



Facultad de Ciencias Sociales,
Jurídicas y de la Comunicación



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas
TRABAJO FIN DE GRADO

GESTIÓN DE MARCA

-Brand Management-

Presentado por Laura San Miguel Pérez

Tutelado por Ana Sebastián Morillas

Segovia, 25 de Junio de 2014

ÍNDICE

1. Capítulo 1: INTRODUCCIÓN GENERAL
 - 1.1. Justificación de la investigación
 - 1.2. Delimitación del objeto de estudio
2. Capítulo 2: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL TRABAJO
3. Capítulo 3: METODOLOGÍA
 - 3.1. Entrevistas en Profundidad
 - 3.2. Case Study
 - 3.3. Revisión Bibliográfica
4. Capítulo 4: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARCA (*Brand Management*)
5. Capítulo 5: TAXONOMÍA DEL MERCADO PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA
 - 5.1. Alcance de marca – Premium, Regular y final de la pirámide (*BoP*)
6. Capítulo 6: ATRIBUTOS *PIRT*
 - 6.1. Personalidad (*Personality*)
 - 6.2. Imagen (*Image*)
 - 6.3. Reputación (*Reputation*)
 - 6.4. Confianza (*Trust*)
7. Capítulo 7: DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIO: ESTRATEGIA DE MARCA
 - 7.1. Marketing Mix
 - 7.1.1. Producto
 - 7.1.2. Precio
 - 7.1.3. Promoción
 - 7.1.4. Distribución
 - 7.2. Personas: Respuesta de la estrategia de marca
8. Capítulo 8: CONCEPTO DE *BRAND EQUITY* y *LOVEMARKS*
9. Capítulo 9: CONCLUSIONES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
10. Capítulo 10: BIBLIOGRAFÍA Y BIBLIOWEB

1. Capítulo 1

INTRODUCCIÓN GENERAL

Este trabajo de investigación estudia y analiza la importancia de la gestión de una marca. Actualmente existe un contexto económico, tecnológico y social, donde los productos cada vez son más avanzados y similares unos a otros. Por ello lo que les diferenciará es el mundo experiencial que rodea la marca, un valor en términos de posicionamiento y de valor intangible asociado a la misma.

Por tanto, este estudio analiza los factores clave que influyen en el proceso de creación de valor para una marca, y se analizan casos de estudio para evaluar las buenas o malas decisiones tomadas que han repercutido en el éxito o fracaso de una marca.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Por qué existe gente dispuesta a pagar más de 5€ por un café de Starbucks? ¿Y más de 3.000€ por un Mac Pro de Apple? ¿Por qué Nike es la marca asociada al deporte por excelencia? ¿Cómo nos aporta “felicidad” Coca-Cola?

Estas marcas representan más que un producto. Son capaces de representar ideas, creencias e incluso valores. Su diferencia frente a la competencia en su sector radica en una buena y adecuada gestión de marca: elegir una estrategia de posicionamiento, frente a la competencia, construir una estrategia de marca, diferenciar, qué comunicar y cómo hacerlo, son elementos esenciales a la hora de desarrollar una buena gestión de marca.

A la hora de lanzar un nuevo producto al mercado, este, irá acompañado de una marca que lo represente –logotipo y nombre- y será la marca la que con el conjunto de sus actividades aporte valor a los productos. Como se analizará más adelante el coste de un café de Starbucks tendrá un precio aproximado para la franquicia de poco más de un euro por café, sin embargo dan algo más que el producto. Aportan un ambiente relajado, rodeado de sillones, que te hace sentir “*como en casa*”. Starbucks ha logrado posicionarse y diferenciarse en la mente del consumidor, en su corazón.

A día de hoy, el mercado está hipersegmentado, y la diferenciación en el mundo de los negocios es clave a la hora de otorgar longevidad a una marca y potenciar su “inmortalidad”¹ en el mercado. La gestión de marca será el proceso que controle todo lo que la marca haga y diga. Utilizando las herramientas del marketing para incrementar el valor de marca –valor económico- y generar el tan conocido “*Brand Equity*” –valor en términos de percepción del consumidor- a lo largo del tiempo. La marca ya no es únicamente posicionamiento, es un lugar en el corazón del consumidor. Que le transmite sensaciones y experiencias.

El concepto de *Branding* es el proceso de construcción de una marca, manejando conceptos estratégicos intangibles a lo largo de todas las campañas de comunicación. Estos intangibles, que generan valor a la marca, harán que en el momento de compra el consumidor sitúe en su *top of mind* aquella marca que ha percibido con más valor, y asociará la compra del producto, a la adquisición del valor que la marca promueve.

¹ Temporal, P. (2010) *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. Wiley.

1.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La ruptura de las barreras de lo que antes eran mercados locales o nacionales, ha supuesto que las marcas hayan comenzado a establecer un enfoque global, internacional, las llamadas: *world-class brands*. Las marcas de hoy en día se enfrentan al reto de equilibrar una identidad global al mismo tiempo que se adaptan a lo local. Este equilibrio, como se explicará más adelante, se podrá lograr con diferentes estrategias de marca, como es el *co-branding*.

No hace mucho, las tendencias en el mundo de los negocios se basaban en todo aquello que giraba en torno al producto –*product-led*– hasta que fueron evolucionando a lo que hoy conocemos como *consumer-center* o *consumer-led*, en el que las marcas se han visto “forzadas” a estar más cerca y a escuchar al consumidor.

Esta es la razón por la que la gestión de marca está pasando a llamarse “gestión del consumidor” – *customer management* – un ejemplo claro está en internet, el nacimiento de la web 2.0 generó un entorno tan complejo como volátil, pues la rapidez de la información, hacía que se volviese obsoleta por sí misma. Además, internet otorgó poder a los consumidores en el propio proceso de construcción de valor de la marca –valor intangible–. Grandes empresas como Google, Youtube, Wikipedia y Facebook se han convertido en marcas con gran valor emocional para el consumidor debido a que, es él mismo – el consumidor– quien siente la oportunidad de poder participar en la propia creación de contenido por y para la marca.

Se ha pasado de gestionar la aparición de la marca de todo lo que dice y hace, a gestionar su valor en términos, no de beneficio económico, sino de todo un conjunto de variables como la lealtad hacia la marca, la percepción de confianza, seguridad, calidad y personalidad entre otras.

Por tanto, la pregunta en el contexto socio-económico actual es: ¿Quién construye las marcas? ¿Las propias empresas? ¿Los consumidores? ¿Ambas? La respuesta es sencilla, una marca –con sus valores intangibles– sólo es capaz de existir en la mente del consumidor, por lo que será él mismo quien la construya mentalmente y genere una percepción propia. El papel de las empresas por tanto es actuar como catalizadoras del proceso, acelerándolo. Y gestionando los procesos de relación con el consumidor al que se dirigen.

Es por ello, por lo que se abordará el proceso de construcción de una marca, enfocando el trabajo en la generación de Brand Equity y en torno a los atributos PIRT que generan valor: Personalidad, imagen, reputación y confianza.

2. Capítulo 2
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E
HIPÓTESIS DEL TRABAJO

¿Qué es lo que hace que una marca sea exitosa? ¿Es el valor de las marcas la causa o el efecto de su éxito? ¿Qué variables influyen en la formación de esos intangibles que la rodean?

La hipótesis que se plantea en este trabajo se basa en la comprobación de que la creación de valor intangible de la marca, así como una buena gestión, son la causa y no el efecto, del éxito de una empresa en términos tanto económicos como a nivel de posicionamiento.

Por tanto los objetivos que ocupan el siguiente trabajo son:

- **Estudiar la evolución y delimitar las tendencias en la gestión de una marca.**

Existen numerosas tendencias actuales, las que rodean a las marcas pasan desde las expectativas de los consumidores a las experiencias que la marca promete, hasta llegar a convertir las marcas en propios medios de comunicación. Sin embargo, hay una que se alza por encima de todas, y es el crecimiento de la importancia de la variable “Reputación” en la gestión de marca.²

- **Mostrar la importancia del capital emocional de las marcas y determinar cómo repercute en el éxito.**

El pódium en cuanto a las marcas más valoradas se lo llevan tres marcas del sector tecnológico: Apple, Google e IBM –por orden decreciente-. Es necesario conocer el capital emocional de las marcas, la implicación de las emociones en el proceso de acercamiento y relación con el consumidor y el proceso de construcción del carisma de una marca: Personalidad, Imagen, Reputación o Actitud y Confianza.

- **Determinar cuáles de los cuatro atributos PIRT tiene mayor peso a la hora del proceso de creación de valor.**

Cómo el carisma de la propia marca afecta a los procesos de posicionamiento. No importa qué tipo de estrategia de marca o de posicionamiento se elija, el objetivo es capturar los corazones y la mente de los consumidores.

- **Demostrar que la gestión de la marca, asociada a la creación de valor de la misma, es la causa – y no el efecto- en donde radica el éxito.**

² Brown, M. BrandZ Top 100 – Most valuable brands 2013. WPP.

3. Capítulo 3

METODOLOGÍA

A la hora de reforzar la investigación y demostrar la hipótesis que ocupa este trabajo, ha sido necesario utilizar una metodología cualitativa basada en un análisis exhaustivo de diferentes fuentes de información:

1. Entrevista
2. Case study
3. Revisión bibliográfica

3.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

El modelo de entrevista realizado – Anexo 1- se ha basado en un desglose de preguntas de ámbito general sobre la gestión de marca, a preguntas de grado más técnico sobre *Brand Equity* y las *Lovemarks* como modelos de creación de valor.

La entrevista ha sido realizada a una persona con amplia experiencia profesional, pudiendo identificar los distintos puntos de vista: marca y agencia de publicidad.

Concha Santiago de Blas, Directora de Servicios al Cliente en OgilvyOne –departamento de marketing- Madrid. Ha aportado una visión desde el punto de vista tanto publicitario, como profesional sobre las causas de los fracasos de algunas marcas y el éxito de otras. Además, aporta ejemplos con los que ha trabajado personalmente que ayudarán a determinar más claramente la hipótesis que ocupa este trabajo.

Todo ello, con el objetivo de demostrar desde un punto de vista más profesional y objetivo, cómo es entendido el *brand management*, qué factores influyen, errores y aciertos en la gestión de algunas marcas que se analizan a través de *case study*.

3.2. CASE STUDY

A través de diferentes *case study*, se aportarán datos concluyentes y comprobados a la investigación en la que se basa este trabajo. Y por tanto avanzar en la resolución de la hipótesis sobre datos fiables.

Debido a que es información práctica, se podrán analizar desde un punto de vista real, los problemas, aciertos y decisiones tomadas en algunas marcas, que han tenido como consecuencia un efecto positivo o negativo en términos económicos.

Nirma y Unilever	Harrods	Repsol y Moto GP
Harley Davidson	Federal Express – FedEx	GoPro
La Noria y Telecinco	American Express	Apple
Coca-Cola y Pepsi	Ryanair	Mercadona

3.3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para elaborar este trabajo, han sido necesarias diferentes fuentes de documentación entre las que se encuentran artículos de revistas especializadas, libros y prensa.

Es necesario utilizar diferentes fuentes de información para poder elaborar unas conclusiones finales lo más firmes a la realidad posibles. Adquiriendo a su vez un punto de vista global en cuanto a gestión de marca se refiere.

4. Capítulo 4
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARCA
-Brand Management-

Durante 1980, la importancia del *Branding* captó la atención de la comunidad financiera en los mercados. En 1985 Reckitt & Colman adquirió Airweek Industries, llegando en el balance general de ese mismo año hasta un valor de 127 millones de Libras (Chernatony, 2010). Este incremento del valor de Reckitt & Colman fue resultado de los beneficios intangibles en el mercado y la lealtad de los consumidores de la marca adquirida.

Sin embargo, el debate se hizo oficial cuando en 1988 Rank Hovis McDougal anunció que el valor total del nombre de sus marcas – no de sus productos- se fijaba en 678 millones de Libras. Ese mismo año Jacobs Souchard y Nestlé lucharon por la propiedad de Rowntree's – empresa especializada en la manufacturación del chocolate- cuyo valor de marca era de 300 millones de Libras. La marca fue adquirida por Nestlé con una oferta que ascendía en 2,5 millones de Libras de su valor de marca inicial. Ahora Nestlé tiene un valor global de 98.642 millones de Euros.³

Toda empresa, desde la creación del producto hasta el consumo del mismo, está ofreciendo directa e indirectamente una proposición de valor al consumidor. Esta propuesta de valor debe tener un nombre, y será la marca la que represente todas estas promesas de valor de los que la empresa haga o diga. A la hora de “Determinar la proposición de valor”, es decir, a la toma de decisiones que la empresa debe realizar para decidir qué le ofrecerá al consumidor – tangibles e intangibles-, determinar el valor que el consumidor va a recibir y qué valores recibirá la empresa como *feedback*. Numerosos estudios demuestran que hasta el 80% del valor de las empresas reside en lo intangible.⁴

Las marcas representan aproximadamente el 20% de los valores intangibles en los grandes mercados de valores. Y combinados con activos tangibles, crean su valor total. Un ejemplo claro es Procter & Gamble cuando adquirió Gillette. El resultado de la adquisición fue un éxito debido a la fortaleza de ambas marcas por separado, a lo que además se sumó la inversión – que no coste- de más de 27 millones de Libras de P&G por los activos intangibles de Gillette. Junto con esta decisión de P&G, se debe tener en cuenta que a día de hoy tiene más sentido adquirir una marca con unos valores ya establecidos, que lanzar una nueva –pues implica en este caso, coste y no inversión-.

La gestión de marca como elemento generador del *branding* de la misma, es entendido desde dos puntos de vista: el *branding como input* y el *branding como output*. En el primero, son los propios mercados y las empresas las que generan un valor asociado a su marca; sin embargo en el segundo, es el consumidor quien genera una imagen mental de la marca. De tal modo que la gestión de marca o *Brand management* ha de aplicarse entendiendo el *branding* en su doble vertiente. Se hace visible, por tanto centrar el *branding* en el consumidor – *consumer-led* – y trabajar la relación con éste ya que como se ha mencionado anteriormente, serán principalmente los consumidores los que creen el valor de marca. Pues el éxito del valor de las marcas –intangible- es una garantía de ingresos en términos económicos.

³ De Chernatony, Leslie. (2010). *Creating Powerful Brands*. Recuperado de <http://bit.ly/1lEdywt> (Google Books).

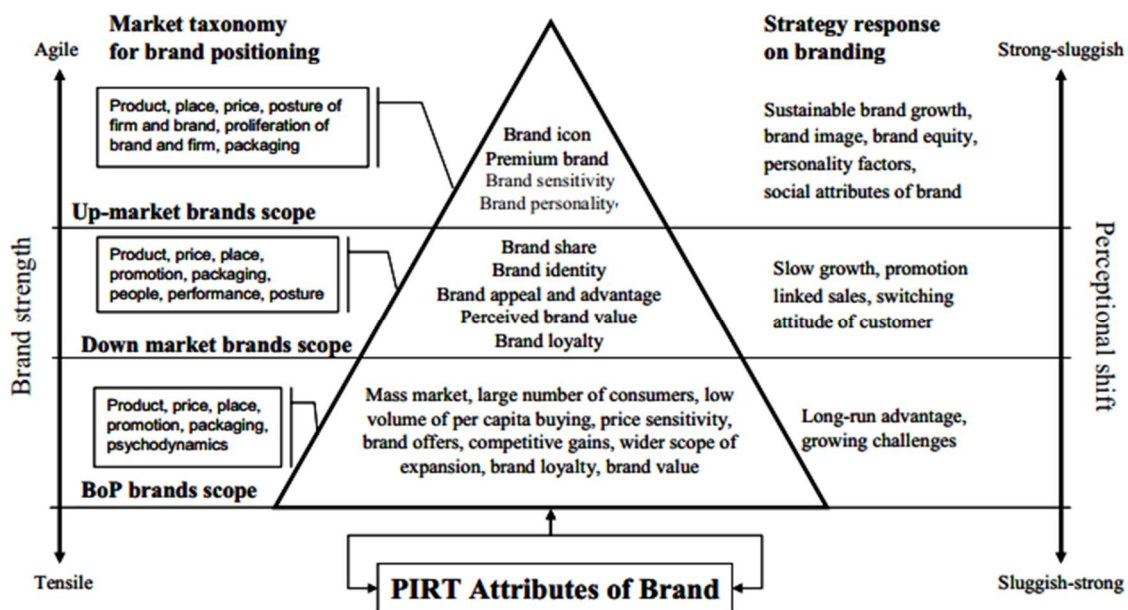
⁴ Nestlé. (2013). *Nestlé Annual Report 2013. Consolidated Financial Statements*. Disponible en http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2013-financial-statements-en.pdf

5. Capítulo 5
TAXONOMÍA DEL MERCADO PARA EL
POSICIONAMIENTO DE MARCA

5.1. ALCANCE DE MARCA – PREMIUM, REGULAR Y BoP

Las marcas globales e internacionales, han comenzado a tener acceso a áreas de mercado inexploradas, como es a nivel regional. ¿Qué interés pueden tener las grandes multinacionales en pequeñas regiones del mundo? A día de hoy, las marcas han tenido que adaptar su operativa a la eficacia global de los mercados, esto significa que el mercado está hipersegmentado y que existe una gran competencia. Por lo que las grandes multinacionales y grandes marcas, han comenzado a tomar la estrategia de “polarizar” su target. Esto significa que, como en el ejemplo de la pirámide de Rajagopal, existe mayor alcance en el mercado por parte de las multinacionales en los sectores *Premium* o en los sectores que se encuentran al final de la pirámide – *BoP* -.

Gráfica 1. Pirámide Rajagopal – final de la pirámide



Fuente: Rajagopal. (2009). *Branding paradigm for the bottom of the pyramid markets*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss: 4, pp.58 – 68.

La estrategia de marca BoP está estudiada en base a comprender algunos de los factores que realmente influyen en el liderazgo de una marca⁵:

- **Conocimiento del Consumidor:** Estudiado periódicamente es de utilidad a la hora de determinar qué cambios se han producido en sus decisiones internas de compra y así adecuar las estrategias de marketing.
- **Visión a largo plazo:** las extensiones de marca han sido un factor principal - ayudando a reunir suficiente tracción y luego diversificar para atender a múltiples necesidades a través de la misma marca. Un ejemplo es Unilever, o Gillette. En principio Gillette estaba destinada a ser una marca que atendiese a la necesidad del afeitado masculino, sin embargo, con el boom de la depilación de la mujer, Gillette diversificó su marca creando Venus, una cuchilla con características especiales que iba dedicada a un target muy específico.

⁵ Rajagopal. (2009). *Branding paradigm for the bottom of the pyramid markets*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss: 4, pp.58 – 68.

- **Innovación de producto:** La calidad nunca fue determinante para el consumidor a la hora de realizar la compra, sin embargo, se ha hecho notable con el paso del tiempo la preferencia de la calidad sobre el precio.
- **Confianza en la calidad:** Las empresas no únicamente han de invertir en el desarrollo de sus productos adaptados a las nuevas tendencias, sino que han de invertir también en la calidad de sus productos, que es lo que generará confianza y permitirá a la marca expandirse hacia nuevos segmentos de mercado. Todo ello repercutirá en el proceso de creación de valor en todo el canal de distribución, y realzará el Brand Equity – posicionamiento de la marca en la mente del consumidor-.

Esta estrategia por dirigirse al final o la base de la pirámide y alcanzar mercados regionales, está basada en el conocimiento de que los valores de las marcas para el consumidor son mayores al final de la pirámide. ¿Por qué? Porque es un mercado masivo, que es capaz de abarcar a un gran número de consumidores, y puede tener un alcance más amplio en el mercado y en la expansión en el mismo.

No es de extrañar por tanto, que la India o China estén comenzando a dominar las economías, ya que sus multinacionales se dirigen al público masivo de la base de la pirámide, formado por pequeños segmentos del mercado en las diferentes regiones. Un caso conocido de éxito de una pequeña empresa frente a una multinacional es el de *Nirma* –marca India de detergente- y Unilever⁶. Hindustan Unilever en la India, se dirigía a la clase media alta, incluso se podría decir, que sus productos estaban dirigidos para la élite. Mientras tanto, Nirma enfocaba su target hacia una parte inferior del segmento de consumo – *BoP* - que a su vez era más numeroso que el público objetivo de Unilever. El resultado fue que la marca Nirma llegó a ser en 1977 la segunda marca más vendida en la India.

De todo lo explicado hasta ahora se pueden sacar varias conclusiones. La primera de ellas es que aunque el beneficio *per capita* sea inferior en los mercados de BoP, el agregado del conjunto de consumidores – notablemente más numeroso- es capaz de ejercer gran poder sobre la marca, representando en volumen, mayor cantidad de beneficios totales. La segunda conclusión radica en que un mayor número de consumidores establece una imagen en su mente de la marca, posicionándola, y generando ellos mismos el proceso de creación de valor de la marca.

⁶ ICMR Case study: NIRMA. Center of Management Research. <http://bit.ly/1jFX95T>

6. Capítulo 6
ATRIBUTOS PIRT:
Personalidad, Imagen, Reputación y Confianza.

6.1. PERSONALIDAD

La personalidad de una marca son características humanas asociadas a un producto, un servicio, una cultura, e incluso una sociedad. La personalidad es un elemento clave que ayuda a la estrategia de marca a desarrollar una conexión con el consumidor y de este modo mejora las relaciones entre ambos.

Se habla de cinco dimensiones de la personalidad de marca para referirse a aquellos rasgos de la personalidad humana que los consumidores tienden a asociar con las marcas⁷:

1. Sinceridad: Como afirma este estudio de la Universidad de Standford, la variable en importancia que sobresalía pertenecía a valores como: llano, honesto, sano, alegre.
2. Entusiasmo: atrevido, inspirado, imaginativo, actualizado.
3. Aptitud: confiable, inteligente, éxito.
4. Sofisticación: clase alta, encantador.
5. Fortaleza: natural, resistente.

Tabla 1. Cinco dimensiones de la personalidad de marca.

FIVE DIMENSIONS OF BRAND PERSONALITY				
Name	Dimension	Variance Explained	Eigenvalue	Traits with Highest Item-to-Total Correlations
Sincerity	1	26.5%	31.4	Domestic, honest, genuine, cheerful
Excitement	2	25.1%	27.9	Daring, spirited, imaginative, up-to-date
Competence	3	17.5%	14.2	Reliable, responsible, dependable, efficient
Sophistication	4	11.9%	9.2	Glamorous, pretentious, charming, romantic
Ruggedness	5	8.8%	6.7	Tough, strong, outdoorsy, rugged

Fuente: Jennifer, A. (1997). *Dimensions of Brand Personality*. Standford. http://faculty-gsb.stanford.edu/aaker/pdf/dimensions_of_brand_personality.pdf

En cada dimensión se evalúan los atributos con una escala de valoración del 1 a 5. Así se determinaron las características más relevantes que delimitaban una personalidad de marca. A su vez estos valores ligados o unidos a las cinco diferentes dimensiones están asociados a más características que determinarán la personalidad de marca. De este modo, por ejemplo, “inteligente” está a su vez asociado con valores como: técnico y empresarial. Mientras que algo “encantador” está asociado a algo más femenino o suave.

Un claro ejemplo de personalidad de marca es el de Harley-Davidson, durante la Segunda Guerra Mundial, la marca suministró al ejército de los Estados Unidos casi 90.000 motos. Muchos de los veteranos que regresaron tras la guerra comenzaron a comprar las motocicletas, ya que les recordaba la sensación de disfrute de montar a caballo o en moto en la guerra. Esta generación fue conocida como los *baby-boomers*, y se convirtió en el nuevo target en el que enfocar los esfuerzos de marketing. Comenzaron a crearse clubs “El club de la Motocicleta” y “rallies”, que acabaron degenerando en una conducta calificada como desordenada y ruidosa por parte de los integrantes que lo formaban. Sin embargo, Harley-Davidson utilizó el cine de Hollywood, con la película de Easy Rider en 1969 para cambiar de nuevo la percepción de su público, alejándolo de una imagen de tráfico de drogas y crimen en la que había degenerado.

⁷ Jennifer, A. (1997). *Dimensions of Brand Personality*. Standford. http://faculty-gsb.stanford.edu/aaker/pdf/dimensions_of_brand_personality.pdf

Si se analiza la famosa marca de motocicletas desde el punto de vista del *branding*, y en concreto desde la perspectiva de las cinco dimensiones de la personalidad de marca, se puede deducir que en cuanto a la primera dimensión – sinceridad- es una marca con un alto contenido de honestidad; pura en el sentido de que es percibida como un ingrediente o componente diario más en la vida de aquellos amantes del motor, un elemento que da origen a todo un estilo de vida.

Si se analiza desde la segunda dimensión – entusiasmo- Harley-Davidson refleja un alto contenido de atrevimiento y excitación. La marca comienza a ser en este punto toda una experiencia, la velocidad, el rock, viajar...etc. Si se profundiza en la tercera dimensión- aptitud- no cabe duda de que la marca es un claro reflejo de un nacionalismo profundo estadounidense, no únicamente por ser originaria de la nación, sino por haber sido reflejo de toda una generación que luchó en defensa de su país. Una generación de hombres que se enfrentó con la fuerza y venció. Un símbolo de victoria.

Se llega por tanto a la cuarta dimensión- sofisticación- en la que son las propias personas las que construyen la personalidad de la marca. Los moteros que regresaron de la guerra, los *baby-boomers*, y los que continuaron con esta tradición de hombría y fuerza que rodeaba la marca. La marca les representaba a ellos, simbolizaba una época, y sin embargo, son ellos ahora los que representan a la marca, los que continúan transmitiendo intergeneracionalmente su personalidad –suponiendo un valor económicamente incalculable-. Por tanto, la quinta dimensión – fortaleza- está asociada al propio target al que se dirige, hombres, lo masculino, la fuerza, la hombría. A aquellos soldados que lucharon en la Segunda Guerra Mundial, sin miedo.

6.2. IMAGEN

La imagen de la marca es uno de los elementos cruciales de los cuatro atributos, sin embargo como veremos más adelante no es el determinante del éxito o fracaso de una empresa. La imagen es la representación de los valores de una marca, lo que la define como tal.

En muchas ocasiones, la tipografía, o el tamaño del logotipo, no son percibidos como elementos determinantes a la hora de crear valor. Sin embargo, es ante su mal uso, cuando vemos visibles los efectos. Se habla de un doble impacto de la imagen:

- Posicionamiento: el vincular una marca a unos u otros valores puede alterar el posicionamiento percibido en la mente del consumidor. Un ejemplo de gran repercusión mediática se dio en el año 2011 en España. Durante el mes de noviembre, el conocido programa La Noria, de Telecinco, entrevistó a la madre de “El Cuco” acusado del asesinato de la joven Marta del Catillo. ¿Qué ocurrió? Bimbo, L’Oréal, Nestlé y El Corte Inglés retiraron su publicidad, y por tanto su financiación a modo de protesta contra el contenido que las propias marcas no creían ético. Este gesto por parte de las empresas anteriormente citadas tuvo un doble camino.

En primer lugar, la imagen de dichas marcas resultó dañada, aquél logotipo y aquellos valores que representaba la imagen de cada una de ellas, se asoció con un programa en el que se entrevistaba libremente a la madre de un “asesino”. Sin embargo, al retirar toda la publicidad, la imagen de la marca fue percibida por los medios de comunicación, como socialmente responsable, comprometida con la justicia y con fuertes valores éticos.

- Coste: toda empresa destina unos recursos para asegurar que la imagen está bien posicionada, la tipografía es la correcta, y los colores pertenecen al pantone de la marca. Es un gasto apenas perceptible de cara externa, sin embargo, es un coste interno para la empresa, del que obtiene beneficios. No obstante, cada vez que alguno de estos pequeños detalles mencionados no es revisado y cuidado, influye negativamente en la mente del consumidor. Pues inconscientemente percibe una incoherencia en las comunicaciones que está realizando la marca, y puede suponer una amenaza para el éxito de la empresa.

Coca Cola y Pepsi, han mantenido desde sus orígenes una lucha por el posicionamiento en la mente del consumidor:

"Me gustaría ganar vuestra amistad, pero esto no es realmente prioritario para mí. Y quiero ganar vuestro respeto, pero tampoco es prioritario. Quiero vuestros clientes, vuestros emplazamientos en los lineales, vuestra participación en el estómago del consumidor. Quiero cada fracción del potencial de crecimiento del mercado de refrescos." M. Douglas Ivester (presidente de Coca-Cola) a Craig Weatherup (director de Pepsi-Cola) 1999.

Ambas marcas de refresco poseen sede en más de doscientos países alrededor del mundo, sin embargo aquello que las diferencia radica en las diferentes estrategias: *naming rights* por parte de Coca-Cola y la identificación del logotipo por parte de Pepsi, es decir, Coca-Cola es reconocido por su propio nombre-un estilo tipográfico, siempre en blanco y fondo rojo-mientras que Pepsi es reconocida por su logotipo más que por su nombre y tipografía.

Por otro lado, ambas tienen estrategias de posicionamiento internacionales y similares, que hablan desde *"destapar la felicidad"* de Coca-Cola, hasta *"revitaliza el mundo"* de Pepsi. Ambas tienen una expansión de gamas de producto similares (dietéticas, con sabores...). Entonces, por qué Coca-Cola posee más valor-intangible- que Pepsi?

Si se tuvieran que describir algunas características asociadas a Coca-Cola, serían: familia, América, Navidad, historia, etc. Es una bebida con una fuerte presencia en los Estados Unidos y con un altísimo *engagement* del segmento adulto de la población, por ello Pepsi decidió enfocar hacia un target más joven que llegado el momento, reemplazaría a los consumidores adultos de Coca-Cola⁸.

A pesar de ser una estrategia muy interesante, Coca-Cola posee una esencia de marca profundamente arraigada en la cultura Americana, por lo que la estrategia de Pepsi no resultó exitosa, pues no tuvo en cuenta la fuerte imagen que Coca-Cola tenía arraigada en la cultura e historia americanas.

6.3. REPUTACIÓN

"- ¿Dónde escondería un cadáver?"

-En la tercera página de resultados de Google."

Lori Randall Stradtman, *Gestión de Reputación Online para Dummies*

Lo que antes se conocía como reputación de marca, se basaba únicamente en una fase en el proceso de creación de la misma. Más tarde fue entendida como una ciencia, y a día de hoy hace referencia a toda una industria. No obstante, no todas las empresas gestionan la

⁸ Turner, J. (s.f.). The 60 Second Marketer.

<http://60secondmarketer.com/60SecondArticles/Branding/index.html>

reputación de sus marcas del modo adecuado. Don Sorensen, propietario y presidente de la compañía Big Blue Robot, que tiene más de 10 años de experiencia en el sector de la reputación, afirmó que muchas empresas subestimaban el coste de una mala reputación.

Sorensen en una entrevista utilizó un ejemplo de una empresa con grandes problemas de reputación online. Cuando los clientes buscaban el nombre de la empresa, 7 de los primeros 10 resultados de Google fueron negativos. Estimó, comparando los ingresos de años anteriores, que la empresa estaba perdiendo casi \$2 millones al año en ventas debido a los resultados negativos en el motor de búsqueda⁹.

Sin embargo, por otro lado, uno de los casos más famosos debido a la gestión de su reputación, es el de Harrods. La conocida institución británica tiene una fama mundial que se eleva hasta el punto de hito icónico de Londres y es probablemente la tienda más conocida y respetada en el mundo. Desde hace más de 162 años, Harrods ha construido su reputación característica gracias a sus valores de marca, que ellos mismos definen, son: lujo, innovación, sensación y servicio.

Harrods se fundó a finales de 1834 por Charles Henry Harrod, y a día de hoy es un ejemplo de cómo una marca impregnada de tradición y leyenda puede llegar a compararse con un museo. La marca está tan ligada a la historia Británica que se ha llegado a afirmar que sería necesario establecer un acto en el Parlamento e incluso comenzar una guerra civil para llegar a querer cambiar la imagen corporativa de Harrods, pues es parte de la imagen de Londres, tan importante como Trafalgar Square o Buckingham Palace.

Harrods es un lugar de reputación, tradición y leyenda. Una tienda es una idea de que hay un establecimiento en algún lugar de la tierra que puede proporcionarle cualquier cosa que desee comprar y enviarlo a cualquier parte del mundo.

Esta reputación traducida en términos económicos, se hace tangible. Pues en todo un contexto socioeconómico de crisis, Harrods fue capaz el pasado 2013 de aumentar en un 10% sus ventas respecto al 2012, llegando a suponer unos ingresos de más de 716 millones de Libras¹⁰.

Se habla del modelo de las tres "C", como los tres elementos indispensables para que la marca adquiera reputación en sus grupos de interés o stakeholders¹¹:

- Cultura: establecer y fijar la misión, visión, valores, normas, políticas de empresa...etc.
- Comportamiento: en lo referente a la relación con el consumidor, será decisiva la actitud de la marca hacia sus grupos de interés. No ha de olvidarse que, como se ha dicho anteriormente, son los propios consumidores los que construyen la marca, y que la marca a día de hoy tiene un mero papel de catalizador en las sociedades.
- Comunicación: todas las comunicaciones que realice una marca directa o indirectamente, serán percibidas por el consumidor, formando parte del proceso de creación de valor de la marca.

⁹ Connor, C. (2014, 3 de Abril). Top Online Reputation Management Tips for Brand Marketers. <http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2014/03/04/top-online-reputation-management-tips-for-brand-marketers/>

¹⁰ Neilan, C. (2013, 4 de Noviembre). Harrods reports record revenues. <http://www.drapersonline.com/news/harrods-reports-record-revenues/5054536.article#.U3v431tdVqU>

¹¹ Pursals, C. (2014, Marzo). Modelo diferencial para construir la reputación de una marca. PuroMarketing. <http://www.puromarketing.com/55/19296/diferencial-para-construir-reputacion-marca.html>

6.4. CONFIANZA

La confianza es un pilar fundamental en la participación del público, las empresas deben comenzar a reconocer la democratización que los consumidores están teniendo sobre la influencia en las mismas. Es un modelo dinámico donde los consumidores y empresas comparten la propiedad de la marca.

La confianza siempre ha sido la raíz del valor de una marca, y ahora más que nunca, la propiedad compartida de la marca, es un elemento emergente en el mundo de los negocios. Existe una “P” más en el marketing mix: *people*.

Tras la entrevista realizada a Concha Santiago de Blas, Directora de Servicios al Cliente en OgilvyOne, Madrid. Resulta necesario sacar algunas conclusiones que desde su experiencia personal, se han visto reflejadas a lo largo de toda la investigación Puntualiza que la personalidad y la imagen de marca son atributos que definen lo que la marca “es”, sin embargo afirma que la reputación y la confianza son las consecuencias.

Ante la pregunta realizada sobre cuál de los atributos consideraba de mayor importancia, no supo cual escoger, pues es el conjunto y la gestión de todos ellos lo que hace a una marca valiosa. Sin embargo, finalmente afirmó que, si tuviera que elegir, escogería la confianza. ¿Por qué?

Juan Roig, presidente de Mercadona, ha sido siempre objeto de crítica por los controvertidos testimonios que realiza durante las entrevistas y ruedas de prensa. Ha criticado numerosas veces a España, calificándola de “*un país de derroche*”, y refiriéndose a su target como “*pobres o ricos*”. Profundizando en el tema, se ve que la cadena de supermercados, no tiene una fuerte personalidad, ni una buena imagen o reputación, pues se asocia por un lado con productos de marca blanca – de menos calidad- y sumándolo a las declaraciones de Roig, el cómputo del valor de marca de Mercadona, debería estar *por los suelos*.

Contra todo pronóstico, en 2013 elevó sus ventas un 4%, llegando a los 20.000 millones de euros, sin olvidar las 61 tiendas nuevas abiertas sin haber reducido la plantilla¹². ¿Qué es lo que mantiene Mercadona? La confianza.

Los consumidores, quienes tienen plena confianza en la cadena de supermercados, eligen la marca blanca como un método a través del cual ahorrar sin renunciar a la calidad. Y son precisamente los consumidores, los que realizan todo el proceso de generación de valor de la marca. El consumidor percibe una excelente calidad en el servicio, este servicio que viste con los colores corporativos – importancia de la imagen, de nuevo- , y que por ende, representa a la marca, y sumado a las noticias contrastadas de la generación de puestos de trabajo hace que Mercadona sea percibida como una marca que promueve la mejora. La clave está en la confianza, en la relación con el consumidor. La confianza es el factor determinante de todos los atributos.

¹² RTVE- (2014, 6 de Marzo). Mercadona aumenta su beneficio un 1% en 2013, hasta 515 millones, y eleva sus ventas un 4%. <http://www.rtve.es/noticias/20140306/mercadona-aumenta-beneficio-1-2013-hasta-515-millones-eleva-ventas-4/890929.shtml>

Tabla 2. Balance deseabilidad – confianza del consumidor.



Fuente: Brown, M. (s.f.). Why Brand personality matters. WPP BrandZ Study.
<http://www.wpp.com/wpp/marketing/branding/why-brand-personality-matters/>

En la tabla superior, se presentan dos términos que se encuentran interrelacionados, lo deseable – D- y lo digno de confianza – T-. Como se observa a continuación, a pesar de que ambos términos se encuentren interrelacionados, existen variaciones en los diferentes mercados. En todos ellos, lo deseable se corresponde con cualidades tales como la atracción o exclusividad.

No es mera coincidencia, que en gran parte de los países desarrollados, ambas variables tengan el mismo peso, o incluso podría decirse, que la confianza adquiere en términos generales un peso superior.

Otro caso de estudio, correspondiente a una de las compañías de mensajería más famosas del mundo es FedEx. La compañía se lanzó al mercado en Abril de 1973 con la idea de Federal Express, revolucionando las prácticas de velocidad de entrega y rentabilidad de negocio. Con los años, FedEx se ha desarrollado como una compañía con una cultura muy definida: ofrecer un servicio de calidad al cliente en sus entregas.

Ya en 1995 FedEx fue la primera compañía en ofrecer un servicio de *tracking* a sus clientes, a través de cual podían hacer un seguimiento de sus pedidos con un número de referencia. En 2004 la empresa ya tenía sucursales en más de 210 países del mundo y repartía diariamente más de 3 millones de paquetes¹³.

El objetivo era fidelizar al consumidor a través de todos los canales de comunicación posibles, con lo que llegó el servicio web y móvil. La web es hoy en día un elemento clave a la hora de autogestionar el seguimiento de los pedidos, haciendo posible que FedEx ahorre costes de tracking por/pedido. Lo que les permite utilizar esa parte de dinero salvado de la autogestión,

¹³ Scholes, K. Federal Express- Delivering the goods. Pearson Case Study.
http://wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/1669/1709610/extra_cases/0273687395_case_fedex.pdf

en otras actividades a través de las cuales mejorar su servicio al cliente. La visión corporativa se basa en satisfacer globalmente de manera responsable, puntual y con un tiempo limitado la distribución orientada al consumidor.

A día de hoy FedEx, sigue implementando nueva tecnología que permita mejorar su servicio de distribución acorde con las necesidades de sus clientes, destinando parte del dinero ahorrado en la autogestión a crear soluciones basadas en la innovación tecnológica.

Puede verse cómo a través de las relaciones con el consumidor, la empresa tiene como objetivo mejorar continuamente la comunicación y el *feedback* con su target, tratando de mejorar cada día su servicio. FedEx es a día de hoy una de las marcas no con mejor imagen o personalidad, pero una de las marcas con mayor reputación en cuanto a servicio, en cuanto a gestión de sus recursos y de la rentabilidad, en pos de poder ofrecer y mejorar constantemente.

7. Capítulo 7
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO
ESTRATEGIA DE MARCA

7.1. MARKETING MIX

El marketing mix es un análisis de estrategia de las 4 variables básicas de la actividad de una empresa: producto, precio, promoción y distribución. El análisis de las 4P's¹⁴ del marketing mix sirve para conocer la situación de una empresa y así poder desarrollar el plan de posicionamiento de marca.

Como se ha visto a lo largo del trabajo, todo influye en el proceso de creación de valor de una marca, por lo que se deben cuidar las 4 variables del marketing mix como elementos que van a permitir diferenciar y posicionar, y en definitiva, como variables que crean valor intangible que a largo plazo se ve reflejado en beneficios económicos para la empresa.

7.1.1. PRODUCTO

Los productos pueden categorizarse como bienes de conveniencia- *convenience goods*- en los que los consumidores están dispuestos a gastar una cantidad muy limitada de dinero. Por lo que es esencial tener estos productos fácilmente disponibles y un nombre de marca conocido asociado a ellos, pues existe una gran competencia. Bienes de compras o de consumo – *shopping goods*- son aquellos productos por los que el consumidor sí está dispuesto a gastar gran cantidad de dinero y esfuerzo por conseguirlos. Bienes de especialidad – *speciality goods*- son aquellos tan específicos de un target, y un producto tan segmentado que únicamente interesa a una pequeña parte de la población.

También será necesario investigar sobre la verticalidad y horizontalidad de una marca a la hora de crear valor a lo largo de toda la cadena. Para que una marca pueda desarrollarse horizontalmente ha de ofrecer variedad de productos, por ejemplo McDonalds no ofrece únicamente hamburguesas: ofrece ensaladas, desayunos, postres...etc. Sin embargo KFC no tiene una horizontalidad tan desarrollada, pues se enfoca únicamente al pollo. A nivel de percepción, una cadena que es capaz de abarcar más productos, será capaz de llegar a un mayor número de personas y más en el sector alimenticio. Además, como se ha visto en el apartado del final de la pirámide –BoP-, se refleja cómo una gran mayoría construye la identidad de marca, ya que en cuanto a número, un mayor porcentaje de consumidores establece una imagen en su mente de la marca, posicionándola, y generando ellos mismos el proceso de creación de valor de la marca.

La profundidad o verticalidad de la cadena por otro lado se referirá a las diferentes gamas que cada producto ofrece, como es el caso de la mayoría de los productos de cosmética: Maybelline con sus diferentes tonos de barra de labios, de lápiz de ojos, de sombra de ojos...etc.

Sin embargo, a la hora de crear una diferenciación de marca se ha de partir del mundo experiencial. Concha Santiago de Blas, Directora de Servicios al Cliente en OgilvyOne, afirmó en la entrevista, que cada vez los productos iban a estar tan perfeccionados, que lo que iba a diferenciarlos en posicionamiento en la mente del consumidor era lo que rodeaba a la marca: el mundo experiencial.

¹⁴ University South California. (s.f.). Marketing Mix: Product. http://www.consumerpsychologist.com/intro_Product.html

Podemos encontrar numerosos ejemplos en cuanto a diferenciación basada en el mundo experiencial, como es el caso de BMW “¿Te gusta conducir?” o incluso en el sector de los servicios como es la institución financiera American Express. Esta marca de tarjetas de crédito ofrece servicios inalcanzables para otras entidades. Su fuerte valor de marca radica en su buena gestión. Por un lado AMEX (American Express) basa su estrategia en la exclusividad: no todas las tiendas permiten pago con AMEX, y no todos los clientes pueden acceder a sus tarjetas. A su vez, estableció su segmentación a través de tres niveles diferentes de estatus económico, esto significa que por primera vez, la marca no ofrecía algo a diferentes públicos, sino que la propia segmentación radicaba en los consumidores. Haciendo de sí mismos parte del target o no de American Express.

Este valor de marca exclusivo que comenzó a generarse desde el propio consumidor llega a su punto más desarrollado con sus tres niveles de exclusividad y de oferta de servicios según a cuál se pertenezca. *American Express Oro*, *American Express Platinum* y por último *American Express Centurion*; esta última tarjeta no es ni siquiera accesible, no es el usuario/ cliente quien la solicita, sino que es la propia marca la que a través de diferentes requisitos, selecciona a aquellas personas a quienes ofrecérsela.

Toda esta estrategia ofrecida por American Express basa la formación de valor de marca en el propio consumidor de sus servicios: ellos son los que se segmentan, y en ellos radica la posibilidad de alcanzar una u otra tarjeta accediendo a servicios cada vez más exclusivos. Esta exclusividad y oferta de servicios está basada en el mundo experiencial que rodea la marca. Sigue siendo una tarjeta de crédito al igual que Visa, Mastercard...etc. Lo que la diferencia es lo que la rodea. Lo que aporta un valor intangible traducido en 32.974 millones de euros en ingresos anuales en 2013, es el mundo experiencial que ofrece.¹⁵ Llegando a aumentar sus ingresos netos en un 4% respecto en 2012 en medio de una crisis económica generalizada, en la que por las características de segmentación de la empresa, el número de clientes se ha visto reducido. ¿No será que los mayores beneficios vienen de la creación de valor y no del volumen de compra?

7.1.2. PRECIO

Los consumidores tienden a experimentar dos maneras de percibir el precio o *pricing*, la primera es al valor útil de adquisición del producto, se establece una comparativa entre la utilidad del producto y lo que se está dispuesto a pagar por ello; la segunda, al valor de la transacción, que se basa en la diferencia entre el valor que el consumidor tenía de referencia y el precio recomendado.

Las decisiones en cuanto al precio que una marca establece por sus servicios o por sus productos será determinante a la hora de ver sus ventas tanto a corto como a largo plazo. De tal modo que el precio actúa como un elemento comunicacional en sí mismo a la hora de influir en la conducta del consumidor.

Algunas estrategias para transmitir valor a través del precio son las estrategias de precios elevados. Es el caso de la gran mayoría de marcas de ropa de lujo: Channel, Dior...etc., cuyo objetivo es posicionarse entre las de mayor prestigio y dirigirse a clientes con alto poder adquisitivo.

El mercado de lujo automovilístico, también utiliza este tipo de estrategias a la hora de aportar un valor intangible en la mente del consumidor. Un usuario/cliente que escoge comprar el

¹⁵ American Express Company. (2013). *Annual Report 2013*. Disponible en <http://amex.co/1kjLMFs>

nuevo Lamborghini Reventon valorado en más de 1,6 millones de dólares para conducir por ciudad, claramente no busca la utilidad, ni un coche con poco consumo o fácil de aparcar por ciudad. Está pagando más de un millón y medio de dólares por el mundo experiencial y el valor añadido que rodea al coche: lujo, sofisticación, exclusividad, poder.

En este caso, los consumidores están dispuestos a pagar cuanto sea necesario por adquirir ese producto. Sin embargo, no se puede establecer la misma estrategia de precios para un detergente. Esto significa, que las marcas han de determinar cuánto están dispuestos a pagar sus consumidores por adquirir su producto, en esta toma de decisiones se han de tener en cuenta no únicamente el valor de marca percibido – que posibilita establecer un alto margen de beneficio para la empresa- sino numerosas variables físicas, de calidad y por supuesto en la que influyen todos los elementos del marketing mix, la demanda, los costes que tiene para la empresa y el precio establecido por la competencia.

Uno de los casos más famosos es el de la compañía aérea Ryanair. Alrededor de 1970 comenzó a extenderse el fenómeno *low-cost* entre las agencias de viajes, y fue en 1990 cuando el fenómeno se extendió a nivel global. Ya en 1992 Ryanair se había establecido como la primera compañía aérea de viajes *low-cost*, comenzando a competir con Easyjet por este modelo de negocio basado en la reducción de costes y de precios¹⁶.

En el negocio de las compañías aéreas, la maximización de las ganancias obtenidas por cada vuelo está relacionada con la maximización de los ingresos. Por tanto la estrategia de precio, es un elemento determinante en el negocio de los medios de transporte. En comparación con el *low-cost*, las compañías aéreas que ofrecen el llamado *full-cost* ofrecen una clase de servicios añadidos como son las diferentes clases de tarifas, sistemas complejos de descuentos con acceso limitado, programas de fidelización de clientes y técnicas de sobreventa; servicios por los que el consumidor está dispuesto a pagar más en algunos casos.

Sin embargo, Ryanair utiliza la estrategia llamada “dinámica de precios” –*dynamic pricing*-. El análisis de las tarifas y políticas pretende hallar la clave de los factores que influyen en el éxito de las compañías *low-cost*, incluyendo los efectos de interacción con la competencia entre compañías. Las diferentes opciones de precios y la capacidad de las líneas aéreas para conocer las características de la demanda, son determinantes a la hora de mantener el modelo de negocio *low-cost*, y el frágil equilibrio sobre el que se basa. La dinámica de precio o en este caso de tarifas debe evaluarse teniendo en cuenta la competitividad del mercado, y los beneficios que los viajeros han logrado a través de esta “*desregulación de precios*”. La clave del éxito de Ryanair está en el seguimiento que tiene de las reservas que los consumidores hacen de ciertas rutas -demanda-, bajando los precios para incrementar las ventas dada la alta demanda –precios dinámicos-, teniendo en cuenta los costes propios en función de los precios establecidos por la competencia. De este modo, minimizando los costes en cada fase, ha sido capaz de maximizar sus beneficios.

Ryanair es percibida como la compañía aérea *low-cost* por excelencia, dirigida a la clase media, por lo que de nuevo se puede ver la influencia de los consumidores sobre el proceso de creación de valor. Y como se ha visto en el modelo del final de la pirámide –BoP- el volumen de consumidores será un factor clave a la hora de crear valor.

¹⁶ Malighetti, P. (2009). Ryanair. *Journal of Air Transport Management* 15, 195–203. Elsevier. Ryanair Case Study recuperado de <http://bit.ly/1pevfWl>

7.1.3. PROMOCIÓN

La comunicación integral de marketing, se basa en la idea de la combinación de diferentes canales de comunicación para alcanzar los máximos efectos. Por tanto, implica una gestión de recursos por parte de la empresa, en función de lo que el cliente/consumidor, valorará más.

La promoción del servicio o producto es la herramienta a través de la cual se puede aumentar la demanda hacia el mismo. Una de las herramientas promocionales más importantes de marketing es la publicidad. La publicidad como medio a través del cual aumentar el valor de marca.

Muchas marcas deciden destinar parte de sus recursos del área de marketing a inversiones relacionadas con el mundo del deporte. El objetivo principal es apropiarse de unos valores para la marca y vincularla a un determinado deporte. Es el caso de Repsol y Moto GP, la máxima categoría mundial de motociclismo.

El patrocinio deportivo que realiza Repsol se basa en una estrategia de comunicación 360º: Patrocinio, publicidad, relaciones públicas, *brand content*, fuerza de ventas, nuevos medios, etc. Estableciendo un diálogo constante con su target. Repsol, a través de su patrocinio en Moto GP y utilizando como sponsor de un piloto Español, ha sido capaz de consolidarse como una marca de gran calidad en el mundo del motociclismo, y del motor en general. Además, debido a la repercusión mediática de este tipo de eventos, Repsol está ganando notoriedad, valor de marca, y lo más importante, un hueco en el corazón y en la mente del consumidor.

Según Havas Media Group, Repsol y Santander-principal competencia de Repsol- son las dos marcas más resaltadas en el mundo del motor: Repsol con Moto GP y Santander con la Formula 1.

Las claves del patrocinio de Repsol en Moto GP, según Havas, se basa por un lado en el buen posicionamiento del logotipo de Repsol en el circuito – que será más costoso económicamente-, en la propia imagen del equipo patrocinado –elementos externos a la propia empresa, lo que es un riesgo constante- y en la gran inversión continuada de la marca en eventos de patrocinio -pues Repsol ha apoyado siempre eventos del motociclismo, y ese coste inicial de patrocinio, se convierte en inversión a medida que aumenta su notoriedad y su valor de marca.

7.1.4. DISTRIBUCIÓN

La distribución es la última de las 4Ps del Marketing Mix, sin embargo, contribuye de igual modo al proceso de creación de valor para una marca, pues contribuye aumentando el interés del consumidor por el producto o servicio ofertado de dos maneras distintas. La primera, aumentando la accesibilidad, lo que repercute en la preferencia de una marca sobre otra en el momento de compra. En segundo lugar, aumenta la llamada exposición de la marca, haciendo

posible que el consumidor tenga consciencia de la misma¹⁷. Un ejemplo son los establecimientos de Apple, o de Starbucks tienen una decoración característica en sus establecimientos, que contribuye a la creación de valor.

7.2. PERSONAS (PEOPLE): Respuesta a la estrategia de marca.

Desde hace algunos años, se ha comenzado a considerar a la gente como la 5P del Marketing Mix. El factor “personas” puede ser entendido desde dos acepciones distintas. El personal interno de la empresa (empleados, accionistas, dependientes, etc.) y el consumidor final de los productos o servicios que se ofrecen. Una empresa no ha de olvidarse que sus empleados son la personificación de la marca, serán su voz y su imagen, por lo que una buena comunicación interna de los valores será imprescindible para que puedan ser comunicados a través de sus empleados.

Sin embargo, es en la segunda acepción donde se encuentra el proceso de creación más importante para una marca: sus consumidores. Un caso a analizar es el de la marca GoPro, que ha aumentado en los últimos años su presencia entre sus consumidores, llegando a crear un 87,4% en 2014 respecto al año anterior 2013¹⁸.

El creador de la famosa cámara para deportes extremos, Nick Woodman, lanzó la marca GoPro en 2004 alcanzando apenas un millón de dólares en beneficios. Su crecimiento ha sido exponencial, alcanzando en el 2013 los 985.7 millones de dólares. Lo destacable en cuanto a nivel de marca radica en que se ha comportado como un indicador de cómo la popularidad de los vídeos se ha convertido en creador de *engagement* por parte de los propios usuarios, siendo ellos mismos los que se graban y suben sus vídeos creando *brand content* para la propia marca a modo de *feedback*. Y creando constantemente un valor para la misma traducido en miles de millones de dólares que aumentan cada año.

La compañía aclaró que era un pequeño número de sus consumidores los que representaban un alto porcentaje de sus ingresos totales:

“Our 10 largest customers, measured by the revenue we derive from them, accounted for 44%, 42%, 51% and 51% of our revenue for 2011, 2012, 2013 and for the three months ended March 31¹⁹”

“Nuestros 10 consumidores más importantes, medidos por el ingreso que derivamos de ellos, representaron el 44%, 42%, 51% y 51% de nuestros beneficios del 2011, 2012, 2013 y durante los tres meses hasta el 31 de Marzo” (traducción propia)

Desde que en 2009 lanzaron al mercado la cámara especializada Digital Hero, los ingresos comenzaron a crecer, utilizaron un nombre que representaba todo aquel mundo experiencial que había comenzado a desarrollarse en torno a la marca. Aquellos consumidores que se grababan realizando un deporte extremo: héroes.

¹⁷ VanAuken, B. (2012, 24 de Agosto). Brand Strategy: The Power Of Distribution. <http://www.brandingstrategyinsider.com/2012/08/brand-strategy-the-power-of-distribution.html#.U58nUVtdVqV>

¹⁸ Wilhelm, A. (2014, 19 de Mayo). GoPro Files For \$100M IPO With 2013 Revenue Of \$985.7M, Up 87.4% From The Year Prior. <http://techcrunch.com/2014/05/19/gopro-files-for-100m-ipo-with-2013-revenue-of-985-7m-up-87-4-from-the-year-prior/>

¹⁹ Poletti, T. (2014, 19 de Mayo). GoPro’s financials: a profitable surprise. MarketWatch. <http://www.marketwatch.com/story/gopros-financials-a-profitable-surprise-2014-05-19>

En cuanto a relación con sus propios empleados, pues son aquellos que representarán la marca en los diferentes establecimientos donde se distribuyan los productos. Un caso de buena relación con sus empleados se ha producido recientemente en Starbucks. Con el objetivo de fomentar la formación entre sus trabajadores a tiempo parcial, la empresa ha lanzado el proyecto “Éxito Universitario de Starbucks”, pues han visto la necesidad interna del 70% de sus trabajadores de formarse académicamente, por lo que les ofrecen subvenciones en 40 carreras online de la Universidad Estatal de Arizona²⁰.

Se podrían plantear algunas cuestiones en torno a este proyecto, ¿Iniciativa por sus empleados o iniciativa de marketing? Directa o indirectamente, la marca está generando un mundo experiencial a su alrededor, un valor añadido: valor de marca. Esto significa que todas aquellas comunicaciones intencionadas o no intencionadas de la empresa repercuten en el proceso de creación de valor, y por tanto son estrategias de gestión de marca.

Si a estos ejemplos le añadimos las anteriores explicaciones y argumentaciones de la importancia de una relación con el público-interno y externo- se deduce, como se explicará también más detalladamente en el próximo capítulo, que el nuevo ingrediente del Marketing Mix, la 5ªP, es un elemento determinante a la hora de generar valor. Pues serán las personas las que construyan el valor de marca actualmente, un valor que traducido en términos económicos asciende a 2.459 billones de dólares en beneficios en el pasado 2013²¹.

²⁰ Marketing Directo. (2014,14 de Junio). Starbucks ayudará a pagar los estudios universitarios de sus empleados. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/starbucks-ayudara-a-pagar-los-estudios-universitarios-de-sus-empleados/>

²¹ Starbucks Corporation. (2013). *Fiscal 2013 Annual Report*. Disponible en [http://news.starbucks.com/uploads/documents/Starbucks Fiscal 2013 Annual Report - FINAL.PDF](http://news.starbucks.com/uploads/documents/Starbucks_Fiscal_2013_Annual_Report_-_FINAL.PDF)

8. Capítulo 8
CONCEPTO DE *BRAND EQUITY* Y *LOVEMARKS*

BRAND EQUITY

Se parte de unas premisas claras, la marca es el nombre asociado a un producto o servicio, la necesidad de diferenciar un mercado con tantos productos de la misma categoría hace que las empresas se centren en explotar el mundo experiencial que rodea la marca, para así poder diferenciarla frente a sus competidores.

Cuando se habla de *Brand Equity*, se hace referencia al valor *premium* que adquiere una empresa haciendo que su producto o servicio sea posicionado en la mente del consumidor como diferente frente a otros productos genéricos de la misma categoría. Es el valor agregado que los consumidores le aportan a la marca, y tiene un valor estratégico muy importante sobre todo a nivel de creación de valor, haciendo los productos inolvidables, reconocibles con asociaciones positivas hacia su calidad aumentando el nivel de confianza de los consumidores. Este valor de marca-*brand equity*- está determinado por cuatro elementos fundamentales: conocimiento de marca, atributos de marca y asociaciones, calidad percibida y lealtad a la marca²².

Tabla 2: Cuatro componentes del *Brand Equity*.



Fuente: Qualtrics. (s.f.). Four Key Elements of Your Brand.

El conocimiento de la marca tiene un papel decisivo, pues equivale a mayor consumo. Un consumidor que ha establecido con anterioridad una toma de contacto con el producto o servicio de la marca en cuestión, puede llegar a evocar en el momento de compra aquellas sensaciones o pensamientos positivos que tuvo al consumirlo. Sin embargo existe una diferencia entre conocimiento y evocación de la marca. Cuando se habla de una marca conocida, es asociada a una calidad o familiaridad, e influye en el momento de compra. Por otro lado, evocarla es un proceso psicológico en el que el consumidor recuerda haber consumido el producto, recuerda la experiencia que rodeaba al consumo, teniendo una mayor participación en la toma de decisiones de compra respecto al conocimiento.

Los atributos y asociaciones de la marca darán como resultado una lealtad a la marca y un posicionamiento en la mente del consumidor que comenzará a dar forma al llamado *brand equity*. Los atributos asociados a una marca pueden ser financieros, económicos, psicológicos e

²² Qualtrics. (s.f.). Four Key Elements of Your Brand.

<http://www.qualtrics.com/university/researchsuite/research-resources/survey-types/market-surveys/brand-management-surveys/>

incluso sociales -atributos *PIRT* vistos anteriormente-. Son las asociaciones, las que reflejarán el resultado de la conexión entre la evocación de la marca en el momento de compra y los atributos percibidos a través de los elementos del marketing mix, creando asociaciones como: compatibilidad, seguridad, confianza, dependencia, libertad e incluso poder. Conformando el conjunto de percepciones que el consumidor tiene del producto²³.

La calidad percibida hace referencia a la actuación de los atributos sobre las asociaciones dadas a nivel consciente e inconsciente. Cuando se habla de personalidad, imagen, reputación y confianza como los cuatro atributos clave de una marca que ha de desarrollar, también se hace referencia a las percepciones de los diferentes atributos por parte del consumidor. Estas percepciones son las que condicionan la calidad percibida de una marca.

Y por último, la lealtad a la marca, como el factor más importante que puede condicionar el éxito o fracaso de una empresa en el mercado. Generada a través de las experiencias de los consumidores con los productos, la lealtad de marca repercutirá aumentando las posibilidades de compra de la misma marca de nuevo –probabilidad de recompra de un producto-. Es capaz de crear un grado de fidelidad en el que el consumidor haga propios los valores que promueve la marca.

Existen 5 niveles de lealtad a la marca, de menor a mayor grado de lealtad: presencia, importancia, *performance*, ventaja y vinculación²⁴. En la primera -presencia- los consumidores conocen la marca, únicamente sus características racionales, por lo que hay riesgo de la entrada de productos sustitutos. En segundo lugar, la importancia, en donde la marca ya cumple más que con las necesidades, con unas expectativas de los consumidores. *Performance*, en este siguiente nivel, la marca cumple las expectativas y además el consumidor es consciente de que posee atributos que la hacen destacar entre productos de la misma categoría. En la ventaja, los componentes emocionales comienzan a cobrar un rol importante, determinando sus preferencias hacia una marca antes que a otra. Y por último, la vinculación, como grado más alto de lealtad de marca. Confluyen elementos racionales y emocionales, llegando a hacer posible que los consumidores se vuelvan embajadores de marca.

Esto trae consigo una serie de beneficios a nivel de comunicación, el llamado boca-oreja es la mejor publicidad que existe, y aquellos consumidores con cierto grado de lealtad a la marca tienden a recomendársela a amigos y familiares. Lo que podría, dependiendo el grado de lealtad de la marca con sus consumidores, ahorrar en costes de publicidad llegado el momento.

Según el estudio de BrandZ de Millward Brown, este 2014 las marcas ganarán 310 millones de dólares por cada 2.9 trillones en valor de marca, lo que representa un incremento del 12% respecto al pasado 2013²⁵. Además en la comparativa realizada con años anteriores se observa como el valor de marca se ha doblado en valor-en todas las categorías de producto- respecto al existente en 2006.

²³ Fraguas Herrera, M. Álvarez Cibanal, D. (y otros). *Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo*.

²⁴ Gustavo, J. (2013, 22 de Octubre). Los cinco niveles de lealtad de marca.
<http://www.informabtl.com/2013/10/22/los-5-niveles-de-lealtad-a-la-marca/>

²⁵ Brown, M. (2014). *BrandZ Top 100*. Disponible en
https://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx y en PDF
https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf

Gráfica 2: Aumento del valor de marca a lo largo de los años.

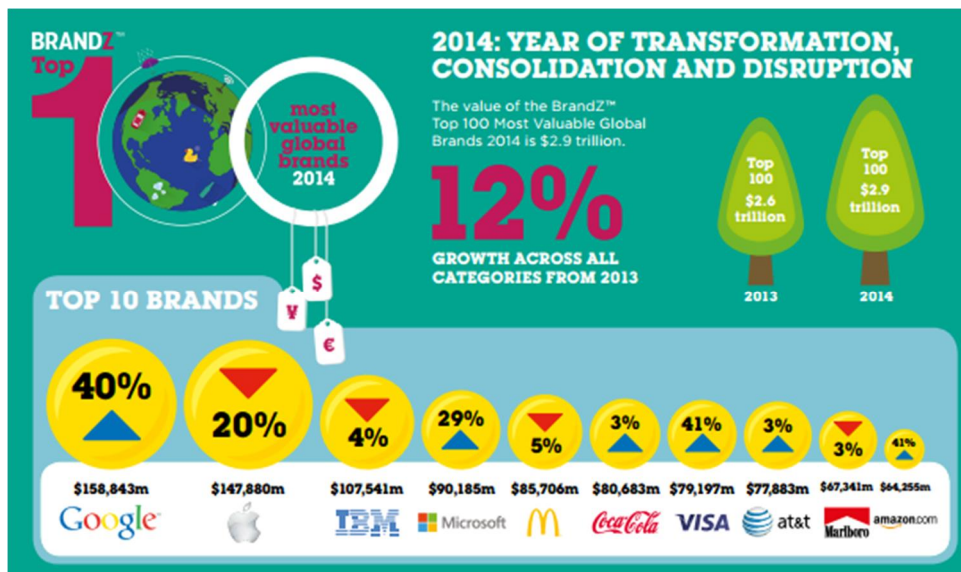


Fuente: Millward Brown Optimor, BrandZ™

Una de las vías que parece estar adoptando la mayoría de las empresas es hacer partícipes a sus consumidores de la propia misión de la marca, creando una cultura de marca que se asentará emocionalmente en ellos. La democratización es una tendencia que están llevando a cabo numerosas empresas reconocidas con el objetivo de diferenciarse más cada día y conseguir un nivel de lealtad y de *brand equity* que les permita posicionarse en el mercado. Algunos ejemplos son *Johnson & Johnson* que democratiza la salud de las comunidades, *Google* democratizando un mejor y mayor acceso a la información, *Coca-Cola* democratizando los momentos de felicidad y *Nike* el atletismo.

Si se analizan más en profundidad los diez primeros puestos del “Top 100” de Millward Brown se hallan las siguientes marcas:

Gráfica 3: Top 10 Brand Equity 2014.



Fuente: Brown, M. (2014). *BrandZ Top 100*.

La famosa marca de tecnología Apple siempre ha estado reñida con Google por alcanzar el primer puesto en el ranking, y siempre lo había logrado, hasta ahora. Google se presenta este año con un crecimiento de más del 40% en valor de marca. La clave de la subida de Google y la bajada a segunda posición de Apple, radica en la continua investigación por acercarse a las necesidades de sus consumidores²⁶.

A pesar de que la famosa marca de tecnología innove continuamente, sus ventas ya alcanzan una estabilidad, y sus numerosos modelos de iPhone poseen pequeñas ventajas unos respecto a los otros anteriores. Google por su parte ha mejorado su servicio tanto para el usuario final como profesional: AdWords, Analytics, acceso electrónico a libros, y su sistema ya reconocido mundialmente de mapas: Google Earth. Ha conseguido una democratización de marca tal que en numerosos idiomas de países de habla anglosajona, el término “buscar en internet” ha llegado a ser traducido como “Google it”, como un verbo que implica la búsqueda de información. Y como una empresa que no deja de sorprender con sus avances técnicos y sus reconocidos Doodles.

LOVEMARKS

El concepto de *Lovemarks* fue acuñado por Kevin Roberts cuando se refería a la relación que los consumidores tienen con los productos de una marca. Se ha llegado a definir por el propio autor del libro *–Lovemarks: future beyond brands.–* como un paso más allá en la lealtad de marca de *brand equity*, es “la lealtad más allá de la razón” de un consumidor con algunas marcas.

“Take a brand away and people will find a replacement. Take a Lovemark away and people will protest its absence. Lovemarks are a relationship, not a mere transaction. You don’t just buy Lovemarks, you embrace them passionately. That’s why you never want to let go²⁷”.

“Retira una marca y la gente la reemplazará. Retira una Lovemark y la gente protestará. Son relaciones, no una simple transacción. No se compran simplemente Lovemark, se abrazan y acogen con pasión. Es por eso por lo que no permites que se vayan”.

En un mercado tan hipersegmentado, la única diferenciación posible entre productos con altísima calidad, prestaciones y diseño, será el mundo simbólico que rodea a las marcas. Roberts afirma que el amor es un elemento clave, las empresas han de construir lazos emocionales de larga duración con sus consumidores. La clave recae en que las Lovemarks no pertenecen tanto a las empresas, sino a los consumidores. Estos lazos emocionales creados harán que sean los propios consumidores los que construyan el valor de marca. De nuevo se vuelve al tema de la relación con el consumidor, la base de la pirámide –BoP- y la importancia de la 5ª P del Marketing Mix.

El mercado y los negocios se encuentran en una revolución en la que la base para el éxito está en desarrollar correctamente el mundo experiencial y la confianza de la marca. No se realizan

²⁶ Liljas, P. (2014, 14 de Mayo). Google Edges Out Apple as World’s Most Valuable Brand.

<http://time.com/108547/google-most-valuable-brand-apple/>

²⁷ Lovemarks. (s.f.). About Lovemarks. <http://www.lovemarks.com/index.php?pageID=20020>

compras de producto, sino compras de marca, de lazos afectivos. Por lo que a nivel económico existe una correlación entre el capital emocional y el capital económico que se obtiene.

En el último informe publicado en 2013 sobre las diez marcas consideradas Lovemarks los cuatro primeros puestos pertenecen a: Apple, Coca-Cola, Douwe Egberts y Samsung²⁸. Si se realizase un estudio más exhaustivo en cuanto a los cuatro atributos PIRT (personalidad, imagen, reputación y confianza) en base a las 5P's del marketing mix, no cabe duda de que podría encontrarse una fuerte interrelación.

El caso de Apple hubiese podido ser utilizado a lo largo de todo este trabajo, sin embargo, es en este capítulo donde se logra entender con mayor exactitud el éxito de la marca. Se ha de comenzar a analizar este caso por los atributos *PIRT*-personalidad, imagen, reputación y diseño- para poder evaluar los cuatro elementos fundamentales del *brand equity*, y poder evaluar posteriormente su nivel de posicionamiento en el corazón del consumidor como *Lovemark*.

En primer lugar, en una entrevista al director de diseño de Apple – Jonathan Ive- se le preguntó sobre el proceso de diseño de la imagen de los productos y describió uno de ellos, el MacBook como algo que no podía haber sido más simple y más esencial a nivel de imagen (Temporal, 2010)²⁹. Afirmó que la principal función del producto era que fuese fácil de transportar: estaba hecho para tocarlo, moverlo y que no fuera demasiado caro. Pero incluso se ha de hacer referencia más allá de sus productos, a los emplazamientos de sus entidades, que son considerados como una experiencia en sí mismos. Todos los establecimientos donde se venden sus productos e incluso partes de algunos de ellos, como en centros comerciales, están diseñados para cuidar la imagen de la marca al detalle. Asegurando que los consumidores que entren, perciban en todo momento la esencia de valor de la marca: simple, sencillo y no excesivamente caro.

La personalidad de la marca, del mismo modo, se ve reflejada en cada producto, establecimiento, e incluso en sus escasos anuncios televisivos. Durante la XVIII Super Bowl en 1984, Apple lanzó su primer spot, hacía una clara referencia indirecta a la novela de George Orwell de 1984, mostrando una respuesta a la dominación y el control total en el que vivían algunas sociedades. En él una mujer se revela contra “la masa”, apareciendo al final del spot el eslogan “*The Apple thinks differently.*” Ya se comenzaba a mostrar a la marca como una ruptura con lo que se había estado desarrollando anteriormente en el mundo de la tecnología. Apple comenzó a ganar seguidores, llegando actualmente a tener comunidades de fans que promueven el propio valor de marca y su credo³⁰.

La comunidad de consumidores de productos de la marca, es con mucho, la más pasional que existe hasta el momento. Poseen una afinidad con la marca que va más allá de la mera compra o transacción. Un ejemplo de confianza hacia la marca que hizo historia fue en Julio de 2008 donde los fans en Japón fueron capaces de hacer fila durante dos días a la espera de que lanzaran el nuevo iPhone.

La reputación a nivel mundial de Apple, se encuentra en consonancia con el resto de atributos. Es una marca reconocida por la calidad y características de sus productos, y por estar, cada día

²⁸ Ranking the brands. (2013). Top 10 Lovemarks ranking. <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=293&nav=category>

²⁹ Temporal, P. (2010). *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. Asia. Ed: John Wiley & Sons.

³⁰ Un ejemplo de comunidad de fans que promueve la cultura, identidad, y valor de marca es: www.cultofmac.com

expandingo su mercado, adecuando sus ordenadores a targets específicos, como es el de diseño.

En cuanto a los cuatro elementos que forman el posicionamiento *brand equity*, todos han sido explicados mediante los atributos PIRT: el conocimiento de la marca, los atributos, calidad percibida y la lealtad a la marca. Esta coordinación a la hora de transmitir los valores, hace que no se pierda coherencia a lo largo de la cadena de creación de valor-en término de intangible-.

Si lo analizamos a través de la GRÁFICA de las *Lovemarks*, ¿dónde se posicionaría Apple? Desde luego, es una compañía con un nivel de pasión por parte de sus consumidores que supera el llamado “amor” por la marca. En lo que representa el respeto por la marca, no habría espacio para enumerar la cantidad de seguidores y compradores que consideran que no solo los productos cumplen las expectativas, sino que las superan. De tal modo que ya son los consumidores los que, por iniciativa propia, deciden actuar como embajadores de marca transmitiendo a partir de páginas web propias de fans de la marca, la propia cultura, los valores, y la pasión. Por muchos estudios de reportes financieros anuales en los que se pueda corroborar el éxito económico de la marca, esa pasión de los consumidores, esa lealtad, no tiene precio.

“El posicionamiento ya no está en la mente del consumidor, sino en su corazón³¹”.

Gráfica 4: Proporcionalidad amor-respeto para una Lovemark.



Fuente: Roberts, K. (2005). *LOVEMARKS: Future beyond brands*. Ed: Urano S.A.

³¹ Blasco, J. (2011). Lovemarks: El posicionamiento ya no está en la mente del consumidor, sino en su corazón. <http://www.puromarketing.com/3/9842/lovemarks-posicionamiento-esta-mente-consumidor-sino.html>

9. Capítulo 9
CONCLUSIONES Y RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista profesional, y a través de los casos de estudio que se analizan en el trabajo, se ha evaluado la importancia de la creación de valor. El éxito de una empresa ha de ser entendido como el efecto del valor de marca.

El éxito radica en la adecuada comunicación de los atributos *PIRT*, y por supuesto, en su adecuada estructura interna. La personalidad de una marca como en el caso de Harley Davidson fue determinante para que fueran los propios consumidores los que se asociaran con ella a nivel emocional, compartían las mismas creencias e incluso el mismo estilo de vida a través de la cual la marca se había generado.

A nivel de imagen, de diseño, se vuelve a corroborar que una imagen transmitida arraigada a la cultura de una sociedad, como es el caso de Coca-Cola en Estados Unidos-y en todo el mundo, en general- es capaz de superar cualquier estrategia con la que la competencia pudiera atacar. La imagen en este caso es un condicionante para crear valor y asociaciones con la cultura americana, y estos valores generados de la propia imagen, son los que hoy en día dan a Coca-Cola 363 mil millones de beneficios, de los cuales el 80% de los ingresos, por lo general, viene de lo intangible³².

Harrods, fue otro ejemplo de los atributos *PIRT*, representando la reputación. Siendo ya un icono de todo un país, igualable al *Big Ben* o al *London Eye*. Y por último la confianza como elemento a través del cual se determinará el grado de afiliación emocional con los consumidores.

Todos estos atributos, gestionados de forma adecuada son capaces de repercutir en la creación de valor de la marca asegurando su fracaso o éxito. Asegurar que el éxito de una empresa viene determinado por sus beneficios económicos como resultado de las compras, y que es el que genera el valor de marca, es totalmente erróneo. En primer lugar, ya se ha argumentado mediante estudios que el 80% de los beneficios que obtiene una marca, lo forma el capital intangible, que está formado por los atributos *PIRT*. En segundo lugar, porque no se está teniendo en cuenta el rol de la sociedad en el proceso de generación de valor.

El papel de la 5ªP del Marketing Mix, así como las relaciones que establece el público con su marca, son en definitiva, los que crearán valor. El proceso psicológico y social que se da gracias a la estrategia de marca de la base de la pirámide BoP, ejemplificó con claridad, como es la masa la generadora de valor según los atributos percibidos. Por tanto, tanto la marca como los consumidores son quienes a través de sus atributos-por parte de la empresa- y de sus percepciones-por parte de los consumidores- crearán una experiencia de compra.

Esta relación entre las marcas y la sociedad ha llegado a un punto de personificación tal en el que el consumo de un u otro producto está condicionado por los valores que representa, y se comprará en base a lo que “seamos” o “queramos ser”. Se compran ideas, valores, experiencias e incluso estilos de vida.

Desde un punto de vista personal de la investigación realizada, creo que se podría determinar con cierta exactitud los errores de cualquier marca enfocándolos en alguno de los atributos señalados, para tomar medidas correctivas. Ha sido muy gratificante poder comprobar mediante casos de estudio analizados la aplicabilidad de las estrategias y ver sus resultados económicos pudiendo comprobar que un gran porcentaje de los ingresos es el resultado del valor de marca y por ende, de una buena gestión de la misma.

³² Coca-Cola. (2013). *Financial Results 2013*. Disponible en <http://www.coca-colahellenic.com/investorrelations/financialresults/Financialresult-2013>

10. Capítulo 10
BIBLIOGRAFÍA Y BIBLIOWEB

BIBLIOGRAFÍA

- Ayestarán, R., Rangel, C., Sebastián, A. (2012). *Planificación Estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. ESIC: Madrid
- Brown, M. BrandZ Top 100 – Most valuable brands 2013. WPP.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo*. EBS Consulting Group: Santiago, Chile.
- Fernández Gómez, J. (2013). *Estrategia publicitaria y gestión de marcas*. McGraw-Hill: Interamericana de España.
- Fraguas Herrera, M. Álvarez Cibanal, D. (y otros). *Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo*.
- Gobé, M. (2009). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. Allworth Press
- Journal of Brand Management. Palgrave Macmillian.
- Journal of product & Brand Management. Emerald.
- Lane Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca*. Ed: Pearson.
- Morgan, A. (2009). *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*. Editado por John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
- Neumeier, M. (2005). *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. New Riders.
- Ollé, R., Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management*. Gestión 2000.
- Rajagopal. (2009). Branding paradigm for the bottom of the pyramid markets. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss: 4, pp.58 – 68.
- Ries, A., Ries, L. (1998). *The 22 Immutable Laws of Branding*. HarperCollins Publishers.
- Roberts, Kevin. (2005). *Lovemarks: Future beyond brands*
- Temporal, P. (2010). *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. Asia. Ed: John Wiley & Sons.
- VVAA. (2004). Harvard Business Review: Gestión de marcas. Deusto.

BIBLIOWEB

- American Express Company. (2013). *Annual Report 2013*. Disponible en <http://amex.co/1kjLMFs>
- Blasco, J. (2011). Lovemarks: El posicionamiento ya no está en la mente del consumidor, sino en su corazón. <http://www.puomarketing.com/3/9842/lovemarks-posicionamiento-esta-mente-consumidor-sino.html>
- Brown, M. (2014). *BrandZ Top 100*.
https://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx y PDF
https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf
- Coca-Cola. (2013). *Financial Results 2013*. Disponible en <http://www.coca-colahellenic.com/investorrelations/financialresults/Financialresult-2013>
- Connor, C. (2014, 3 de Abril). Top Online Reputation Management Tips for Brand Marketers. <http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2014/03/04/top-online-reputation-management-tips-for-brand-marketers/>
- De Chernatony, Leslie. (2010). *Creating Powerful Brands*. Recuperado de <http://bit.ly/1lEdywt> (Google Books).
- Gustavo, J. (2013, 22 de Octubre). Los cinco niveles de lealtad de marca. <http://www.informabtl.com/2013/10/22/los-5-niveles-de-lealtad-a-la-marca/>
- Heding, T. (2010). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Ed. Routledge. Recuperado de <http://bit.ly/SVD6Km> (Google Books).
- ICMR Center of Management Research. Case study: NIRMA. <http://bit.ly/1jFX95T>
- Jennifer, A. (1997). Dimensions of Brand Personality. Stanford. http://faculty-gsb.stanford.edu/aaker/pdf/dimensions_of_brand_personality.pdf
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Ed. Kogan Page. Recuperado de <http://bit.ly/1kQc65P> (Google Books).
- Liljas, P. (2014, 14 de Mayo). Google Edges Out Apple as World's Most Valuable Brand. <http://time.com/108547/google-most-valuable-brand-apple/>
- Lovemarks. (s.f.). About Lovemarks. <http://www.lovemarks.com/index.php?pageID=20020>
- Malighetti, P. (2009). Ryanair. *Journal of Air Transport Management* 15, 195–203. Elsevier. Ryanair Case Study recuperado de <http://bit.ly/1pevfWl>
- Marketing Directo. (2014, 14 de Junio). Starbucks ayudará a pagar los estudios universitarios de sus empleados. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/starbucks-ayudara-a-pagar-los-estudios-universitarios-de-sus-empleados/>
- Neilan, C. (2013, 4 de Noviembre). Harrods reports record revenues. <http://www.drapersonline.com/news/harrods-reports-record-revenues/5054536.article#.U3v431tdVqU>

- Nestlé. (2013). *Nestlé Annual Report 2013. Consolidated Financial Statements*. Disponible en http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2013-financial-statements-en.pdf
- Poletti, T. (2014, 19 de Mayo). GoPro's financials: a profitable surprise. MarketWatch. <http://www.marketwatch.com/story/gopros-financials-a-profitable-surprise-2014-05-19>
- Pursals, C. (2014, Marzo). Modelo diferencial para construir la reputación de una marca. PuroMarketing. <http://www.puromarketing.com/55/19296/diferencial-para-construir-reputacion-marca.html>
- Qualtrics. (s.f.). Four Key Elements of Your Brand. <http://www.qualtrics.com/university/researchsuite/research-resources/survey-types/market-surveys/brand-management-surveys/>
- Ranking the brands. (2013). Top 10 Lovemarks ranking. <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=293&nav=category>
- RTVE- (2014, 6 de Marzo). Mercadona aumenta su beneficio un 1% en 2013, hasta 515 millones, y eleva sus ventas un 4%. <http://www.rtve.es/noticias/20140306/mercadona-aumenta-beneficio-1-2013-hasta-515-millones-eleva-ventas-4/890929.shtml>.
- Scholes, K. Federal Express- Delivering the goods. Pearson Case Study. http://wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/1669/1709610/extra_cases/0273687_395_case_fedex.pdf
- Starbucks Corporation. (2013). *Fiscal 2013 Annual Report*. Disponible en [http://news.starbucks.com/uploads/documents/Starbucks Fiscal 2013 Annual Report - FINAL.PDF](http://news.starbucks.com/uploads/documents/Starbucks_Fiscal_2013_Annual_Report_-_FINAL.PDF)
- Turner, J. (s.f.). The 60 Second Marketer. <http://60secondmarketer.com/60SecondArticles/Branding/index.html>
- University South California. (s.f.). Marketing Mix: Product. http://www.consumerpsychologist.com/intro_Product.html
- VanAuken, B. (2012, 24 de Agosto). Brand Strategy: The Power Of Distribution. <http://www.brandingstrategyinsider.com/2012/08/brand-strategy-the-power-of-distribution.html#.U58nUVtdVqV>
- Wilhelm, A. (2014, 19 de Mayo). GoPro Files For \$100M IPO With 2013 Revenue Of \$985.7M, Up 87.4% From The Year Prior. <http://techcrunch.com/2014/05/19/gopro-files-for-100m-ipo-with-2013-revenue-of-985-7m-up-87-4-from-the-year-prior/>
- World Resources Institute <http://www.wri.org/publication/next-4-billiont>

