de redefiniciones, donde el cambio digital esta impactando de manera profunda, se necesitan más que nunca liderazgos creativos, que incorporen la experiencia de los jóvenes en los cuales lo digital viene en su ADN. Las personas que pierden el miedo a equivocarse son las que pueden cambiar, inventar, aprender y experimentar, y esta es la clave para triunfar, de este modo, según reflexiona Stalman (2014) la realidad no es más que una lucha constante entre los que, escudados en la falta de tiempo, prefieren no hacer nada y los que se animan a reinventar el mundo por no pertenecer a ningún espacio de tiempo. Los primeros no quieren cambiar, no pueden o no saben cómo hacerlo: no evolucionan, no quieren equivocarse aunque estén equivocados, y los segundos reinventan el tiempo y se avocan a realizar una mejor gestión del mismo.

Quedarán estancados, en este mundo que velozmente avanza, aquellos que en lugar de ver las oportunidades que se les presentan sigan dando excusas y se convertirán en

actores secundarios. Pero aquellos que generen el cambio serán quienes reescriban la historia y diseñen el futuro serán los protagonistas.

La creatividad se basa en ver lo que lo demás no ven donde todos miran. Esta clase de visionarios, hacedores y creativos con talento y actitud, son los que escribirán las reglas y tendrán todas las armas para ganar el juego en el nuevo escenario que se plantea.

4.5. Online

La primera etapa de la era digital es de aprendizaje puro, y es por tal motivo que no puede hablarse de errores sino de lecciones en lo que refiere al desarrollo de marcas en las redes sociales. Por otro lado, en sus más de veinte años de historia, la web ha superado varias etapas. La primera de ella, la de los portales fue desplazada por la de los buscadores, y ésta, está siendo superada por la de las redes sociales.

Cuando en diciembre de 1990 se puso en marcha la *world wide web*, esta consistía en un sitio web y un navegador funcionando en un mismo ordenador. El concepto demostrado por este sistema fue que cualquier persona podría compartir información con cualquier otra, en cualquier lugar del mundo.

En sus comienzos, los portales ofrecían un sistema organizado, con la información agrupada en directorios, en el cual mostraban el camino a seguir. Este sistema se vio forzado a evolucionar debido a que la cantidad de información y contenidos eran prácticamente imposibles de clasificar. Este fue el punto de partida y llegada de los buscadores, con un infinito horizonte de información, donde no se dependía del criterio editorial que tenían los portales y además poseían la capacidad de incluir nuevos sitios web en el directorio.

De esta era, la de los buscadores, se pasa sin escalas al universo 2.0 y las redes sociales, donde quienes generan y comparten y recomiendan los contenidos son los usuarios.

La información generada en los últimos veinte años fue mucho mayor a la producida en los cinco milenios anteriores, y debido a este exponencial crecimiento en lo que refiere a

la creación y publicación de contenidos, y el volumen de los mismos, la forma de navegar la red exigió un cambio. La solución fue aportada por Google, un buscador que se posicionó como la puerta de entrada a internet más usada del mundo, dejando obsoletos a los portales. La sencillez de la propuesta de Google, con una página en blanco y una caja vacía donde el usuario debía escribir lo que deseaba encontrar se transformó en su activo más importante.

Modificando el uso de internet fundamentalmente en lo relacionado al consumo, debido a la gran cantidad de resultados que arrojaba en una búsqueda, teniendo al alcance una cantidad de información como nunca antes se tuvo, miles de resultados, millones de páginas, las empresas, los medios de comunicación, las marcas y hasta las personas, debieron empezar a pensar en función del buscador. Este fue el punto donde comienza la guerra por el posicionamiento, porque lo que se suponía un espacio neutral y objetivo, se convirtió en una zona de lucha.

Cada vez se pasa más tiempo leyendo, escuchando, mirando o consumiendo algún contenido recomendado por un contacto de Facebook, retuitado por alguien a quien se sigue o compartido por algún colega a través de LinkedIn. Esto se debe a la socialización de esta era que está dada por el acceso universal a la información y la igualdad de oportunidades que esta era ofrece. Esto está y seguirá en aumento por el uso constante de los dispositivos móviles.

Casi un cuarto de siglo después de la creación de la Web, se está entrando en una nueva era, en la que no se conectará a internet sino en la que se estará conectado siempre. La gran mayoría de las marcas aún no han sabido capitalizar la oportunidad que ofrece internet para conectar al consumidor y generar nuevos negocios.

En la búsqueda de información, que es uno de los principales usos de internet, así como la comunicación, los usuarios se han convertido a su vez, en la fuente misma de la ella, especialmente en lo que refiere a experiencias de consumo, y como se ha escrito anteriormente, el usuario-consumidor, quiere hablar, opinar, discutir, recomendar y,

fundamentalmente, quiere ser escuchado. Éste se guía por las opiniones y comentarios de otros, y estas opiniones y comentarios que son registradas, clasificadas y almacenadas por los blogs y redes sociales, son las que les permiten este constante y fluido intercambio. Esto supone un boca a boca a escalas sin precedentes, los usuarios-consumidores son la fuente de información y los formadores de opinión dando como resultado que las empresas posean una fuente de información espontánea que no está influida por los estudios de mercado. Es por ello que las empresas, en gran medida, están escuchando lo que los consumidores dicen, piensan y sienten, y algunas de ellas, aunque las menos, hasta contestan, siendo esto otra manera de acercarse a ellos.

La verdadera herramienta que ofrece internet es que da la oportunidad de conectarse con el consumidor y así poder generar nuevos negocios. Más allá de esto, las marcas no saben cómo sacarle provecho a esta utilidad y menos aun, como integrarla al plan de negocios, *marketing* o comunicación. Al mismo tiempo que ocurre esto, se está rediseñando constantemente la relación entre la marca y el consumidor, y la transición del *branding* al *branding* emocional es su consecuencia, donde mostrar, comunicar o simplemente estar, no es suficiente, ahora es necesario principalmente ser reconocido además de fidelizar, seducir y enamorar.

En 2014 se consolidará la tendencia de dejar atrás la pseudoimportancia de la cantidad de seguidores y las menciones para pasar a la conversión. Tangibilizar las inversiones que se realizan. En definitiva, a transformar los *likes* en *buys*. En vender, que es el sustento que permite a las marcas crecer y evolucionar. De aquí que el futuro de las grandes marcas pase por centrarse más en la monetización de su influencia. (Stalman, 2014, p.88).

De lo expresado por Stalman se puede interpretar que la meta de todo el mundo es vender más, lo que implica asumir muchos nuevos desafíos, y aunque todos apuntan a esta meta, no todos saben cómo lograrlo. Cuidar genuinamente a quien se le vende es lo más importante dado que en este punto, ya no se trata solo de vender.

Dado que permiten el dialogo, las redes sociales se han vuelto las estrellas del *marketing* y la publicidad. Son el medio natural para la creación de comunidades, las cuales existen

sobre temas muy diversos. Nacen, prosperan y se conservan debido a la participación, interés y actividad de los usuarios.

Ofrecer el lugar para la interacción y la comunicación de los intereses compartidos es lo más importante y fundamental dentro de las comunidades. Es imprescindible no usar estos espacios para la difusión de mensajes comerciales que no sean de gran interés para los públicos de éstas, puesto que en ese caso resultará siendo poco seductor.

Una comunidad planteada desde la perspectiva de compartir un espacio de interés común con canales de interacción entre todas las partes y que posea información de calidad, es la ideal para crear los vínculos necesarios, estrechos, sinceros y directos entre una marca y sus consumidores.

Las comunidades nacen espontáneamente. Las compañías que han marcado una época, como las ya clásicas Harley Davidson, Starbuck's, Apple, Disney, Nespresso, etc., no es que tengan clientes, sino que sus consumidores se identifican como miembros activos de una tribu. No siguen a las marcas, se unen a ellas, las defienden, las promueven, las recomiendan. (Stalman, 2014, p.89).

Para la generación de marcas en las redes sociales, lo más importante a considerar es la percepción del consumidor y entender lo que piensan. Esto no quiere decir que no debe tenerse en cuenta lo que dicen, también es importante escucharlos.

Los responsables de las estrategias *online* deben leer a la gente, la que no pudo ser escuchada, o la que meramente prefirió hacerlo de ese modo. El mayor reto que se les presenta es transformar en acciones lo que leen y escuchan. De igual modo, aquellos que están en el punto físico, deben escuchar lo que se dice y compartirlo con el responsable de estrategias *online*, así como también adoptar medidas al respecto.

Como trasladar la experiencia de una marca al mundo *online* es la pregunta que se realiza con mayor frecuencia, y se podría decir que casi en igual medida la pregunta de cómo llevar al mundo *offline* una marca nacida en lo digital. En este sentido, y contrario a lo que muchos creen, las redes sociales son un canal sin fin de oportunidades y por ello, la construcción de las marcas en ambos mundos debe considerarse como algo

imprescindible para que el consumidor tenga la percepción de la marca tanto *off* como *online*, y su cuidado en estos ámbitos es trabajo de las empresas.

Las estrategias, tanto la *offline* como la *online*, deben estar integradas. En este punto es donde el gran reto de la creatividad se pone a prueba y la clave de está es saber integrar de manera bastante acertada estas estrategias. Si la empresa no posee una identidad *online*, lo más probable es que quede postergada en un segundo plano e incluso se encuentre en desventaja con las demás y hasta puede llegar a ser motivo de desconfianza.

El traslado del mundo *online* al *offline* de marcas exitosas nacidas en la web, es un hecho que se está dando cada vez con mayor frecuencia. No son necesarios conocimientos de tecnología sino de *branding*, *marketing* y comunicación para desarrollarse en la red, y la coherencia, la congruencia en el mensaje, de igual modo que la promesa de valor, deben mantenerse en ambos mundos.

La profunda transformación que se está dando en la sociedad en los modelos de comunicación, así como en los intereses y el cambio constante que experimentan los mercados, hace que el universo digital deje de ser una tendencia y tenga un papel fundamental en lo que refiere a las estrategias de las organizaciones y consumidores. Establecerse en el universo digital se ha vuelto una necesidad.

Cuando se habla de las tiendas emplazadas en el mercado *online*, creadas sobre el concepto de negocio donde quieras, cuando quieras, internet es la semilla de esta nueva fórmula donde adquieren todo su sentido. Es en este sentido que la experiencia *one to one*, no quedan ni pueden quedar en un segundo plano. La atención personalizada, en toda su expresión, son de suma importancia y llegan al punto de ser imprescindibles.

La experiencia de los últimos años está demostrando que las empresas que comenzaron en el mundo *online* y no han tenido que realizar el camino del *offline* al *online* ya que fueron creadas en ese entorno, necesitan recorrer el camino inverso, del *online* al *offline* si es que desean permanecer donde están. Es en este mismo sentido que Stalman

(2014) manifiesta el cambio que se está dando cuando analiza la situación de empresas como Apple, Microsoft o Amazon, posicionadas en el mercado *online*:

Las tiendas de Apple también produjeron una gran sorpresa y enormes expectativas, y después se convirtieron en auténticos centros de peregrinaje... Ofrece, por ello, una lección de saber hacer a otras marcas que cuentan también con tradición histórica en el mundo off... Internet es un compañero de primera, pero no es una opción excluyente... las marcas que han nacido «en la nube» tienen ahora la necesidad de construirse en el mundo físico... han nacido sin olor, sin tacto, sin sabor... una personalidad sesgada y condicionada por el entorno en el que se desenvuelven...hablamos de migrar de la experiencia online al espacio offline... (Stalman, 2014, pp. 93-94).

Para comprender el nuevo escenario que se plantea respecto de los consumidores y donde estarán en el futuro, es necesario realizar un breve análisis sobre cómo se realizaban las campañas de publicidad y el posicionamiento de los productos en el pasado.

La publicidad, la intensidad de la distribución, el precio y el posicionamiento eran las propuestas que utilizaban las empresas para vender un producto o servicio. La intención era seducir a las personas con buenos spots para que probaran los productos y si les gustaban volverían a elegirlo. Comunicar los valores de los productos demandaba una gran inversión inicial de dinero y era el punto de inicio del ciclo. Luego se mantenía en movimiento por los comentarios de los consumidores. El comentario de un cliente satisfecho era transmitido a tres personas y el de uno insatisfecho a once según el parámetro de referencia utilizado en la década de 1990 por la *American Marketing Association*. Las investigaciones de mercado eran de uso frecuente en esos tiempos dado que los mensajes solo eran distribuidos en una sola dirección y de forma masiva, del productor al público, y además era la única forma que tenían para saber que pensaba la gente sobre sus productos. Ese concepto se ha modificado completamente. Los contenidos más relevantes son generados por los clientes, los cuales, además de estar conectados, están conectados entre sí, y con sus *tablets*, computadoras portátiles, y teléfonos inteligentes, tienen la posibilidad de fotografiar, grabar y subir sus comentarios a la red. Este nuevo escenario que se plantea, hace que las empresas honestas y

transparentes ganen más consumidores. Dado que los clientes se han vuelto más selectivos y no optarían por una empresa de mala reputación, la búsqueda de recomendaciones y comentarios de otros clientes ha tomado un rol preponderante tan importante como el precio del producto o servicio.

Además de elegir la que mejor precio tenga en el mercado, escogerán aquella que más los emocione y tenga mayor reconocimiento. Los internautas confiarán más en las opiniones de sus pares que en las recomendaciones de una publicidad y es por este motivo que las empresas que no se enfoquen en las necesidades del cliente y en el cliente en sí, no tendrán posibilidades de crecimiento o las mismas serán escasas.

Para graficar el cambio de paradigma ocurrido, se puede utilizar como ejemplo el funcionamiento del sistema de hace algunos años atrás, donde el potencial cliente, luego de un estímulo publicitario donde encontraba una propuesta tentadora, una vez en las góndolas de un supermercado debía elegir entre un producto u otro. Aquí, en el momento de la elección, se producía el primer momento de la verdad.

El segundo momento de la verdad ocurría ya en su casa, cuando comparaba la realidad del producto con lo que le habían ofrecido. Superar esta segunda prueba de la verdad era lo que podría lograr en el cliente el hábito de consumirlo, así como también, recomendarlo a otras personas.

Partiendo de este esquema, las modificaciones que ha sufrido son significativas. Más allá de que en su esencia no ha cambiado, el consumidor es influido por un estímulo, pero más atomizado y con una oferta mucho mayor. Por otro lado, antes de comprar, los clientes, normalmente y casi como un hábito, buscan en internet recomendaciones y comentarios sobre los productos y servicios. Este es lo que se denomina el momento cero de la verdad.

Sobre este punto, y haciendo referencia a la importancia de este momento cero de la verdad, Stalman (2014), refiere lo siguiente:

En Estados Unidos, la gente consulta un promedio de 10,7 sitios en internet antes de hacer una compra.

Pero no sólo es importante que te busquen, sino, sobre todo, que te encuentren: Google procesa más de cien mil millones de búsquedas por mes entre más de treinta billones de direcciones únicas en la red, compuestas por páginas web, aplicaciones en línea y dispositivos conectados a internet, además de recorrer más de veinte mil millones de sitios web por día. (Stalman, 2014, p.106).

Con esto, se puede inferir que los momentos de la verdad han cambiado, ya no son los mismos y aunque las empresas no lo asuman, el primer momento de la verdad ha perdido y seguirá perdiendo fuerzas con el paso del tiempo debido a que las características de los consumidores y sus exigencias también han cambiado. Ya no solo se guían por los estímulos que reciben de las publicidades, los comentarios y recomendaciones de otros consumidores son más importantes. A pesar de ello, las empresas, sin asumir que el primer momento de la verdad ha perdido fuerza, continúan con la tendencia de invertir dinero para que sus productos estén en las cabeceras de las góndolas de los supermercados y en los lugares de mayor visibilidad. El campo de batalla ha dejado de ser ese, hoy este campo se encuentra en el momento cero, donde es reflejada la satisfacción de los clientes.

Los clientes deben tener canales de expresión, no solo para que otros clientes puedan leer sus comentarios o recomendaciones, sino porque que es allí donde las empresas pueden aprender de sus errores y ver sus aciertos para poder insistir con ellos. Asimismo, los clientes están mucho más informados. Esto no quiere que posean mayor conocimiento debido a las interacciones diarias con contenidos digitales, tecnologías y medios, sino que ha llevado la experiencia de compra a otro nivel.

El rol que cumplen las plataformas digitales a la hora de influir en la decisión de compra de una persona tiene cada vez mayor importancia y es por tal motivo que las empresas y las marcas deben buscar cual de las herramientas puede proveerle mejores recursos y posibilidades al consumidor. La utilización de estas herramientas debe hacer ahorrar tiempo y dinero al consumidor a la vez que debe proporcionar una buena experiencia de compra.

En este sentido, una de las herramientas más utilizadas por los internautas son los cupones de descuento que son lanzados en campañas en internet en las distintas plataformas que utilizan. Lograr que este tipo de acciones sean más efectivas, es necesario que las marcas tengan mayor presencia y contacto con los clientes, tanto sea antes, durante y después del momento de la compra en los medios digitales como los no digitales. Para ello, deben experimentar incesantemente con nuevas maneras de seducción.

Aunque los sectores con mayor cantidad de internautas son los del ocio, la moda y las telecomunicaciones, las empresas líderes ya están utilizando los canales digitales no solo para la comunicación y sus estrategias de marca, sino que también para la venta. Esta situación se está extendiendo de manera significativa a otros como el de la alimentación y los productos para el hogar y el turismo.

Si bien muchas de las grandes empresas invierten mucho dinero en publicidad, tanto *online* como *offline*, no todas tienen las estrategias de comunicación en ambos canales alineadas, aún no son capaces de combinarlas para lograr mayor efectividad.

Capítulo 5. El nuevo profesional dentro del nuevo escenario

Los paradigmas que ayudan a comprender los procesos de comunicación en medios masivos han sido perturbados por internet. Algunos cambios que cabe destacar son, en primer lugar, que los servicios de información *online* comienzan a orientarse a individuos y no sólo a targets demográficos, puesto que la red permite una respuesta específica a cada usuario. En segundo lugar, el contenido es el nuevo negocio de los medios, en lugar de vender soportes necesitan generar servicios multiplataforma para que los usuarios puedan acceder en función de su situación o necesidad, y es en este contexto donde la imagen de marca le da valor a los contenidos al proporcionar credibilidad y prestigio. En tercer lugar, los nuevos servicios de información *online* han hecho que el paradigma de la periodicidad de la información haya sido superado por el nuevo paradigma del directo permanente donde la red hace posible el seguimiento minuto a minuto de la actualidad, y esta además caracterizada por su velocidad y obsesión de inmediatez. En cuarto lugar, los medios digitales han multiplicado los canales disponibles logrando de esta manera la transmisión en menor tiempo de más información y mayor escala con un menor costo. En quinto lugar, la red permite el acceso directo a las fuentes de información, así como al sistema mundial de publicación que funciona al margen de los editores de los medios, lo que si bien multiplica el número de voces diluye su autoridad por no haber pasado por el control editorial previo a la difusión pública. En sexto lugar, el cambio de modelo unidireccional y asimétrico de distribución de la información al modelo multidireccional y simétrico radica en que los usuarios pueden y acceden a los servidores donde está la información, y además de ello, se comunican entre sí utilizando el mismo sistema, esto permite que los medios en línea puedan convertirse en foros y generar comunidades. Por último, la importancia estratégica de los medios como gestores sociales del conocimiento es revelada por la superabundancia de información y la misión estratégica de los medios ha pasado a ser la información sobre la información.

Es en este contexto donde el nuevo profesional, el *brand manager*, debe tomar dimensión de la complejidad de los medios digitales, transformar toda la información en conocimiento, gestionarlo y responder al público de manera más efectiva. Esto no debe interpretarse de un modo apocalíptico sino como la posibilidad de redefinición del perfil y exigencias profesionales.

En el *marketing* y la comunicación, la digitalización ha traído numerosos cambios en muy poco tiempo. Tras la llegada de los medios sociales se ha modificado abruptamente la forma en que las marcas se comunican con los consumidores y están orientadas a atraerlos hacia ellas ofreciendo contenidos interesantes y relevantes. Los *social media* han obligado a las marcas a considerar las opiniones de los consumidores situándolos en el centro, cuando antes eran las marcas quienes llamaban y captaban su atención. Los públicos quieren dialogar, y estas conversaciones se generan tanto con otros consumidores como con las marcas mismas. Es esto lo que en la actualidad se denomina comunicación horizontal, y es una de las habilidades necesarias del nuevo *brand manager*: es tener una visión más amplia y sobre todo dinámica para poder comunicarse en todos los ámbitos debido a la gran cantidad de información que llega a los públicos desde diversas fuentes, con la intención de poder de alcanzar de este modo, la notoriedad y gozar de popularidad como marca.

5.1. Cambios en el paradigma de comunicación

Los paradigmas que hasta ahora ayudaban a comprender los procesos de comunicación han sido trastocados por Internet. Es en este nuevo paisaje mediático que emerge con la Red, donde el usuario se posiciona como el eje del proceso comunicativo quedando el contenido como el vector de identidad.

Los cambios más significativos según expone Orihuela (2010) en su trabajo *10 nuevos paradigmas de la comunicación online*, son el desarrollo que han tenido los medios de comunicación a partir de los años 80, donde la Red permitió responder a demandas de información específica de cada usuario en particular: el modelo de personalización o de

audiencia a usuario. Por otra parte, en lugar de vender, se trata de vender servicios multiplataforma a los que el usuario puede acceder desde múltiples terminales de acuerdo a su situación y/o necesidad, y es aquí donde se replantea la identidad de los medios: todo converge hacia los contenidos y de esta manera revaloriza su imagen de marca.

Todos los formatos de información han podido ser integrados por la tecnología digital y este carácter multimedia de la Red es lo que ha permitido la convergencia de medios de comunicación en un nuevo medio: Internet, que se constituye como un meta-medio. Otro de los cambios importantes a destacar es la llegada de la información en tiempo real. En los años 80, la CNN fue el primer noticiero en transmitir las 24 horas en directo. A partir de ese momento y con el posterior despliegue de los medios en la Red, así como el surgimiento de servicios de información *online*, el del directo permanente superó al viejo paradigma de la frecuencia periódica.

Debido a la complejidad de los sistemas de producción de medios escritos y audiovisuales, donde solo algunas empresas podían disponer de la infraestructura necesaria para poner a disposición del público sus mensajes, los medios digitales han desbaratado el argumento del escaso recurso. Estos medios digitales multiplican los canales disponibles, transmitiendo mayor cantidad de información en menor tiempo, a escala mundial y prácticamente con un costo equivalente para todos. De este modo se acaban los límites de cantidad de medios que pueden existir así como el volumen de información que cada uno de ellos puede ofrecer al usuario.

El paradigma de la intermediación, donde los editores eran quienes controlaban, editaban y decidían sobre la relevancia de la información antes de su publicación, ha sido fracturado debido a que la Red permite el acceso directo de los públicos a las fuentes de información sin la mediación de los comunicadores profesionales, lo que multiplicó el número de voces y como consecuencia diluyó la autoridad del sistema de control editorial.

El cambio del sistema de distribución de los medios convencionales de carácter unidireccional y asimétrico fue reemplazado por un modelo multidireccional y simétrico, en el cual los usuarios acceden a los servidores donde radica la información, y además pueden comunicarse entre sí utilizando el mismo sistema con el que acceden a los medios, permitiendo que estos se conviertan en foros y se creen comunidades.

Debido a su arquitectura, la Red genera un modelo bilateral, cliente-servidor, que en cierta forma es inverso al modelo de difusión punto-multipunto, característico de la prensa y de la radio-televisión. Los proveedores de contenidos y los usuarios pueden establecer en este canal un vínculo bilateral ya que sus roles resultan perfectamente intercambiables. El paradigma de la comunicación telefónica, situación en la cual los interlocutores intercambian permanentemente sus roles de emisor y receptor es, en este sentido, proyectado a escala pública y de esta forma se cristalizan sistemas de *feedback* más dinámicos, inmediatos y globales, los que luego se transformarán en encuestas online.

Los soportes digitales permiten, a diferencia del modelo lineal o secuencial que ordena la disposición del discurso en los medios tradicionales, un modelo de construcción narrativa en unidades discretas por medio del uso de enlaces como herramienta. De esta manera, este nuevo paradigma discursivo dota de un modelo estructural, muy próximo al del pensamiento al funcionar asociativamente y de manera lineal, a la lectura y la escritura.

Por último, un nuevo vector de la actividad mediática es el análisis profesional de la información y su transformación en conocimiento. Esto se debe a la superabundancia de información propia de la era digital lo que revela a su vez la importancia estratégica de los medios como gestores sociales del conocimiento partiendo de la información.

5.2. Experiencia de marca y *marketing* sensorial

En los últimos años, mucho se ha avanzado en el estudio del cerebro, más que en los últimos cien años, y esto permite tener una situación más ventajosa para arribar a mejores conclusiones sobre cómo funcionan las personas. Nuevos campos se han

sumado a la investigación y desarrollo de soluciones novedosas, y los hallazgos sobre la importancia de las emociones a la hora de tomar decisiones dio lugar a soluciones más adecuadas donde residen tanto técnicas tradicionales como las tecnologías procedentes de la medicina y del neuromarketing

El *management* actual de la marca está basado principalmente en la gestión del contacto con el cliente o usuario, lo que refiere a una idea de la escuela del *marketing* aunque desde lo institucional se busca tener más contacto con los *stakeholders* institucionales, que son el conjunto de la audiencia a la que de un modo u otra afectará la marca, como inversores, cliente, empleados y asociaciones. Es en este sentido que el nuevo *brand manager* deberá sumar todo el conocimiento relacionado con la experiencia de marca y los sentidos o *marketing* sensorial para generar experiencias altamente satisfactorias para el cliente.

La suma de cada estímulo individual e interacción que conforma y determina la satisfacción de cada cliente en la interacción con la marca en cada uno de sus puntos de contacto, es lo que se denomina experiencia de marca. Estos pueden ser de forma directa, los cuales son enfocados hacia las audiencias de manera intencional, o indirecta que son los que las audiencias perciben, viven o descubren por cuenta propia, por tal motivo, decir que la experiencia de marca es construida por las audiencias y no por las empresas es correcto, puesto que las empresas solo proyectan lo que las audiencias van a percibir.

El conjunto de emociones que provoca una marca y encamina la fidelización del cliente, que a su vez asume el papel de prosumidor influyente, es lo que se define como experiencia del consumidor. Esto constituye el vínculo inseparable entre la marca y el cliente, basado en la relación a largo plazo la cual está centrada en la confianza. Por tal motivo, para estimular y fortalecer ese vínculo emocional, la experiencia de marca se ha convertido en una práctica esencial dentro de las estrategias de *marketing*.

Es por ello que gestionar eficientemente la experiencia de la marca en todos sus ámbitos para alcanzar los distintos *stakeholders* más que el contacto en sí mismo, es la meta que debe alcanzar el nuevo profesional, y para ello es necesario contar con una plataforma o territorio de marca donde se establecerá la personalidad de la misma con sus atributos y cómo será la relación-experiencia entre todos los elementos que la componen. Puesto que la marca es una promesa y una experiencia que da sentido a la misma y va más allá de su identidad visual, crear marcas mientras se gestionan implica mucho ensayo y error mientras se prueba como transmitir sus atributos con signos.

Uno de los aspectos importantes de la experiencia de marca, y al que se debe prestar cada vez mayor atención, es la experiencia del cliente desde el punto de vista *online*. Puesto que gran parte de los casos de interacción entre marcas y clientes se produce en este entorno, el valor que posee esta interacción es sumamente importante ya que además, éste podría ser su primer contacto. El entorno online presenta puntos críticos que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de relación y creación de experiencias con el usuario, de los cuales es interesante resaltar las siguientes fases: la búsqueda, el *branding*, la usabilidad, la segmentación, la interacción multicanal, la conversión y la relación.

La creación y difusión de contenidos en redes sociales como *Twitter*, sea una cuenta corporativa o de productos, en la página de *Facebook*, perfil en *Google+*, o de la más reciente e interesante *Pinterest*, donde la segmentación y difusión de contenidos hace que se haya convertido en una de las redes desde donde se deriva más tráfico a *sites* de *retailers* o de comercio electrónico, es una de las estrategias más utilizadas con este fin para la captación de usuarios y generar la experiencia del cliente *online*. Más allá de esto, la creación de un *blog* con contenido actualizado y bien focalizado en la temática de la empresa aún continúa siendo la base de todas las plataformas de difusión y, en la mayoría de casos, uno de los mejores recursos para obtener un alto posicionamiento en *Google*, lo cual puede aportar un contenido a la red de valor y a su vez, generar un alto

nivel de interacción con potenciales clientes, así como posicionar la empresa como líder de opinión en la materia que más interese en relación a los objetivos empresariales

El cerebro humano se encuentra en una continua pugna por acaparar información, y esto ocurre tanto en el ámbito racional como el emocional, y cuando esa batalla es ganada por la parte emocional, el reino de los sentidos se impone. Los recuerdos marcados por las sensaciones y emociones son más perdurables y estables, y cuando estos se fijan a la memoria, se convierten en un medio que las empresas aprovechan para captar o fidelizar clientes utilizando los 5 sentidos para despertar estas sensaciones y emociones. Es por ello que el *marketing* sensorial se ha ido imponiendo en determinados segmentos del mercado.

El *marketing* sensorial utiliza los cinco sentidos con la intención de maximizar las sensaciones del cliente ante un producto, una compra o una publicidad. Se recurre a recursos habituales que siempre han sido utilizados pero que hasta ahora se hacía de forma inconsciente, y se realiza de forma planificada y programada con la intención de crear las experiencias, utilizando los sentidos, las emociones, las sensaciones y los recuerdos para lograr la fijación del producto o marca en la parte emocional de la mente del consumidor, sitio donde reside la fidelidad y posiblemente la felicidad.

Puesto que los estímulos sensoriales pueden llegar al consumidor en diferentes momentos, las estrategias de las empresas, la trayectoria de las marcas, la disponibilidad de una oportunidad o la naturaleza del producto, suelen ser factores muy importantes a la hora de decidir el cuándo introducir estos estímulos. Los momentos clave para realizarlo son: antes del consumo, con la primera toma de contacto con la marca, por ejemplo, a través de la publicidad; durante la toma de decisión, en el punto de venta que es donde surgen innumerables posibilidades para incorporar pistas multisensoriales que estimulen la decisión del cliente y refuercen la marca, y por último, en el momento del consumo, que es donde se puede poner el énfasis en las diferentes facetas sensoriales del producto/servicio.

5.3. **Brand management y la comunicación en redes**

Los responsables de la producción de contenidos tanto para la comunicación *offline* como para la *online*, relacionada con los medios masivos de comunicación y actividades *Above The Line* (ATL) o sobre la línea y las nuevas formas de comunicación a través de redes y con acciones *Below The Line* (BTL) o debajo de la línea respectivamente, son los equipos de comunicación formados por profesionales del área que dependen del director de comunicaciones.

Los avances tecnológicos que implican la evolución de la custodia de marca y la actividad del *brand manager* en relación al cuidado de la identidad institucional tiene varios aspectos. El buen manejo de los elementos de identidad tienen como beneficio la significación, reconocimiento y el recuerdo por parte de los públicos, lo cual agrega valor a la realidad institucional. La presencia *online* de la organización es uno de los factores generadores de imagen, es por ello que la *web* es parte significativa de la sociedad de la información que dadas sus características tecnológicas y funcionales conforma un canal desde el cual se accede e intercambian una multiplicidad de contenidos inherentes al mismo, de los cuales solo una parte son publicados por las instituciones.

Actualmente los equipos de comunicación deben gestionar las tecnologías de la información y comunicación para establecer nuevos ámbitos de comunicación puesto que el uso de las redes de comunicación remite a una nueva forma discursiva, el nuevo paradigma de comunicación, donde es prácticamente instantáneo el *feedback* de los públicos producto de la participación de la instituciones en las plataformas *web* de redes sociales o sitios y portales que aumenten su exposición y es además un aspecto fundamental de este actual paradigma. Una de las cuestiones importantes a tener en cuenta es entender que los públicos son los que construyen parte de la identidad aún sin tener la autorización, por medio de sus propios *post*, comentarios, artículos colaborativos, producciones multimedia o grupos en redes sociales. Visto desde este punto y bajo la

forma de los *Social media* los mensajes ya no son construidos como se hacía tradicionalmente desde las instituciones hacia sus públicos, sino que se construyen desde los públicos hacia los públicos, lo que permite la existencia de una horizontalidad en el proceso de comunicación entre instituciones y públicos puesto que parte del proceso de comunicación, contenido y forma es colocado en quienes todavía son los destinatarios del mensaje. Estos públicos *online* que colaboran con la construcción y el consumo de contenidos muchas veces ligados a la identidad pueden acompañar la imagen y reputación de la marca o institución, o hasta dañarla. Para canalizar las diversas presencias *online* y lograr que contribuyan con su aporte al capital de reputación es necesaria una precisa acción del *brand manager*. Esta diversidad de presencia puede estar dada por distintas realidades económicas, acceso a la tecnología, capital cultural o simplemente por falta de interés, de todos modos el perfil institucional *online* debe estar ajustado a los nuevos públicos, nativos digitales, pero sin olvidarse del resto de los públicos.

Una de las particularidades de las comunidades de marca es la de ofrecer a sus miembros interactuar entre sí, y buena parte de esa interacción se basa en el fenómeno de *storytelling*, y Healey (2009) lo define de la siguiente manera: "...contar una historia... crear un mito o una historia de fondo que proporcione un respaldo a la marca. Puede consistir en una simple referencia a un arquetipo o un código cultural, sin necesidad de construir una narración completa" (Healey, 2009, p. 248).

La estrategia del *storytelling* se apoya sobre la vulnerabilidad humana de necesitar una historia mas allá de su sentido, sea propia o ajena, puesto que el hombre necesita contar con una historia personal para dotar de sentido a su existencia. Las marcas se nutren de la construcción de sentido a partir de estos relatos y desarrollan sus comunidades donde podrán sentar sus bases simbólicas en historias que pueden ser creadas por las marcas o los propios miembros. La diferenciación y la pertenencia a un grupo, objetivos ansiados por el consumidor, se consiguen al sumergir al mismo en un mundo narrativo dado por

las historias de marca que proporcionan una serie de experiencias y lo conducen a la obtención de los mismos.

5.4. El nuevo *brand manager*

El origen de la Gerencia de Marca se remonta al año 1927 cuando Procter & Gamble desarrolla lo que en ese entonces fue la Gerencia de Coordinación. Esta se enfocaba en un sólo producto de una pequeña familia de productos y su principal función era la dirección de la investigación de mercados, la planeación de la producción sobre las ventas y el diseño del empaque.

Existen algunos indicios que parecen indicar que la administración de productos se originó en la década del 1960, aunque, originalmente se debe dar crédito a Procter & Gamble, empresa que en 1928 tuvo al primer Gerente de marcas para su jabón Lava, y que posteriormente patrocinó la administración de productos y de marcas.

Un año más tarde, Procter & Gamble, crea la primera Gerencia de producto y para 1931, Neil McElroy, Gerente del departamento de promoción de la empresa, crea una organización de mercadotecnia basada en la competencia de marcas cuya administración queda a cargo de grupos especializados. Este sistema proporciona estrategias específicas para cada marca, dando lugar a la creación del sistema de gestión de marcas de P&G.

Antes de la irrupción de la era digital, los gerentes de marca o *brand managers*, hacían foco central en la información relativa a un producto o línea de productos, siendo los custodios de todos esos datos, así como la fuente de información de sus productos, quienes planeaban, controlaban y debían generar las utilidades. En este contexto, sus principales funciones eran el estudio e información, la creatividad, la coordinación y el control. Se pueden destacar como principales objetivos de la Gerencia de marcas, el posicionamiento en la mente del consumidor y la satisfacción de sus necesidades, la maximización de las utilidades de la marca y la obtención del liderazgo de la marca en su segmento de mercado.

El *product manager* o gerente de producto, fue madurando con el paso de los años para convertirse, luego de pasar por gerente de marca, a lo que en la actualidad se llama *brand manager*, *category manager* o *community manager*, entre otros, dependiendo del entorno en que realiza su gestión. Esto llevó su tiempo, pero actualmente debido a los cambios ocurridos en los últimos años en los paradigmas de comunicación, el paradigma del consumidor, el creciente desarrollo y uso de internet, redes sociales y las nuevas tecnologías, donde los tiempos son exponenciales, el consumidor participa activamente y es necesario contar en las organizaciones con nuevos especialistas dedicados exclusivamente a estas tareas para sacarle mayor provecho.

No existe aún ninguna carrera universitaria que unifique los conocimientos técnicos necesarios de *marketing*, comunicación y entornos digitales entre otros, para el desarrollo del trabajo del *brand manager*. Siendo este un puesto clave el cual es considerado la columna vertebral del desarrollo del plan estratégico de una marca, esta función es desempeñada mayormente por profesionales del *marketing* y la publicidad que luego se han especializado en comunicación y medios digitales.

Puesto que el *brand manager* es el responsable de toda la comunicación estratégica, y trabajará tanto con el público externo, consumidores y sociedad, así como el público interno, los empleados, debe desarrollar la experiencia del cliente de forma integral, es decir, con cada punto de contacto de la marca y no sólo las 4P's. Este modelo, el de las 4P's de *marketing*, producto, precio, plaza y promoción, fue introducido por Kotler en la década de 1970 como la receta ideal para la gestión del *marketing* en una empresa, y aunque muchos apoyan día a día esta teoría por verla como la columna vertebral del *marketing*, hay quienes desafían este esquema modificándolo y realizando agregados.

Dado que desde comienzos de la década de 2010 el *branding* se enfoca particularmente en la construcción de identidad y marca sobre atributos relacionados a la tecnología, innovación, lo digital, online, la experiencia de marca y los sentidos o *marketing* sensorial, el *brand manager* precisa adquirir estos conocimientos y competencias que son

complementarias a las tradicionales dado que la evolución del consumidor está orientada hacia el *marketing* sensorial.

Por otro lado, debido a que paulatinamente va desapareciendo la separación entre *ATL*, *BTL* y online, se hablará de estrategias de comunicación, por lo que además de las nuevas competencias relacionadas con la comunicación, deberá poseer grandes dosis de creatividad y flexibilidad en un mundo de cambios acelerados y, por otra parte, tendrá que ser permeable a nuevas culturas al tener que trabajar con y para mercados emergentes.

Los nuevos planteamientos del *brand management*, así como la proliferación de la comunicación emocional son resultado de rasgos propios del sistema de mercado marcados por las nuevas tecnologías y los nuevos perfiles de los consumidores. Esto también ha provocado una caída en la producción de publicidad de corte racionalista, ahora orientada hacia lo emocional.

Según comenta Ollé (2005), la era del *marketing* de producto ha dado paso a la era del consumidor, y agrega:

Antes la comunicación eficaz empezaba por un conocimiento exhaustivo de la oferta y sus atributos. Hoy empieza por un conocimiento en profundidad de nuestros públicos objetivos, sus creencias y valores. Las campañas que llegan – que conectan– son aquellas que saben captar algún aspecto de nuestro target que le hace sentir empatía por nuestra oferta, más allá del mero ejercicio racional. Hemos pasado de la era de la USP al Brand Management” (Ollé, 2005, p. 121).

Estos cambios ocurridos han provocado que los esquemas publicitarios que antes funcionaban, ya no lo hagan y dejen de ser efectivos puesto que los consumidores además de tener a su disposición un elevado número de productos dentro de la misma categoría, son mucho más críticos con la publicidad. Para gestionar eficientemente una marca, el nuevo *brand manager* debe ser capaz de conectar significados y valores a la oferta, lo que significa que debe pasar del posicionamiento o *Unique Selling Proposition* (USP), al *branding*, generando una red de conceptos emocionales y racionales que resuman la personalidad de la marca.

El *marketing* se ha transformado, y para el éxito en la gestión, el nuevo *brand manager*, además de una alta capacidad de gestión y liderazgo, sumados a una alta capacidad de

aprendizaje y adaptación, precisa tener presente algunos puntos importantes entre los cuales se pueden destacar: debe ser una persona con la mente abierta, ver las cosas como si no supiera cómo hacerlas. Puesto que el *storytelling* está de moda, y es lo que atrae al consumidor, la historia que se tiene detrás y como es contada es más importante que el producto en sí mismo. Es preciso y necesario aceptar, tal como se ha mencionado anteriormente, que los consumidores ya no son los mismos, ahora están informados, han tomado el control, y que la venta de forma masiva ha perdido efectividad; las personas piensan distinto y por ello se debe personalizar el producto o servicio y vender a cada persona individualmente. El consumidor quiere tener una relación con la marca, quiere ser especial y único, y en consecuencia, la conexión con ella es lo más importante, aún más importante que el precio. Las marcas deben conseguir la empatía de los consumidores, y para lograrlo deben ser sinceras, transparentes, mostrar que tienen defectos, es decir, que son humanas. La creatividad está ligada a un constante ensayo y error, y allí donde se comenten los errores, es donde se logra el aprendizaje necesario para alcanzar el éxito. En último lugar y no por ello menos importante, es imprescindible recordar que la marca es una experiencia y un sentimiento y no sólo un nombre.

Hoy en día las empresas se encuentran con la misma postura que hace unos años. Tienen que buscar clientes, escucharlos, desarrollar lo que piden para satisfacer sus necesidades y además hacerlo de manera rentable. En este entorno se sigue teniendo un responsable de vender, gerente comercial; un responsable de fabricar, gerente de producción, que debe generar los productos o servicios; y un responsable del dinero, que puede ser el gerente de finanzas, responsable de buscar la financiación, apoyar la inversión y rentabilizar el proyecto. En este sentido, y más que nunca por la complejidad del mercado, además del nuevo medio, es necesario contar con un responsable de la marca y producto-servicio, que cuente con un perfil que ayude a hacer más fluido este proceso, incluso en algunos casos a entenderlo. Este perfil es el del nuevo *brand manager*. Se dice *brand manager* porque la mejor manera de gestionar el contacto con

los clientes es a través de la gestión de la marca y la experiencia de la misma, para lograr alcanzar a los distintos *stakeholders* institucionales, sin descuidar la segmentación producida por la comunicación *online* y las redes sociales dado su dinamismo y velocidad.

Conclusiones

El mundo del *brand management* ha ido evolucionando de forma considerable. En efecto, como se ha podido comprobar a lo largo de este trabajo, los paradigmas, las teorías y los mecanismos de marca han ido progresando y quizá hoy por hoy las nociones de *storytelling*, experiencia de marca y marketing sensorial son las últimas aportaciones teóricas reseñables del paradigma de la comunicación en concreto y del *brand management* en general.

Se concluye que estas teorías no son más que la evolución de muchas aportaciones que se han visto hasta ahora, y en especial de las teorías relacionadas con el branding, aunque sin embargo se proponen una serie de puntos que son importantes para el *brand manager*.

Precisamente por la novedad del enfoque, se observa que son muy escasos los trabajos que abordaban esta realidad. Sin embargo, y por su importancia, desde hace algunos años, esta temática ha tenido un crecimiento exponencial que ha provocado que en la actualidad no sean pocos los volúmenes dedicados a gestión de marcas que no dediquen espacio a nuevos enfoques y tendencias en lo que refiere al *branding*, posicionamiento y estrategias de *marketing* basados en un nuevo tipo de consumidores y un nuevo entorno digital.

Con el cambio de paradigma de la comunicación como consecuencia de la llegada de internet y las redes sociales, ha comenzado una poderosa conversión global. Las personas están descubriendo e inventando constantemente nuevas formas de compartir conocimiento relevante a gran velocidad. Como consecuencia directa de esto, los mercados están incrementando su inteligencia y lo hacen a mayor velocidad que la mayoría de las empresas. Los mercados se forman de conversaciones, y sus miembros se comunican con un lenguaje natural, abierto, franco, directo, gracioso y hasta escandaloso, tanto para narrar, quejarse, bromear o hablar en serio. En este sentido y de esta forma, la voz humana es auténtica y no puede imitarse.

A mi juicio, estos son algunos de los motivos por los cuales las marcas han de cambiar la forma de comunicarse con sus clientes puesto que, además, el mundo digital y las redes sociales han traído cambios en los hábitos de compra, entre los que se puede destacar que el consumidor valora más la experiencia del consumo que el producto en sí mismo, en base a la expectativas generadas. Si la experiencia de consumo es satisfactoria, la compartirá y recomendará en los *Social media*, situándose ellos mismos como medio de comunicación, lugar que la marca no controla en un 100%. Por lo expuesto, se entiende que esto es lo que ha hecho que el foco del *brand manager* esté dirigido entre otras cosas, a generar la experiencia de marca en los consumidores y a mantener una interacción constante enfrentándose a lo imprevisible del entorno online.

Lograr beneficios colectivos, además de placer individual, es una de las claves de las promesas de marca que el *brand manager* debe gestionar como estrategia clave. Los modelos clásicos de marca ya no funcionan y en la actualidad, pensar que *branding* es asociar una promesa de marca o beneficio con un nombre, a través de la repetición y la experiencia, viene de las teorías de elección del consumidor que están asociadas al *branding* de producto y a la psicología cognitiva, donde decir lo bueno que es el producto y los beneficios de usarlo, es otra característica del USP o posicionamiento, que se centra en un único beneficio asociado a la marca. Dudar o negar que la marca sea simplemente un beneficio asociado a ella es razonable, puesto que la pasión no puede ser construida solamente sobre esa premisa porque de esta manera no se obtiene *engagement*.

La coherencia en sus comunicaciones, la preferencia de grupos de interés, el poseer una gran idea que mantenga vinculado a su público y el ser identificada con facilidad, son rasgos de identidad que comparten las grandes marcas. La materialización de su identidad es el principal punto de contacto entre las organizaciones y sus públicos y es en sí, la suma de la experiencia entre ambos, que puede ser manifestada en distintos planos como el presencial, simbólico, emocional, social y virtual entre otros. No obstante

ello es el conjunto de expectativas, historias, atributos y beneficios que regidos por una filosofía, crea una identidad diferencial y la diferencia del resto de las marcas. Es también el activo que genera valor financiero vinculado a los activos tangibles e intangibles de la organización. Si bien la definición de marca no ha sufrido modificaciones con el correr del tiempo, si lo han hecho las formas de comunicarla y gestionarla debida los cambios producidos por el nuevo ámbito en el que se relacionan. Por tales motivos, es concluyente decir que los cambios producidos en los últimos años con la creciente utilización de los medios digitales, han hecho que las marcas no puedan sostenerse solamente en un universo. Es necesario que estén tanto *offline* como *online* sin importar cual sea su origen. Es así que las marcas que fueron creadas en el ámbito digital han tenido que extenderse al mundo *offline*, porque al consumidor no le alcanza con solo tener la experiencia de lo digital. Los seres humanos necesitan tener contacto físico con el producto-empresa y sentir, emocionarse y vivir experiencias. Esto refuerza el principio de que lo que más se recuerda es lo emocional por sobre cualquier mensaje que puedan intentar implantar miles de veces. Por tal motivo se concluye que es necesario generar el punto de contacto como una oportunidad para crear experiencias que sean relevantes y significativas para el cliente, y son tan o más importantes, todos los aspectos que rodean al producto para generar una experiencia valiosa, como el producto en sí mismo.

Se ha pasado del tradicional modelo en que la organización controlaba el mensaje dirigido a su público a otro muy marcado por la comunicación en red y la autocomunicación en masa. La construcción de la reputación digital es producto de una relación interactiva y bidireccional entre las marcas y los consumidores que se encuentran dialogando en el mismo nivel, lo que se traduce en un cambio muy significativo en la manera de trabajar de los profesionales, que deben ser capaces de identificar y conocer a las comunidades que sirven y a las audiencias a las que se dirigen. Puesto que el poder de las marcas se arraiga en la construcción de valores asociados a la compra sujetos al imaginario del consumidor, es de vital importancia, tanto en el área

digital como en los medios sociales, la medición cuantitativa y cualitativa de la comunicación. Son los seguidores o detractores, de los que no se tienen perfiles, quienes soportan la comunicación y ejercen de embajadores, razón por la cual sobran motivos para el monitoreo de esa actividad y a su vez satisfacer la necesidad de información. Las herramientas de monitorización deben ser capaces de integrar todos los medios para conseguir una visión integral de la presencia de la marca u organización, y particularmente en internet, es necesario conocer las referencias a la marca, que audiencia se ha alcanzado y que cifras se pueden ofrecer a la alta dirección en lo que refiere al impacto en los medios digitales.

Es importante, a mi parecer, considerar que además de la gestión de la comunicación estratégica, el desarrollo de las marcas y su posicionamiento, el nuevo *brand manager* también debe enfocar su gestión en aspectos que forman parte de la reputación corporativa *online* que pueden parecer obvios, pero que en ocasiones se dejan pasar por falta de tiempo o desinformación, tales como, la presencia y actualización sistemática, es decir realizar actualizaciones semanales en la redes horizontales y verticales, creando perfiles adecuados para cada una de las redes sociales en las que se va a interactuar. Se observa como una buena herramienta de gestión, que podría utilizar el *brand manager*, un blog personal-corporativo para cada marca que gestiona, en el cual se agradezcan y respondan los comentarios, se compartan actualizaciones y se difunda cada artículo que se publique, así como comentar en otros sitios en los que se hable de la marca. Del mismo modo, velar por el cuidado de la imagen de la marca junto con su equipo realizando comunicaciones honestas sin miedo a admitir errores, mostrando transparencia y contenido original, es un punto en cual es necesario hacer foco. También, mediante su gestión, debe lograr el aporte de contenido de calidad y mantener una actitud activa, abierta y participativa en la red, siendo de vital importancia para ello atender bien a los seguidores con la intención de fidelizarlos, respetando la opinión de quienes participan en sus comunidades aunque no estén de acuerdo con algún

contenido. En este punto en particular es imprescindible poseer una buena gestión de las crisis, por tanto debe dar respuesta incluso a críticas desfavorables y mostrar su preocupación hacia los motivos de esas críticas. Es también de su incumbencia la identificación de los canales apropiados para cada sector con su debida segmentación adecuada al público objetivo, así como la ejecución de las acciones, publicaciones y comentarios de acuerdo a los objetivos. Por otro lado, debe conocer las ventajas y desventajas respecto de la competencia, para actuar en consecuencia, así como analizar los resultados de las acciones para conocer el impacto, repercusión e influencia de su público objetivo es otra cuestión de gran importancia dentro de sus funciones. En consecuencia se observa que estar atento a las nuevas redes y / o formas de difusión podría ayudar a la gestión a futuro para crear alertas en temas de interés, así como también participar de publicaciones de terceros. Por último, y no por ello menos importante es necesario que tenga en cuenta que en internet la línea entre lo público y lo privado es mucho más delgada y que toda información que se publique aunque trate de un contenido privado, es susceptible de ser alcanzada por otros.

Para poder llevar adelante todos estos puntos de la gestión, el *brand manager* debe estar constantemente actualizado en los temas referentes a los ámbitos de consumo que van mutando incesantemente desde la aparición de las plataformas digitales de *e-commerce* y los cambios sociales devenidos de los avances tecnológicos, teniendo en cuenta que la tecnología siempre suele ir por delante del consumidor. Dos grandes fortalezas que se advierten como necesarias para el perfil, son la velocidad en la toma de decisiones para adaptar las estrategias de marca a las necesidades del consumidor rápidamente y de manera coherente con el ADN de la marca y la inteligencia emocional, para reforzar los vínculos contribuyendo a mejorar la calidad de vida del consumidor, para que al momento de la compra, el precio del producto no sea la única dimensión a tener en cuenta. El modelo de negocio que debe plantear debe ser realizado mediante la combinación de las posibilidades tecnológicas, las necesidades de los usuarios-consumidores y las nuevas

tendencias que impactan el mercado, sin perder el foco en su objetivo principal que es lograr la rentabilidad de la marca.

La innovación es como un jardín en el sentido más literal, donde las buenas semillas, las adecuadas están representadas por las estrategias, el buen sustrato para que crezcan las plantas se representa en la cultura corporativa, y, los buenos cuidados son los procesos y herramientas utilizadas en la gestión. Estos tres factores deben actuar de manera simbiótica, caso contrario, ninguno de ellos acaba funcionando. Las oportunidades correctamente identificadas son las que permitirán desarrollar una estrategia de innovación sólida, permanente y equilibrada.

El presente del futuro *brand manager* ya es digital, ya es la conectividad, ya es vivir y pensar en la red, ya es pensar en multicanal, ya es pensar en un mercado global. En un futuro no muy lejano, el *brand manager* será un profesional con la capacidad de adaptarse a los cambios marcados por unos tiempos cada vez más cortos; tendrá que tener un talento natural de transformación a nuevos escenarios en un ejercicio constante de evolución y reciclaje profesional.

El *brand manager* del futuro tendrá más información que nunca, pero tendrá que tomar las decisiones con mucha mayor rapidez y precisión que en la actualidad, deberá tener habilidades naturales para adaptarse a un entorno profesional en rápida y constante transformación.

Se puede inferir que la evolución del *brand manager* y su perfil de futuro como profesional de una empresa que quiere manejarse en el futuro, está ligada con la evolución de 3 aspectos fundamentales: la sociedad, la tecnología y la economía.

En lo referente a la sociedad, hace años, el mensaje que marketing daba al mercado era de características plenamente unidireccionales. La empresa hablaba cuando quería, como quería y decía lo que deseaba, sin escuchar lo que el público decía. Hoy, y gracias a internet y los medios sociales, esta forma unidireccional se ha modificado y la comunicación de los mensajes es en ambos sentidos, los mensajes son bidireccionales.

En cuanto a las tecnologías, el mismo deberá ser un *heavy user* de internet y de todas las vías de acceso: computadoras, móviles, *tablets*, etc. Es en este sentido, que los aspectos técnicos y tecnológicos deberán ser una de las cualidades sobresalientes del responsable de un puesto que tendrá como especial responsabilidad, usar los medios para conectar con su público objetivo. Por último, en lo referente a la economía debe también ser un hombre de negocios, pensando continuamente en asegurar la viabilidad futura de su marca, puesto que no querer entender o saber de números, no será una opción.

Además de ser un profesional que ame la gestión de marca y quiera conocer a su comunidad de clientes, el *brand manager* del futuro, deberá tener un perfil mucho más interdisciplinar y a su vez, poseer características claves como: financiero, digital, inteligente, sensible, flexible y con sentido común, creativo e innovador e ideólogo y revolucionario. Del mismo modo, también deberá ser fuente de inspiración dentro y fuera de la organización y tener la capacidad y habilidad para persuadir con la fuerza de sus argumentos y contando historias.

Lista de Referencia Bibliográfica

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Aronczyk, M. y Powers, D. (2010). *Blowing up the brand*. Peter Lang Publishing. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Bassat, L (2006). *El libro rojo de las marcas. Cómo construir marcas de éxito*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Boorman, N. (2008). *No marcas. Diario de un anticonsumista*. Madrid: Temas de Hoy.
- Brandz100.com (2013). *BrandZ™ Top 50 Most Valuable Latin American Brands 2013*. Recuperado el 07/06/14. Disponible en: <http://www.brandz100.com/site/latam.php?t=article&id=96>
- Brandz100.com (2013). *Mindshare*. Recuperado el 07/06/14. Disponible en: <http://www.brandz100.com/site/latam.php?t=article&id=99>
- Brujó, G. y Clifton, R. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Chevalier, M. y Mazzalovo, G. (2005). *Prólogo: por qué las marcas son buenas para usted*. Belacqua de Ediciones y Publicaciones. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Cisneros Garrido, G. (1990). *Posicionamiento. Concepto, análisis y estrategia*. Tesis Doctoral inédita Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Central de Barcelona. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre: Una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona. Parramón Ediciones S.A.
- Davis, S. (2001). *La marca: máximo valor de su empresa*. Mexico: Pearson Educacion.
- De Chernatony, L., McDonald, M. y Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Butterworth-Heinemann. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Eco, U. (1965). *Apocalípticos e integrados*. Lumen. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Eguizábal, R. (2007). *Teoría de la publicidad*. Cátedra. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

- Gibbons, G. (2010). *El valor social de las marcas*. Citado en: Brujó, G. y Clifton, R. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Gustavo Gili, S.L. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Heding, T., Knudtzen, Ch. F. y Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, theory and practice*. Routledge. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Kapferer, J-N. (2000). *Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Kapferer, J-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Keller, K. (2008). *Branding. Administración Estratégica de marca*. México: Pearson Educación.
- Klein, N. (2001). *No logo: El poder de las marcas*. Paidós. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Ian's Messy Desk (2013). Ian McKenzie. "33 Unwritten Rules of Management". Recuperado el 05/03/2013. Disponible en: <http://www.ismckenzie.com/33-unwritten-rules-of-management/>
- Marketingdirecto.com (2011). *Brian Solís: "el futuro de las marcas se define a través de experiencias compartidas"*. Recuperado el 20/05/14. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/eventos-y-formacion/brian-solis-el-futuro-de-las-marcas-se-define-a-traves-de-experiencias-compartidas/>
- Mitchell, A. (2005). *Beyond brand narcissism*. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Norbertochaves.com. *El poder de la marca en la cultura*. Recuperado el 10/06/2014. Disponible en: http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/el_poder_de_la_marca_en_la_cultura
- Ollé, R. (2005). *El planner. La voz del consumidor en la agencia*. En Fernández Gómez, J. D. (coord.) *Aproximación a la Estructura de la Publicidad: Desarrollo y Funciones de la Actividad Publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social.
- Olle, R y Riu, D. (2003). El nuevo brand management: Lecciones de la indiferenciación de las marcas. *Marketing & Ventas* 58: 24-28. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Olle, R y Riu, D. (2009). *El nuevo brand management: Como plantar marcas para hacer crecer negocios*. Barcelona: Gestión 2000.

- Orihuela, J. (2010). *10 nuevos paradigmas de la comunicación online*. Recuperado el 19/07/2014. Disponible en: <http://newmedia.ufm.edu/blog/2010/04/08/jose-luis-orihuela-10-nuevos-paradigmas-de-la-comunicacion-online/>
- Porter, M. (1996) *What is strategy*. Harvard Busines Review 74(6). Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Rowden, M. (2006). *Identidad. La transformación del rendimiento mediante la gestión integral de la marca*. Madrid: AENOR.
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon: El branding del futuro*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tybout, A y Sternthal, B. (2005). *Brand positioning* en Tybout, A. y Calkins, T., *Kellogg on Branding*. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Walvis, T. (2010). *Branding with Brains. The Science of Setting Sustomers to choose your Company*. Great Britain: Pearson. Citado en: Fernández Gómez, J. D. (2013) *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Bibliografía

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Arnold, D. (1994). *Manual de la gerencia de marca. (Brand Management)*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas. Cómo construir marcas de éxito*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Boorman, N. (2008). *No marcas. Diario de un anticonsumista*. Madrid: Temas de Hoy.
- Brandz100.com (2013). *BrandZ™ Top 50 Most Valuable Latin American Brands 2013*. Recuperado el 07/06/14. Disponible en: <http://www.brandz100.com/site/latam.php?t=article&id=96>
- Brandz100.com (2013). *Mindshare*. Recuperado el 07/06/14. Disponible en: <http://www.brandz100.com/site/latam.php?t=article&id=99>
- Branzai (2013). *Experiencia de marca: no se construye, se percibe*. Recuperado el 19/07/2014. Disponible en: <http://www.branzai.com/2013/11/experiencia-de-marca-no-se-construye-se.html>
- Brujó, G. y Clifton, R. (2010). *En clave de marcas*. Madrid. LID Editorial Empresarial, S.L.
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa, gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2009). *El Dircom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Customer Experience (2012). *La experiencia del cliente desde la perspectiva de la marca y la comunicación*. Recuperado el 20/07/2014. Disponible en: www.thecustomerexperience.es
- Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre: Una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Parramón Ediciones S.A.
- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding*. Barcelona: Parramón Ediciones S.A.
- Davis, S. (2001). *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación.
- El rincón de marketing (2013). *Marketing Sensorial: Comprar con los 5 sentidos*. Recuperado el 19/07/2014. Disponible en: <http://evacueto.wordpress.com/2013/05/27/marketing-sensorial-comprar-con-los-5-sentidos/>

- Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas: Nuevas Tendencias de Brand Management*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Fernández Gómez, J. D. (coord.) (2005). *Aproximación a la Estructura de la Publicidad: Desarrollo y Funciones de la Actividad Publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Fernández Gómez, J. D. y Labarta Vélez, F. (2009). *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión*. Córdoba: Almuzara.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?*. Barcelona. Editorial Gustavo Gili, S.L.
- Keller, K. (2008). *Branding. Administración estratégica de marca*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1974). *Dirección de Mercadotecnia: análisis, planificación y control*. México: Editorial Diana.
- Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México.
- Management Society (2012). *Marketing con los cinco sentidos*. Recuperado el 19/07/2014. Disponible en: <http://managementsociety.net/newsletter-content/39-marketing-con-los-cinco-sentidos.html>
- Marketingdirecto.com (2011). *Brian Solís: "el futuro de las marcas se define a través de experiencias compartidas"*. Recuperado el 20/05/14. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/eventos-y-formacion/brian-solis-el-futuro-de-las-marcas-se-define-a-traves-de-experiencias-compartidas/>
- Norbertochaves.com. *El poder de la marca en la cultura*. Recuperado el 10/06/2014. Disponible en: http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/el_poder_de_la_marca_en_la_cultura
- Olins, W (2004). *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner.
- Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El nuevo brand management: Como plantar marcas para hacer crecer negocios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Orihuela, J. (2010). *10 nuevos paradigmas de la comunicación online*. Recuperado el 19/07/2014. Disponible en: <http://newmedia.ufm.edu/blog/2010/04/08/jose-luis-orihuela-10-nuevos-paradigmas-de-la-comunicacion-online/>
- PuroMarketing (2013). *15 inolvidables experiencias de marca para sorprender al consumidor*. Recuperado el 20/07/14. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/44/18295/inolvidables-experiencias-marca-para-sorprender-consumidor.html>
- PuroMarketing (2013). *Marketing sensorial y el imperio de los sentidos*. Recuperado el 20/07/14. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/44/18230/sensorial-imperio-sentidos.html>

- Rey Lennon, F. y Bartou Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ries, A. y Ries, L. (2005). *El origen de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa.
- Ries, A. y Trout, J. (2007). *Posicionamiento. La batalla por su mente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Roberts, K. (2004). *Love marks: El futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Rowden, M. (2006). *Identidad. La transformación del rendimiento mediante la gestión integral de la marca*. Madrid: AENOR.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. New York: The Free Press.
- Shannon, C., Weaver, W., Bethencourt Machado, T. y Pérez-Amat, R. (1981). *Teoría Matemática de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Forja S.A.
- Sheehan, B. (2012). *Marketing on-line*. Barcelona: BLUME.
- Smart Up (2012). *5 Pasos para crear la Experiencia de Marca*. Recuperado el 19/07/2014. Disponible en: <http://www.smartupmarketing.com/5-pasos-para-crear-la-experiencia-de-marca/>
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon: El branding del futuro*. Barcelona: Gestión 2000.