

GESTIÓN PRODUCTIVA DE MARCA

Fco. Javier Rubio Arribas

Sociólogo y especialista en Sociología del Consumo, Madrid

Resumen.- La marca es un aspecto muy importante y decisivo para las empresas en la actualidad y más concretamente, lo será en el futuro. Por tanto, una buena gestión de la marca es decisiva dentro de la estrategia de la organización. Las empresas actuales no dedican suficiente atención a la estrategia de marca dentro de la gestión empresarial. Hay que tener en cuenta, que no sólo es decisiva la satisfacción real de nuestros clientes/usuarios, sino que tan importante como eso, es nuestra reputación –como empresa u organización-, apoyada en una comunicación de calidad, nuestra marca que aumenta la reputación e incorpora más valor. Podemos afirmar que los consumidores/usuarios tienen una relación y una interacción con las marcas y con los productos que la amparan.

Palabras clave.- Gestión; marca; estrategia; perfil de clientes; plan de marketing; demandas de los consumidores; segmento; competencia; notoriedad

Introducción

Como usuarios y consumidores que somos nos encontramos relacionados e interactuamos (rodeados) con las diversas marcas existentes en el mercado. La marca¹ nos “habla” y “dice” a través de su *nombre*, su *logotipo*, su *envase*, su *forma*, su *publicidad*, sus *anunciantes*, etcétera, pero también –no lo olvidemos- por las *prestaciones del producto o servicio*.

Ante todo esto, reaccionamos con *confianza*, *simpatía*, *rechazo*, *indiferencia*, *fidelidad*, etcétera. Sintiéndonos contentos y confortados cuando algo nos agrada o reímos/lloramos cuando un sports o cuña nos lo hace sentir. O simplemente, nos deja indiferentes.

Las marcas muestran comportamientos que no pasan desapercibidos a nuestra percepción. La marca adquiere la personalidad de sus compradores/usuarios (los que la utilizan/usan habitualmente). Es más, a la marca (con una buena estrategia o gestión de marca), se le puede dotar de una **personalidad determinada**, que sea: para *hombres*; *mujeres*; *divertida*; *simpática*; *atractiva*; *seductora*; de *confianza*; *deseada*, etcétera. Dotándola de todos aquellos aspectos y características que se crean oportunas.

Por esta y otras razones, es importante el realizar un **diseño y/o estrategia de marca**², que permita desarrollar una **gestión productiva, eficiente y eficaz** de la marca desde el punto de vista de la **rentabilidad**; la **participación**; el **posicionamiento** y la **competencia**. Que nos permita definir: **el mercado** al cuál dirigimos; el **segmento** y el **público objetivo**.

Hay que diseñar la herramienta metodológica capaz de llevar a buen puerto nuestra estrategia de marca: “*obtener mayores cuotas de mercado/mantener las que se tiene y posicionarse en mejores condiciones que sus competidores*” .

Varias de estas reflexiones se exponen a continuación. Tan sólo manifestar, que el resultado obtenido mediante el método utilizado (plan o estrategia) sea **operativo** y **de fácil comprensión** por todas las partes implicadas (*departamento financiero, de ventas, de comunicación, de investigación de mercados*, etcétera) y no un volumen de datos intratables.

El siguiente esquema muestra los elementos que intervienen y deben ser tenidos en cuenta en la **estrategia de marca**:



Fuente: Elaboración propia. Madrid, 2.002

Un elemento esencial de la estrategia de la empresa/compañía: la marca

Actualmente nos encontramos en un entorno de competencia muy dura, donde la batalla no está tanto en la fabricación de los mejores productos o en dar los mejores servicios, sino que se ha trasladado a la **fidelización** y **ampliación de la cuota de mercado** de cada empresa/compañía, teniendo en cuenta la marca³.

La **marca** enriquece la relación del consumidor con lo consumido (productos o servicios), al dotarlos de valores distintivos que favorecen y estabilizan esa relación. No es la esencia de los productos y servicios, sino que es un valor intangible que contribuye a crear/apoyar una relación de confianza con el consumidor, al ofrecer la imagen⁴ **externa** de la empresa y ofrecer garantía de una calidad constante.

En este contexto, el **cliente es el juez de la marca**. Motivado entre otras cosas, por la **posibilidad de elección entre las diferentes ofertas** existentes en el mercado. De esta forma únicamente las empresas/compañías que se esfuercen en satisfacer las expectativas de sus clientes son las que sobrevivirán en el mercado.

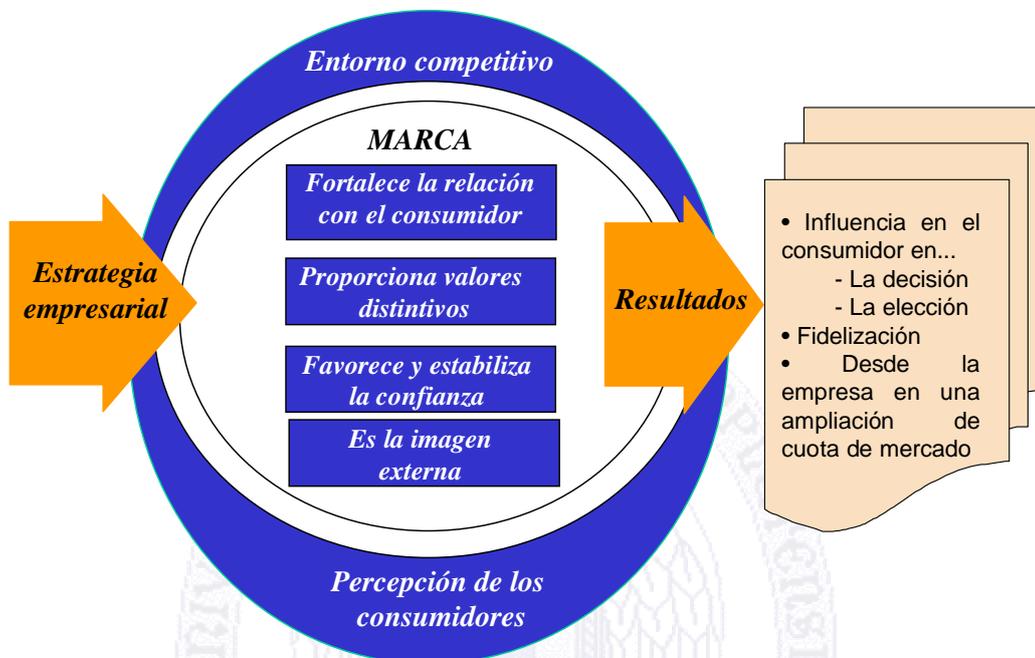
Resulta fundamental saber **cuáles son las demandas y expectativas** de los **clientes**⁵, no sólo en lo que se refiere a los productos y servicios en sí, sino en todos los ámbitos de servicio con los que puedan tener contacto con la marca⁶.

Es necesario que las empresas/compañías dispongan de un **modelo**⁷ que les permita priorizar y jerarquizar esas demandas/expectativas de los clientes⁸, de modo que se rentabilicen al máximo las inversiones en mejoras de calidad.

Es interesante conocer **lo que ofrecen** las empresas/compañías **en comparación con la oferta de sus competidores**, es decir, cual es su **posicionamiento dentro del mercado y ante su**

competencia⁹. Es aquí donde las *percepciones de los clientes* son básicas, ya que son los aspectos que *deciden la compra o utilización del servicio*, así como la **elección** de una u otra empresa/compañía. Los productos/servicios no son objetivos, sino que pasan por el tamiz de la *imagen subjetiva* que el cliente tenga de cada una de las empresas/compañías que compiten en el mercado.

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: LA GESTIÓN DE LA MARCA



Fuente: Elaboración propia. Madrid, 2.002

La marca percibida es determinante de las ventas/servicios

La **gestión productiva de la marca**¹⁰ debe ser una **herramienta** que permita a su empresa/compañía orientarse de forma eficaz hacia las necesidades y expectativas de sus clientes, ajustándose entre lo que reciben y esperan de la misma.

Por esta razón, **el modelo**¹¹ debe *localizar/describir* los *factores básicos* de las percepciones sobre la marca por parte de los clientes, es decir, debe permitir **conocer qué aspectos influyen más en la valoración global** de su empresa/compañía.

Además, deberá **proporcionar sugerencias prácticas y bien definidas** para obtener mejoras en la calidad, es decir, descubrir cuáles son las mejoras prioritarias para la empresa/compañía, así como las directrices en el sentido de hacia donde deben hacerse¹².

El modelo debe **ofrecer datos comparativos** de la **valoración** de la empresa/compañía frente a los competidores, seleccionando el tipo de benchmarking que más se ajuste a sus necesidades. De este modo se podrá conocer cuál es el posicionamiento de la empresa/compañía frente a la competencia para cada área en las que tiene contacto con el cliente.

Debe ofrecer resultados apropiados para cada nivel de la organización:

Pirámides de atributos de marca.



Fuente: Elaboración propia. Madrid - 2.002

En cuanto a los **procedimientos** empleados, se puede decir, que el utilizar el **análisis multivariable** nos permitirá clasificar/transformar las diferentes áreas de proceso en áreas de actuación, esto se presenta en el siguiente gráfico: Matriz de Gestión Estratégica de Marca.

Matriz de Gestión Estratégica de Marca

IMPACTO	Alto	<p>Areas de "luz amarilla"</p> <p>Estar atentos y emprender las acciones correctoras programadas.</p>	<p>Areas de "prestancia"</p> <p>Marca muy valorada y con una posición afianzada en el mercado. Obtención de argumentos para el Plan de Marketing.</p>
	Bajo	<p>Areas de "luz roja"</p> <p>Atención y toma de decisiones prioritarias.</p>	<p>Areas de "oportunidades"</p> <p>Posicionamiento fuerte ante sus competidores. Obtención de argumentos secundarios al Plan de Marketing.</p>
		Baja	Alta

VALORACIÓN

Fuente: Elaboración propia. Madrid - 2.002

En este tipo de matriz¹³ cada área queda clasificada en función de **dos dimensiones**:

o El **impacto**: que es el *peso de cada área sobre la valoración general* de la marca.

o La **valoración**: es la *puntuación de la marca percibida en cada área de proceso y atributo*.

El significado de los cuadrantes es el siguiente:

§ Área de **“luz amarilla”**: La marca tiene un peso (impacto) significativo sobre la valoración global de la empresa/compañía, pero obtiene una puntuación baja, que la consideran por detrás de sus competidores. Este hecho requiere una atención y *emprender acciones*¹⁴ encaminadas a corregir su desequilibrio en el mercado.

§ Área de **“luz roja”**¹⁵: La valoración de la marca es baja por debajo de la de sus competidores, y el peso (impacto) sobre la valoración global es igualmente bajo. Estos procesos de acción requieren **atención y tomar decisiones prioritarias**¹⁶, en caso contrario, se podría provocar un grave perjuicio a la marca.

§ Área de **“prestancia”**¹⁷: Esta marca está mejor valorada que la de la competencia y además, tiene un peso (impacto) alto sobre la valoración global. Posición que afianza a la empresa/compañía en comparación con el resto. De esta posición se pueden extraer los argumentos necesarios para emprender acciones de marketing y publicidad que potencien la marca.

§ Área de **“oportunidades”**: Aunque la valoración de la marca es alta, el impacto es bajo, sigue superando a las marcas competidoras, posición de marca afianzada en el mercado. Igualmente se pueden extraer argumentos de apoyo al marketing y a la publicidad, pero no como argumentos claves.

Una vez realizada la **estimación directa** de los efectos de las medidas por medio de los estudios cuantitativos (encuesta), se haría un **análisis adicional** que **matice los resultados** de los sondeos que permita **estimar el impacto real** de la marca en el mercado y analizar los posibles desfases que se hayan producido entre los resultados reales y los previstos de la intervención, así como los factores explicativos de dichos desfases.

En cuanto a los datos de valoración se buscaría conocer cuál es la que tienen las empresas competidoras (no solo la empresa objeto de estudio), para poder establecer comparaciones que den sentido a los datos obtenidos. Al final se decidirá cuál es el tipo de **Benchmarking**¹⁸ que más interesa en cada caso.

Por último decir, que lo que decide el **éxito**¹⁹ o el **fracaso**²⁰ de los productos/servicios al margen de los propios productos/servicios es la **estrategia** de mercado más adecuada. Así mismo, una correcta gestión productiva será capaz de sacar el mejor partido a su empresa.

1 La marca es una garantía y una emoción. Las marcas apelan a las emociones, ya que son sólo una idea en la mente de los compradores/usuarios. La marca es una forma de comunicación.

2 Apoyado en un plan de marketing. Según algunos expertos, el más común es por el periodo **de un año**.

3 La **marca** es un elemento esencial de la estrategia de la empresa, valorizar/revalorizar la marca permite conservar u obtener nuevas cuotas de mercado.

4 La imagen es el resultado de la interacción en la mente del sujeto entre las manifestaciones del objeto y sus recuerdos. Las imágenes condicionan y marcan el comportamiento social del individuo. Así por ejemplo, incluso el nombre de una persona, suele evocar sensaciones y asociaciones de imágenes en el sujeto observante.

5 Mediante los estudios/investigaciones las empresas pueden conocer cuáles son las asociaciones, sensaciones y valoraciones que conforman la imagen de su marca -así como la imagen de marca de sus competidores- por la población investigada y descritas en el **perfil de marca**.

6 La **marca** es un activo empresarial. Es un instrumento comercial que forma parte del patrimonio de la empresa/compañía. Y puede ser objeto de operaciones mercantiles tales como: franquicias, el *“merchandising”* y el *“sponsoring”*.

7 El **proceso de marca** es una nueva forma de trabajo. Se parte de estudiar las necesidades y demandas de los consumidores, para obtener mediante el proceso de marca, el lenguaje y el diseño de los productos/servicios que se deben ofrecer a los consumidores/usuarios.

8 La **jerarquía de objetivos** llevará a la empresa a diseñar sus estrategias para lograrlos y los desarrollará en un plan. Porque cada plan marca los objetivos del siguiente nivel. Los planes de la empresa deberán estar coordinados entre sí y controlados desde su ejecución. El **plan de empresa** conduce a un **plan de marketing** y éste a su vez a un **plan de comunicación de marketing**.

9 *Posicionamiento de imagen de marca relativo a la competencia*. A las empresas les interesa mucho saber cuáles son los rasgos de imagen presentes en su clientes/consumidores y en los no-clientes/consumidores o en otros grupos distintos, ya que todos definirán la imagen de su marca, que se verá condicionada para ser utilizada/adquirida o no.

10 Es el elemento básico en la elaboración, control y ajuste de la marca.

11 El modelo debe ser un verdadero “*termómetro*” que mantenga a la empresa/compañía en permanente contacto con la situación del mercado de imagen de marca, lo que permite tomar **eficaces** y **eficientes** decisiones en todo momento, con la **máxima información** y el **mínimo riesgo**. Debe medir la eficiencia y la evolución de los atributos de imagen de marca en cualquier proceso de gestión de imagen propia o de la competencia.

12 Debe ser una potente herramienta para controlar la eficacia de las acciones de marketing, así como elaborar los **programas de acciones** que la lleven al éxito de su política de comunicación de marca.

13 El resultado de la información para ubicarse en un cuadrante u otro debe provenir de investigaciones ad-hoc y/o análisis de datos secundarios, que contemplen tanto la dimensión identidad como la dimensión imagen.

14 Son aquellas **acciones programadas** para cada una de las actuaciones de ventas, distribución y comunicación que se proponen -para obtener y alcanzar los objetivos diseñados- que son **prioritarias emprender**.

15 Los programas de acción emprendidos en esta “*zona roja*” son altamente prioritarios, debiendo especificar: *qué objetivo concreto se persigue*; con *qué estrategia* la abordaremos; *qué se realizará y cuándo*; *quién o quiénes los pondrá en marcha*; definiendo el *tiempo de permanencia* de la puesta en marcha de las acciones correctoras, etc.

16 Las marcas situadas en este cuadrante requieren grandes esfuerzos humanos, comunicacionales, financieros, productivos, etc. para poder sobrevivir en el mercado.

17 Prestancia es definida por el diccionario como: “*excelencia o calidad superior entre los de su clase. Aspecto de distinción*”. Diccionario de la Lengua Española. Tomo II, pág. 1662.

18 Esta **técnica de análisis** (Benchmarking) permitirá obtener como resultados: un *análisis comparativo de marcas*; un “*ranking de medidas e iniciativas*” y determinar los factores de éxito de las medidas que la empresa deberá emprender para lograr una gestión productiva de su marca.

19 Creando *estímulos que motiven* a los usuarios/consumidores. Estímulos tanto racionales como emocionales.

20 Los **frenos o mecanismos de defensa** que tienen los usuarios/consumidores, los cuales son muy poderosos. El usuario/consumidor tiene la última palabra y la potestad de aprobarla o rechazarla.

