

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Facultad de Ciencias de La Educación y de la Comunicación Social

Maestría en Comercialización y Comunicación Publicitaria

Tema: Influencia de Internet 2.0 en el valor de marca

Título: **Branding 2.0, Fortalecimiento de marcas en la era de las tecnologías sociales**

Alumno: Vera Álvarez Erik Ricardo.

Tutor maestro: Profesor Santiago Marcó

Fecha de entrega: Marzo de 2012.

*8(0040) @ U.S. Marcó*

## NOTA ACLARATORIA

La idea que originalmente dio sustento al presente escrito era la de intentar dilucidar una fórmula única para desarrollar marcas por medio de estrategias en redes sociales. Tal como un recetario con tecnología como ingredientes y pasos para repetir, todo ello definido a partir del estudio de casos pasados. Dicho planteamiento fue un error; hoy me doy cuenta que las tecnologías no son lo importante, son inútiles por sí solas y deben estar apegadas a objetivos específicos de planes mucho más incluyentes para estructurar las marcas. Sin embargo, el haberlo notado no representó un traspie para construir algo valioso de esta investigación. Por el contrario, me ayudó a ver que hay algo mucho más grande gestándose y que no tiene que ver con la aparición de nuevas herramientas, sino con un cambio de paradigma en las comunicaciones, que está modificando el cómo personas y marcas se relacionan y que es imperativo entender a fondo el contexto antes de pretender aprovecharlo; la nueva senda por la cual los profesionales de la comunicación hemos de encaminarnos. En ello tenemos una oportunidad como nunca antes se había presentado.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b>	.....	6
El problema y su magnitud	_____	6
Objetivos generales y específicos	_____	7
Hipótesis y propósito del estudio	_____	9
Marco teórico y referencial	_____	9
Diseño metodológico	_____	10
<b>Introducción</b>	.....	12
<b>Capítulo I</b>		
<b>Lo viejo y lo nuevo: Modelos de gestión de marcas.....</b>		<b>15</b>
El proceso de construcción de marca	_____	17
Cambios en el paradigma actual	_____	22
¿Qué pasa con los medios?	_____	23
Los usuarios quieren la palabra	_____	28
Cambios en el embudo de marketing	_____	31
<b>Capítulo II</b>		
<b>Razones para adoptar las herramientas del nuevo modelo.....</b>		<b>32</b>
Cinco razones para entrar	_____	34
La importancia de hacerlo cuanto antes	_____	40
Pierda el miedo	_____	43
<b>PARTE II</b>		
<b>ENTENDIENDO LAS COMUNIDADES</b>		
<b>Capítulo III</b>		
<b>RED SOCIAL, estructura y funciones .....</b>		<b>43</b>
Cómo se componen las redes	_____	44
Influenciadores	_____	47

Contagio en la red	_____	51
Conclusiones	_____	55

**PARTE III  
EL NUEVO MODELO**

**Capítulo IV**

<b>Conociendo el contexto</b>	.....	<b>59</b>
-------------------------------	-------	-----------

La importancia de escuchar	_____	61
El papel de las recomendaciones	_____	64
Crowdsourcing	_____	66
Cómo identificar y escuchar al usuario	_____	68

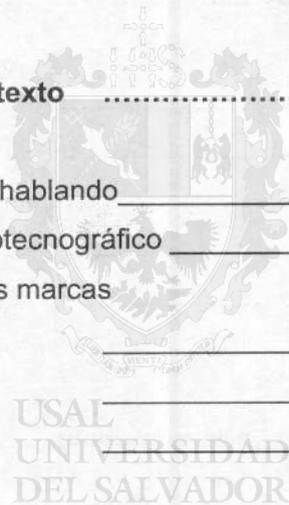
**Capítulo V**

<b>Cómo adaptar un plan al nuevo contexto</b>	.....	<b>73</b>
---	-------	-----------

Recomendaciones antes de participar hablando	_____	74
Antes de interactuar: use el perfil sociotecnográfico	_____	76
Formas de participación activa para las marcas		
• Hablar	_____	77
• La conversación	_____	84
Una marca necesita una voz	_____	86

**Herramientas para dialogar en la web social**

Blogs	_____	94
Comunidades privadas	_____	95
Redes sociales	_____	98
Móvil	_____	103
Conclusiones	_____	107



## Capítulo VI

### Branding 2.0 El caso Obama

Obama y una nueva forma de comunicarse _____	109
Las personas cuentan (en todos los sentidos) _____	111
Segunda parte de la campaña, recursos _____	116
Análisis de la estrategia _____	121

## PARTE IV

### CUANTIFICANDO ACCIONES

## Capítulo VII

### Midiendo la efectividad

.....	127
Construcción de identidad en la Web _____	128
Planes de construcción de marca _____	132
Creación de relaciones fuertes _____	142
Hablando de métricas _____	150

## PARTE V

### ANEXOS

## Capítulo VIII

### Lo que está por venir

### Conclusiones finales

### Bibliografía

### Glosario

.....	155
_____	159
_____	165
_____	177

## PRÓLOGO

### Problema.

Estamos viviendo un cambio de paradigma en la forma de construir marcas; el cual ha sido impulsado principalmente por la inclusión de nuevas tecnologías que han dado a la gente el poder de comunicarse a escalas que antes no eran posibles. En el modelo tradicional de management, las marcas hablaban y las personas escuchaban a través de un esquema de comunicación **unidireccional**. Hoy, el poder está en la participación de los usuarios dentro de todos los ámbitos que rodean la Web y poco a poco irá aumentando. Actualmente los usuarios contribuyen a la construcción de las marcas, participando de un modelo de comunicación **bidireccional** emitiendo opiniones, críticas y hasta campañas de aliento o desprestigio contra ellas. La información se transmite en tiempo real y el público hoy se ha hecho realmente global, comunicándose a través de comunidades, blogs u otras herramientas que han dado pie a la creación de enormes estructuras sociales virtuales dentro de las cuales los usuarios son dueños absolutos.

Sin embargo, esto no tiene porqué resultar un problema para la gente de marketing, sino por el contrario, debemos entender que éstos nuevos canales pueden ser aprovechados para crear vínculos sólidos y que podemos aprovechar las herramientas para generar asociaciones poderosas de los clientes hacia la marca, finalmente encaminados a construir el valor de ésta. Las redes sociales virtuales<sup>1</sup> apenas están viviendo la primera etapa de su participación y aún existen muchas dudas del cómo se componen y la manera en que deben ser manejadas. Sin embargo, lo que es una realidad es que dentro de muy poco van a ser elementos imprescindibles dentro de la consolidación de este nuevo modelo, uno con grandes expectativas.

### Su magnitud

Internet cuenta con la mayor tasa de crecimiento de entre todos los integrantes del mix de medios actual y es todo un fenómeno a nivel mundial que lleva años ya tocando cada aspecto de nuestras vidas, tanto fuera como dentro de él y dentro de ello, el papel de las comunidades virtuales está teniendo una participación enorme, puesto que están moldeando un nuevo contexto a un ritmo vertiginoso.

Por todo ello, la Red se ha convertido también en una muy importante fuente de inversión, además de la más grande matriz generadora de información, negocios y entretenimiento de la

---

<sup>1</sup> Al hablar de redes sociales virtuales estoy haciendo referencia a toda estructura de interacción social dentro de *Internet* y no a "redes sociales" como se denomina comúnmente a las herramientas de creación de perfiles y agregación de contactos, como Facebook, Foursquare o Twitter.

historia de la humanidad, que cuenta con una inmensa gama de posibilidades que ofrecer. Internet 2.0, también es conocido como la Web Social y es la cuna del Social Media, tangibilizada en herramientas de increíble potencial de conexión entre individuos y un índice de crecimiento exponencial, que ha elevado la cantidad de usuarios en algunas de ellas a cientos de millones de usuarios entre toda clase de comunidades. De hecho, en algunos targets la penetración es casi del 100% de individuos, lo que representa una gran oportunidad para acercarse a ellos, una que nunca antes se había tenido; en la que tenemos la posibilidad de verlos interactuar libremente, en un canal en que se desenvuelven naturalmente e incluso comparten códigos y costumbres propias.

También es importante puntualizar que el Internet ha desplazado considerablemente la participación del público en muchos medios, razón por la que la televisión, el radio, los impresos, etc. han optado por integrarse poco a poco a él adaptándose al statu quo para no desaparecer. Las redes sociales, impulsadas por una cantidad de herramientas y formatos cada vez mayor son los canales que naturalmente están destinados a ocupar el sitio privilegiado, no sólo en la construcción de canales de comunicación de enorme alcance a costos reducidos, sino en la construcción de los intangibles de la marca en el futuro.

## Objetivos

Con la intención de delimitar la investigación, se buscará a lo largo de su desarrollo dar respuesta a las siguientes interrogantes fundamentales:

1. Determinar cómo la manera en que típicamente se contruyen las marcas está cambiando, debido al auge de la Web Social 2.0 y las razones por las que resulta beneficioso unirse a dicho cambio.
2. Delimitar tanto los procesos como las herramientas para participar del contexto, así como el nuevo rol de los usuarios y sus motivaciones, explicando la relevancia de cada punto.
3. Describir las métricas tanto cuantitativas como cualitativas para cuantificarlo.
4. Anticipar los cambios para entender cómo será el proceso de construcción de marcas en el futuro.

## Objetivo general de la investigación.

Evaluar el surgimiento de un posible nuevo paradigma dentro de las comunicaciones, surgido a partir de la Web Social, que está modificando la relación entre marca y el consumidor, gestando un modelo bidireccional tanto en la comunicación, como en la creación del valor de la marca.

Es preciso definir cómo está constituido, para entenderlo y finalmente determinar en qué forma puede aprovecharse al máximo para la creación de marcas sólidas.

## Objetivos específicos.

**Dado que el objetivo de crear marcas está inserto en un contexto complejo, se buscará profundizar los siguientes puntos:**

- Evolución de la gestión de marcas y sus procesos de funcionamiento.
- Determinar qué está cambiando en el paradigma actual, tanto en las marcas, como en los medios y usuarios. Roles de cada uno, dentro de la Web Social.
- Entender las razones por las cuales es importante asumir los cambios en el modelo actual de construcción de marcas.
- Entender cómo funciona el entramado social, desglosando sus estructuras básicas: conexión, influencia, calidad de los vínculos, contagio y centralidad. Entender cómo puede ser aprovechado esto por las marcas en el contexto actual. Las comunidades de usuarios como nuevos gestores del poder de las marcas.
- Importancia de escuchar y cómo hacerlo correctamente. Enumeración de herramientas para ello e importancia de cada una de ellas. Segmentación y delimitación de objetivos en el ciberespacio.
- El papel de las recomendaciones. Reviews y puntuaciones como indicadores.
- Cómo participar actualmente en la Red y la Importancia de ello. Identificar herramientas para la conversación y cómo hacer un uso estructurado de ellas.
- Voces autorizadas de una marca y definición e importancia de los blogs, las comunidades, redes sociales y mobile. Elementos importantes en su composición, comments, likes y otros.
- Revisión profunda de un caso de éxito, desgloce y análisis.
- Investigación de mercados en la Web.
- Crear relaciones poderosas con el consumidor por este medio.
- Formas de medir la influencia de la Red en el valor de marca.
- Futuro de Internet y su relación con la creación de marca. Branding 2.0

Formulación: Todo en sustantivo  
o todo en verbo

## Hipótesis.

La aparición de Internet 2.0 y su enorme nivel de crecimiento están provocando que las formas en que los individuos se relacionan entre sí se modifiquen. Cambio que no sólo se produce entre ellos, sino también con respecto a su relación con las marcas.

La comunicación de marketing ha dejado de ser unidireccional para pasar a ser bidireccional. El anunciante ya no tiene todo el poder, ni control sobre la comunicación de su marca, sino que éste ha pasado a ser compartido por el consumidor. Por lo cual los anunciantes hoy día tienen que entrar en diálogo con los consumidores, escuchándolos y empatizando con sus necesidades. Por todo ello, herramientas sociales de comunicación - tales como blogs, redes sociales y comunidades se están convirtiendo en pieza fundamental del plan de mercadeo, y son susceptibles de ser analizadas y medidas en su impacto sobre la creación de valor de marca, tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos.

## Propósitos del estudio.

- Determinar cómo se deben construir marcas bajo el esquema actual, en que se está suscitando un cambio importante dentro del paradigma que se ha manejado por años, gracias a nuevas tecnologías sociales en Internet, que han impulsado una nueva forma de relacionar marcas y usuarios y han vuelto las relaciones parte integral de la creación de valor de marca.

(Por lo tanto, este estudio pretende entender el cómo deben forjarse estas relaciones, y la forma de utilizar las herramientas actuales para ello y definir cuáles son las metodologías adecuadas para su planeación, gestión y medición, en pro de la construcción de marcas.

## Marco teórico y referencial.

Las formas en que las marcas han evolucionado han sido muchísimas desde su primitiva versión en que sirvieron para delimitar una propiedad sobre algo, física, más tarde intelectual, pasando por la competencia dentro de los mercados consolidándose como trademarks e incluso llegar a formar parte de la vida de las personas, haciéndose cada vez más cercanas a los consumidores. Ya hace tiempo que el valor de las marcas está tasado en percepciones cada vez más subjetivas y claro, no sólo han cambiado sus funciones; sus estructuras y procesos lo han hecho también y el contexto ha sido determinante en ello. La competencia es por la diferenciación en un mundo cada vez más globalizado en que los medios de comunicación cada vez cuentan con mayor importancia.

Y al hablar de los medios y su influencia, resulta innegable que hoy nos encontramos frente a un partaguas dentro de esta historia de idas y venidas, ya que la inserción de la Web Social en el panorama es verdaderamente apabullante, tanto por su magnitud como su potencial. Herramientas cuya capacidad de comunicación parece ilimitada y que se desarrollan tan rápidamente como surgieron. Existen nuevas formas virtuales en que la gente interactúa que inciden en cada uno de los aspectos de la vida de las personas y claro, las marcas no quedan fuera de eso. También está habiendo un cambio en la forma de interacción con ellas.

No hay autor en estos días que no se pregunte acerca de hacia dónde nos está llevando todo esto y la inquietud por formular teorías en su derredor no tiene precedentes. Incluso los eruditos clásicos de la mercadotecnia, como Kotler o Ries ven en ello un cambio de paradigma y sí, cada vez están surgiendo más especialistas que lo describen, Seth Godin, Rohit Bhargava, Nicholas Christakis son algunos de ellos. Pero allá afuera se hace de dominio popular en la práctica para miles de millones de individuos. El medio está madurando y los ejemplos de estudio y la información que se acumula cada vez son más y mejores. Es preciso abordar una gran cantidad de información; autores, estudios, reportajes, manuales y todo aquello que pueda ser útil, pero también hay que observar, muy detenidamente el desarrollo in situ.

### **Diseño metodológico.**

La forma de elaborar la tesis estuvo dividida por etapas dentro de un riguroso proceso de investigación de despacho, dividida por etapas consistentes en diversas temáticas, con la intención de asegurar un análisis ordenado de la información; además de poder abarcar una perspectiva total del estado del arte.

1.- En primera instancia se recurrió a un análisis eminentemente bibliográfico, en que las temáticas se analizaron en el siguiente orden:

- Branding: gestión de medios, posicionamiento, identidad, personalidad de marca, brand management; constitución y medición de valor de marca.
- Redes sociales: redes sociales en el mundo real, redes virtuales y las redes como nuevo medio de comunicación.
- Estrategia en redes: Marketing con redes sociales, herramientas, beneficios de su implementación y relación con otros medios.
- Bibliografía sobre casos específicos, tanto de marketing en redes sociales, como de construcción de marcas de forma tradicional.

Una vez leída, clasificada y analizada dicha literatura se procedió a replantear objetivos dentro de la investigación, pues en este punto se hizo evidente que el encaminarla a la creación de un simple manual de implementación no era conveniente, puesto que ello no serviría para entender consistentemente el tema, ni mucho menos para proponer algún valor investigativo, sino que únicamente apuntaría a recopilar información a la cual no podría dársele forma, ya que las redes son elementos subjetivos. Pueden existir técnicas para ser aprovechadas, pero no ser catalogadas dentro de un recetario.

Así que replanteados los objetivos se inició una etapa de indagación mucho más focalizada, que incluyó:

- 2.- Investigación con base en artículos de prensa, tanto a nivel general como sectorial, estudios de investigación de mercados, y publicaciones específicas como papers, manuales, etc.
- 3.- Investigación online: Sitios especializados, blogs, comunidades, exploración de casos in situ.
- 4.- Opiniones de expertos.

Dentro del desarrollo completo de la tesis se puso especial énfasis en el análisis de casos trascendentes, tanto en su gestión como en los estudios que se han derivado de ello, con la intención de brindar ejemplificaciones reales, de alta fiabilidad.

Además, se abandonó la intención de presentar un informe basado en experimentaciones propias, pensando en que la labor que he desempeñado como individuo en esta temática tiene que ver con pequeñas ejecuciones a corto plazo, mientras que uno de los puntos que es más importante cuidar en torno a la estrategia en redes y que es base de esta investigación es el que están pensados a largo plazo y deben ser construídos por un equipo dentro de un plan integral.

El querer usar como ejemplo casos propios para la demostración de validez de una hipótesis como la que se tiene habría sido un grave error.

## Introducción

### Situación actual y prospectiva.

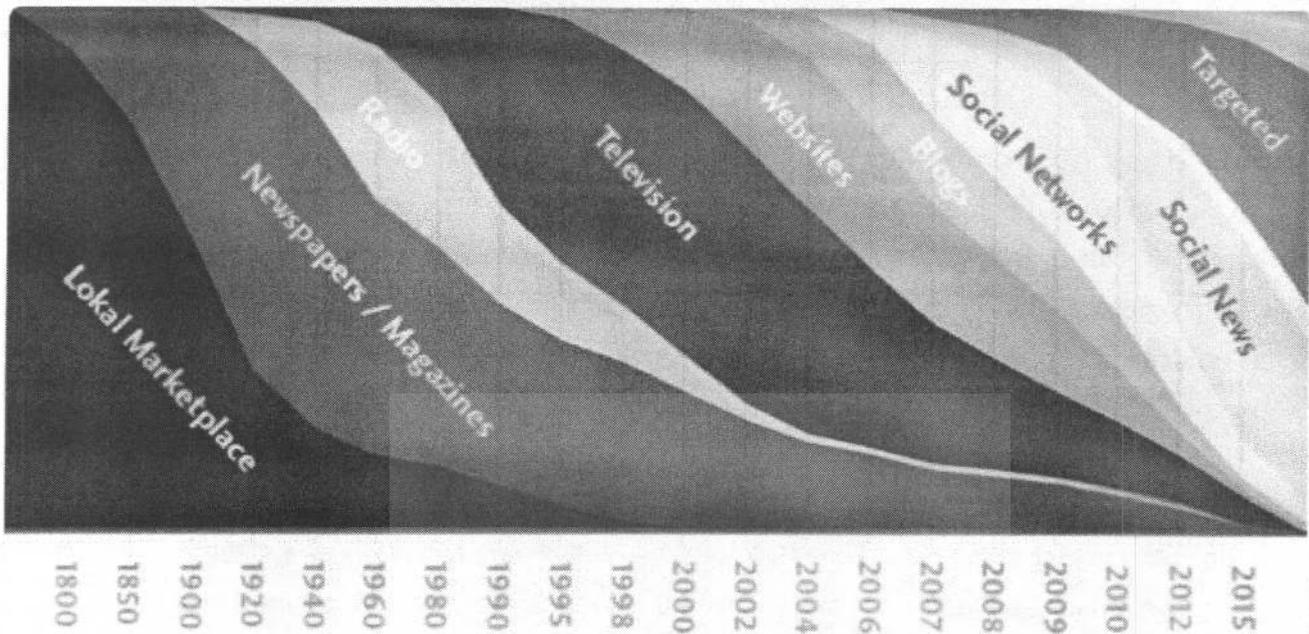
Han pasado muchas cosas desde que Internet vio la luz como medio masivo. Fue primero acogido como una forma de adaptar contenidos pensados para medios impresos a un entorno digital y después utilizado como medio para hacer publicidad; muy básica en un principio, en formas tan simples como la de aquellos banners desarrollados por Hotwired en 1994 o el clásico Pong de HP, el primero con movimiento.

La Red ha sufrido cambios radicales desde entonces y su participación como medio ha crecido enormemente. Actualmente representa una cantidad de más de 2100 millones de usuarios en el mundo, de entre los cuales unos 216 millones están ubicados en Latinoamérica, lo que nos habla de su alcance. Para la radio tomó 37 años llegar a conseguir 50 millones de usuarios, a la TV abierta, 15; a su programación por cable, 6 años y a Internet, sólo 3.

A decir de los avezados en el tema, todo apenas comienza, se prevé como el jerarca de los medios de comunicación que está desbancando ya a los players tradicionales, por lo que el futuro de los negocios parece estarse concentrando en él. El mix tradicional de medios poco a poco se está integrando en él y por ello es parte obligada del plan de marketing y publicidad de toda gran marca, pero no exclusivo de ellas. Las PyMES están adoptándolo como herramienta para lidiar con quien antes fuese imposible. Internet ofrece esta posibilidad y los recursos con los que cuenta parecen no tener límite. Menos de veinte años de existencia como red global y ya tiene una cantidad mayor de usuarios que cualquier otro medio de comunicación, exceptuando la TV abierta, aunque ya está previsto que en los próximos años se vea desplazada por los contenidos en Internet.

En un principio la opinión de los expertos fue que diversos medios estaban destinados a la debacle, sin embargo hoy se está dando cada vez con más fuerza su fusión con la Web, potenciando sus contenidos y haciendo cada vez más clara una senda en que, al parecer, el futuro <sup>es</sup> estar hiperconectados. Contamos hoy día con prensa, radio, TV, por Internet, etc. La integración total de los medios es todavía un proceso incipiente, pero será mucho más tangible en el futuro inmediato. Los usuarios tienen nuevas actividades relacionadas con Internet que han robado el tiempo que antiguamente se dedicaba a otros medios. El usuario, hoy puede encontrarlos a todos en un solo lugar y por ende, la Web también crece más que ningún otro en cuanto a inversión y cada vez más en cuanto a su participación en el mix, ya que los usuarios pasan más tiempo inmersos en ella día a día, por lo que cada vez se le toma más en cuenta como una gran opción para publicitar que además tiene ventajas adicionales:

Corregir la escritura; debe ser académica.<sup>12</sup>  
Conexiones reales, vocabulario.



Este gráfico muestra el crecimiento de los medios para hacer publicidad a nivel mundial en los últimos 200 años. (por ejemplo 1980 se aprecia más volcado en impresos y radio) Fuente: Baekdal Magazine, Dinamarca

El hecho es que durante años, los medios se dedicaron a lanzar mensajes publicitarios a un público que los recibía, en muchos casos muy a pesar suyo; hasta que la evolución de la Red vino para modificarlo. Con la inclusión de lo que se ha denominado su etapa 2.0 se ha suscitado un boom de plataformas sociales, en las cuales es el usuario quien decide los contenidos, robándole participación en forma importantísima a las marcas, que están teniendo que adaptarse a un nuevo modelo en que tienen que asumir que la construcción de su comunicación, es sumamente diferente a cómo se le había concebido tradicionalmente. Cada vez es más común la aparición de “defensas” contra la publicidad invasiva, tales como el TiVo o los bloqueadores de pop-ups para los explorers. La publicidad ha sido no grata por mucho tiempo y hay que empezar a trazar nuevos esquemas para acercarse a la gente. Para lo cual, su forma online puede ser una opción viable, ya que se percibe como menos chocante, porque está pensada con base en las búsquedas, compras y relaciones del usuario, a diferencia de lo que sucede en otros medios que sólo segmentan por criterios demográficos. Además las nuevas herramientas del Social Networking brindan una posición cómoda tanto para los usuarios como para las marcas. blogs, reviews, puntuaciones y redes sociales, son sólo algunos de los recursos con los que se cuenta para crear una nueva relación en la que se pretende no sólo hablar, sino también escuchar. A la gente simplemente le atrae comunicarse, con sus pares, claro está, pero también con las marcas y a veces a través de los mismos canales. Como Facebook que ya suma más de 800 millones de usuarios, según el blog de la misma empresa, y esto a tan sólo 8 años de haberse creado. Una

enorme red de interacción de usuario-usuario, usuario-marca que es preciso descifrar y aprovechar.

Nos encontramos ante un enorme e importantísimo fenómeno con crecimiento sostenido y exponencial. Entre cuyo enorme entramado existe una gran oportunidad para la mercadotecnia. Ya se pueden conocer de primera mano los gustos y opiniones de los consumidores, y propiciar un acercamiento a nivel mucho más personal que con cualquier otro medio. Internet 2.0 luce sumamente prometedor por muchas razones; ha traído consigo un canal sin precedentes donde comenzar un diálogo con los usuarios, uno creíble; mucho más que los estudios de mercado, no invade la privacidad como la publicidad corriente y permite un acercamiento no sólo a una persona, sino a su círculo más íntimo.

Pero tal como tenemos frente a nosotros grandes oportunidades, también se debe asumir la magnitud del cambio del statu quo. Transmitir una identidad, crear sinergia entre los medios, realizar labor de relaciones públicas, la creatividad y demás ya no son labores totalmente controladas por las marcas, sino por aquellos que por tanto tiempo se denominó "el target". Los consumidores siempre han sido responsables de la construcción de una marca, sin embargo, apenas en estos días están asumiendo un papel completamente activo y las marcas aceptándolo. Y es porque el público cuenta con herramientas para erigir o derrocar al más grande, volviéndose su seguidor o detractor incondicional y magnificando la intensidad de su voz a través de la comunidad. Los casos se repiten en forma cada vez más constante, y como mercadólogos debemos estar ya implementando cada vez más y mejores recursos e innovadoras ideas para entenderlos y manejarlos. Para hacerlo de manera eficiente se hace primordial el estudio y delimitación de éste nuevo fenómeno. No importa si ya se está inmerso o no en ello, la revolución ya está sucediendo y todos deben integrarse o de lo contrario habrá que asumir las consecuencias.

Chris Sacca, uno de los primeros inversionistas de Twitter y asesor de la campaña Obama habla de que es interesante usar el término "ciencia" para describir las redes sociales y recalca que "Estamos comenzando a ver la convergencia de estas poderosas herramientas que nos han ayudado en mucho a interactuar más con las demás personas. La ciencia nos está devolviendo de cierta manera lo que la raza humana le ha invertido, al hacer estas maravillosas formas de comunicación cada vez más poderosas y cada vez más económicas".

*de presa y...*

**Capítulo I Lo viejo y lo nuevo: Modelos de gestión de marcas.**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## EL MODELO CLÁSICO DE GESTIÓN DE MARCAS

*“El desarrollo de la identidad de marca se basa en una profunda comprensión de los clientes, competidores y estrategias de negocio de la compañía. En definitiva, los clientes conducen el valor de la marca y la estrategia de marca necesita basarse en una poderosa, disciplinada estrategia de segmentación igualmente que en un conocimiento profundo de las motivaciones del cliente...”*

*David A. Aaker*

Fue en Mayo 13 de 1931 que se escribió una de una de las páginas más importantes y conocidas en la historia del marketing. Neil McElroy (1904-1972) director jr. de marketing, para Camay, Ivory en Procter & Gamble escribió un memorando enfocado en proponer un nuevo sistema de gestión para la marca que contenía una original propuesta enfocada en aumentar las ventas fomentando la competencia entre la propia cartera de marcas de Procter; propiciando un accionar tanto hacia afuera, como dentro de la compañía. Además, sugería cambios no sólo en presupuestos publicitarios, sino en políticas de precios, promoción, material punto de venta, incentivos e incluso envases y productos. Este memo de tres páginas fue bien acogido dentro de la corporación, dando nacimiento al brand management; logro que ayudaría a catapultar a McElroy a la presidencia de la organización en 1948, cargo que ocupó durante durante 9 años, hasta que lo abandonara para fungir como Secretario de Defensa de los Estados Unidos. El sistema de este visionario es conocido como “modelo clásico” y funcionó por mucho tiempo, no sólo para la gente de su compañía, sino que fue adoptado poco a poco por los competidores, pero claro, paulatinamente tuvo que sufrir cambios para adaptarse a las necesidades de nuevos mercados y a la amplificación de las carteras de marcas y sus objetivos con miras más globales.

### El modelo de liderazgo y el valor de marca

Al gestarse estos cambios en el modelo clásico poco a poco surgiría un nuevo, que sería conocido como “de liderazgo de marca” caracterizado por una arquitectura más compleja, en que existen sinergias entre marcas y submarcas, así como una perspectiva enfocada en negocios globales, con una gestión mucho más especializada y profunda en cada marca, que fija objetivos a largo plazo y no sólo un comportamiento reactivo como el del enfoque clásico.

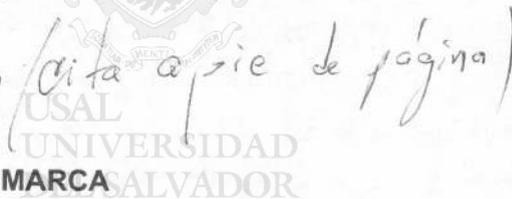
El modelo de liderazgo de marca ha sido por años considerado la forma en que se debe hacer branding, es decir, tomando en cuenta cada uno de los aspectos que componen la marca. Todo lo cual podría resumirse en que su razón de ser es generar **valor de marca**. Término que

representó toda una revolución en el branding, teniendo un boom en los años 90<sup>y</sup> hace referencia a cuál es el valor en que podría ser vendida una marca si no tuviera ese nombre. Tome como ejemplo el siguiente: si Coca Cola estuviera a la venta no valdría lo que sus máquinas, camiones, fábricas y patentes, sino que tendría un valor mucho mayor, con fundamento en las asociaciones que genera. Según Interbrand de hecho es la marca más valiosa del mundo\* con un costo de casi 74 mil millones de dólares (incluidas sus presentaciones dietéticas y Zero). Coca-Cola tiene una capitalización de mercado en exceso de 10 mil millones de dólares, puesto que el valor percibido de la marca es significativamente mayor a la suma total de sus activos.<sup>2</sup>

El valor de marca es todo lo que importa, pero generarlo dista mucho de ser una labor simple, las asociaciones fuertes se crean a través de la sinergia en muchísimos aspectos clave en la labor de branding. Así que para poder explicar el cómo, será sumamente conveniente ahondar en la estructura del sistema de gestión actual.

*“La importancia de la marca para el éxito comercial global se está volviendo cada vez más significativa. Durante el último año, la economía global pasó de la recuperación al crecimiento real, el valor combinado de todas las marcas en la clasificación de las 100 principales ha aumentado en un 64% desde el 2006 y ahora se fija en \$2,4 billones. Las marcas fuertes, aunque no son inmunes a las vicisitudes del mercado, están más protegidas y preparadas, a la vez que cuentan con más recursos y con mayor capacidad de recuperación”.*

David Roth CEO de WPP EMEA and Asia



## EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA

Según David Aaker el proceso para la construcción de una marca tiene que ver con 3 tareas básicas: análisis estratégico, estrategia de marca y medición de resultados y se apoya sobre cuatro pilares fundamentales.

- 1- Su estructura y procesos de organización
- 2- Arquitectura de marca
- 3- Identidad y posicionamiento

<sup>2</sup> Si se toma en cuenta que la empresa Coca Cola abarca mucho más que sólo esa marca, ya que en realidad es la 6a del ranking encabezado por Apple con un valor de \$153,285 mdd según datos de Millward Brown. Esta ha aumentado su valor casi 900% desde 2006.

#### 4-Planes para la construcción de la marca

##### **1.- Estructura y procesos de organización**

Se refiere a cómo administrar la marca. En qué políticas deben mantenerse en sus distintos mercados y cuáles son los modos de actuar, así como quién es responsable de cada cosa

##### **2.- Arquitectura de marca**

Determina todo lo relacionado con la cartera de marcas. Si los productos se mueven en vertical o en horizontal, el rol de marcas y submarcas, cuando deben crearse nuevas o retirar las existentes, así como sus sinergias y apalancamiento.

##### **3.-La identidad de la marca**

A diferencia del modelo clásico de Procter, en que la gestión de marca estaba enfocada en las ventas, en el de liderazgo, la identidad constituye la parte más importante y representa el conjunto de asociaciones que deben crearse y después mantenerse en la marca; tiene que ver con la promesa que se le hace a los clientes y es el eje conductor de todos los esfuerzos en la construcción de marca. Es sumamente importante que sea tan extensa como se pueda, ya que define a la marca en todos sus aspectos, comunicacionales y operacionales, así que debe tener como base un detallado análisis de todo lo que la rodea: el consumidor, la competencia y un autoanálisis; para poder así definir; a qué target llegar y de qué forma; la situación que envuelve a competidores, para así buscar una forma de diferenciación propia, teniendo como objetivo delimitar el "alma de la marca" y finalmente como ultimo punto analizar limitaciones, estrategias, fortalezas, valores, etc. para subrayar aquello que sea más conveniente de ser comunicado.

Las asociaciones que se determinan en el desglose de una identidad se dividen en 4 dimensiones: la marca como producto, organización, persona y símbolo, que a su vez se subdividen en atributos que constituyen las propuestas de valor para el cliente, ya sea con fundamento en beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión que transmitir.

Una vez determinadas las propuestas de valor y los elementos que delimitan la identidad, se procede al último paso antes de ser comunicada a los clientes, que es la elaboración de un posicionamiento, caracterizado por ser la parte de la identidad y de las proposiciones de valor que se decide comunicar a los clientes y se define por su nivel de fortaleza, impacto, recordación y particularidad, haciendo todo esto diferenciales de nuestra marca.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MARCA

### Análisis de clientes

Tendencias  
Motivación  
Necesidades no cubiertas  
Segmentación

### Análisis competitivo

Imagen/Identidad de marca  
Fortalezas, estrategias  
Vulnerabilidades  
Posicionamiento

### Autoanálisis

Imagen actual de marca  
Herencia de la marca  
Fuerzas/capacidades  
Valores organizativos

## SISTEMA DE IDENTIDAD DE MARCA

### IDENTIDAD DE MARCA



### PROPOSICIÓN DE VALOR

Beneficios funcionales    Beneficios emocionales    Beneficios de autoexpresión

### CREDIBILIDAD

Apoyo a otras marcas

### RELACIONES

## SISTEMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA

### ELABORACIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA

### POSICIONAMIENTO DE MARCA

Aquella parte de la identidad y de la proposición de valor de la marca que debe comunicarse activamente a la audiencia objetivo

### PLANES DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA

### SEGUIMIENTO