



**Título documento**

**Conoce los elementos tu imagen corporativa y tu marca**

**Documento fusión de:**

**Imagen corporativa**

**Identifica la importancia y beneficios de las marcas**

**Autores**

**Imagen corporativa - Nelson Mora**

**Identifica la importancia y beneficios de las marcas - Camilo Hernández**

**Escobar**

**Tipo de documento**

**Documento para descargar**

## **Resumen documento matriz**

El documento matriz “Imagen Corporativa”, recoge de manera panorámica el papel del diseño al interior de la empresa. Para ello, se parte de la definición de diseño, teniendo en cuenta la amplitud y alcance de esta palabra; luego se desarrollan brevemente sus dimensiones: sociocultural, ética, creativa, estética y funcional; su propósito es dar elementos conceptuales para el abordaje de las posibles aplicaciones del diseño. Después de esto, el documento desarrolla unos campos de aplicación del diseño con el objetivo de mostrar referentes que puedan dar al empresario pautas para involucrar el diseño como componente estratégico de la empresa. Finalmente, el texto aborda el diseño como un proceso de concepción de la innovación basado en teorías, se describen brevemente tres metodologías actuales y su modelo de aplicación en el sector empresarial: *Design thinking*, Diseño emocional y *Fuzzy Front End*.

### **Definición del diseño**

El primer y más frecuente error es confundir el diseño con estética, de ahí la importancia de definir o precisar el término diseño. En el contexto de las Pymes colombianas suele considerarse al diseño como una actividad puntual o aislada y más bien debería considerarse como un proceso donde intervienen varias disciplinas con el objetivo de planificar, desarrollar e introducir nuevos productos y servicios en el mercado.

El diseño es sinónimo de proyecto, de plan. Con relación a la gestión del diseño, se hace referencia al diseño como proceso que está presente e interviene en el marco de la empresa, desde la fase de detección de oportunidades y análisis de las necesidades de mercado, hasta las fases de producción y comercialización del producto o servicio; en éste proceso se evidencia la intervención de distintas disciplinas como mercadeo, I&D, ingeniería, sistemas, etc.

### **Dimensiones del diseño**

Para una buena aplicación del diseño en el contexto empresarial se requiere entender unos conceptos clave que nos permiten dimensionar la importancia y el alcance que el diseño puede tener. Para esto se abordan cinco dimensiones del diseño.

La dimensión **sociocultural**, se relaciona de manera directa con la cultura que comparten tanto las personas (en este caso los usuarios), como los objetos y productos del diseño. Es decir, la importancia del usuario y su contexto cultural.

En esta parte se abordan tres elementos relacionados con el contexto sociocultural y el diseño: el primero, articulado con la importancia de la observación y transformación de las tendencias del entorno como elemento clave para el éxito de

una empresa o desarrollo de un nuevo producto o servicio. El segundo, la observación de los usos, pues en el proceso de diseñar y desarrollar nuevos productos existe un momento en que se analiza cómo es usado un producto o servicio (usabilidad). Finalmente, la observación de los significados, es decir, qué significados le dan las personas a los objetos, estas relaciones que son difíciles de identificar a simple vista, constituyen una fuente importante de innovación, pues lograr entender y usar estos códigos significará una concordancia con el contexto cultural en la que se relacionará un producto o servicio.

La **dimensión ética** parte de dos componentes conceptuales que tienen relación directa con el diseño: el primero, asociado con la responsabilidad social empresarial que trasciende la idea tradicional de filantropía y se refiere a los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial. Y el segundo, relacionado con los derechos de tercera generación o los llamados derechos colectivos, los cuales son entendidos bajo la idea de solidaridad y fraternidad entre los seres humanos, como es el caso del derecho a un ambiente sano.

Una confusión habitual es dar al diseño y al diseñador la patente exclusiva de la creatividad. La **dimensión creativa** aborda cómo ésta ha de estar presente, antes del diseño, en la definición del concepto de producto a diseñar y posteriormente en la forma de comercializarlo. La aplicación *per se* de la creatividad, no garantiza de forma alguna el éxito de un producto en el mercado. La creatividad empresarial se nutre del conocimiento y del talento que existe tanto al interior como al exterior de la empresa, el estudio de estos casos demuestra que la creatividad empresarial no depende solamente del “chispazo”, la genialidad o la gran idea, sino de la forma como ésta es aplicada o establecida como parte de un proceso más amplio y sistemático dentro de la empresa.

Una parte esencial del proceso de diseño es el factor estético. La **dimensión estética** define la atracción que un producto ejerce sobre el comprador o usuario final y cómo este aspecto del diseño tiene influencia directa sobre la funcionalidad del producto. A través del uso de formas, colores y materiales, se establece una relación emocional entre el objeto diseñado y su usuario, ésta influye directamente sobre la valoración y aceptación que el consumidor final le da a los objetos y servicios con los que interactúa.

Aunque es frecuente que el diseño se asocie sólo con la apariencia de los objetos, éste tiene una relación directa con la funcionalidad. La **dimensión funcional** del diseño, hace referencia a la manera como el cliente usa el producto (usabilidad). Esta dimensión se aborda desde dos campos de acción, el relacionado con el usuario y el proceso de producción. De éstos aspectos complementarios del diseño dependerá que los resultados respondan tanto a las expectativas de los usuarios o clientes, como a las de la empresa en términos de reducción de costos y tiempos en el proceso de producción.

## Aplicaciones prácticas

Aunque el diseño es una actividad reconocida para muchas pymes, también es cierto que hay gran desconocimiento de lo que realmente es y significa, y de lo que puede conseguirse con él. De ahí la importancia de abordar aplicaciones prácticas dentro de la empresa.

La primera de ellas es la **Imagen Corporativa** y es entendida como el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, expresiones, creencias, sentimientos e informaciones que tiene el público sobre una organización. Ahora más que nunca tanto la calidad del producto, su distribución y la presentación e imagen del mismo son elementos clave para diferenciarse y competir con éxito.

Uno de los mayores errores, es pensar que sólo las grandes empresas necesitan construir una buena imagen. En un mercado cada vez más competitivo, poseer una adecuada imagen ya no es una opción ni mucho menos un lujo del que se pueda prescindir. Hoy día la imagen de la empresa es crucial para la supervivencia de un negocio, de ahí la importancia de conocer el proceso de construcción y definición de la adecuada imagen de una empresa o producto.

En el capítulo de imagen corporativa se hace referencia al proceso de diseño, rediseño o actualización de la identidad corporativa y su comunicación gráfica. El proceso parte de un examen de la situación actual y el análisis de la imagen corporativa existente o que se quiere proyectar, ya que la imagen debe reflejar – idealmente- la esencia de la empresa, de manera coherente y consistente.

Para abordar el tema se tienen dos dimensiones básicas, los rasgos culturales y la identidad visual. Los rasgos culturales son los valores y la misión de la empresa; la responsabilidad hacia la sociedad y hacia sus empleados.

La identidad visual, son los elementos gráficos que tienen como objetivo el mantener la unidad y lograr la máxima representatividad de la empresa al menor costo posible.

## Signos de la identidad Visual

Para comunicar de manera efectiva y coherente la identidad de una empresa, se recurre tanto a elementos tangibles como intangibles, que van desde la forma como se responde el teléfono hasta la forma de presentación de la empresa y sus productos.

La identidad se transmite a través de un conjunto de signos por medio de los cuales los públicos reconocen la empresa o producto y se hacen a su propia idea o imagen. Estos signos hacen parte y deben estar integrados en el sistema de identidad de la

marca. Joan Costa, se refiere a la identidad visual como un conjunto de signos (lingüístico, icónico y cromático), que constituyen una estructura cuyo funcionamiento es especialmente sinérgico<sup>1</sup>.

- *Signo lingüístico*: es el nombre de la empresa, la designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente o modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- *Signo icónico*: se refiere a la gráfica o distintivo figurativo de la empresa. Es un símbolo (un signo convencional portador de significado).
- *Signo cromático*: consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

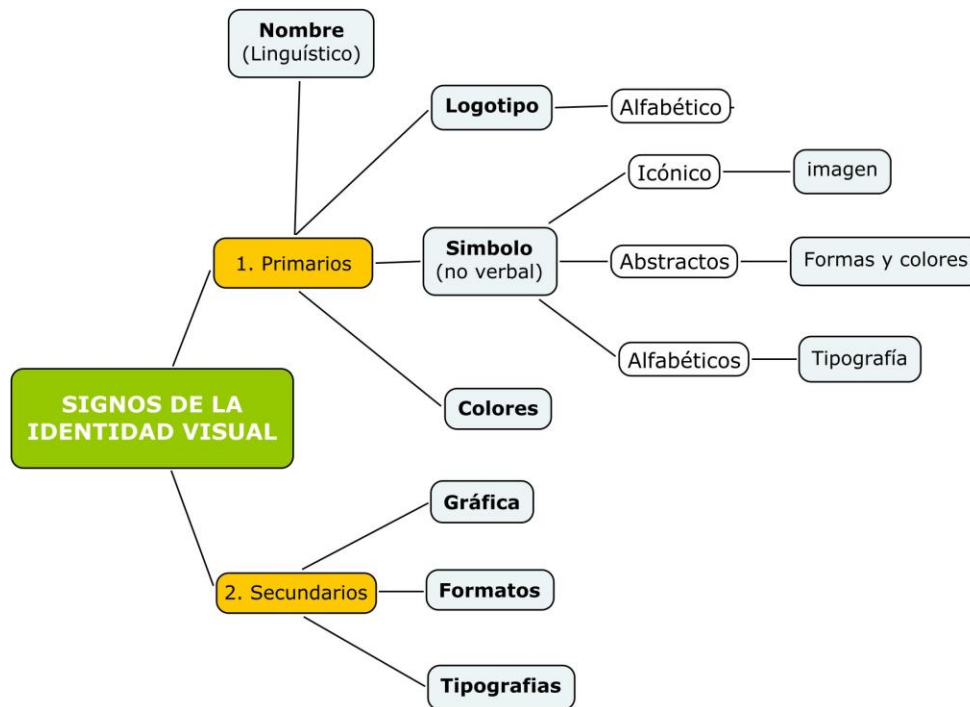
Estos signos forman parte de la estructura de identidad de la marca y se pueden organizar en dos grandes niveles.

- 1.** Signos primarios de identidad: el logotipo, el símbolo y los colores, que constituyen un todo indivisible y significativo
- 2.** Elementos secundarios de identidad: formatos, tipografías, concepto gráficos.

### Los signos de identidad

---

<sup>1</sup> Costa, Joan “Imagen Global” Barcelona, 1987



Estos dos niveles se extienden al conjunto de mensajes emitidos y contribuyen a definir el estilo visual de la empresa. De manera general nos vamos a referir a la imagen corporativa en cuanto a lo que tiene que ver con el uso sistemático de los signos primarios de identidad, los cuales a través de la constancia y coherencia logran el efecto de fijación en la memoria de los públicos, formándose de esta manera parte de la imagen de la empresa.

- **Nombre de la empresa o producto: lo que no tiene nombre no existe**

*Las empresas y las marcas no existen sin un nombre.*

*Pueden prescindir de logotipos o cambiarlos cuando convenga.*

*Pero no el nombre. ¿Pueden hacerlo Coca-Cola, Aspirina, Mercedes, Nestlé o Google?. Crear marcas verbales requiere talento y método.*

*Joan Costa*

El nombre es el primer signo de identidad. Crear un nombre es un reto de largo alcance, porque el nombre dura tanto como la empresa o el producto. Un error en el empaque, en un folleto o en una campaña se puede corregir, pero el nombre, una vez se ha lanzado ya es irreversible. Caben aquí algunos interrogantes ¿Mi empresa o producto tiene el nombre adecuado? ¿Significa algo el nombre para mi mercado? ¿Es fácil de pronunciar o recordar?

De los elementos de marca, el nombre es el más repetido, el más escuchado, el más escrito, etc., el nombre es un elemento estratégico que debe ser tomado con la mayor seriedad y responsabilidad.

Las características que se deben tener en cuenta para elegir el nombre son:

- *Memorable*: tiene que ser un nombre fácil de recordar, de pronunciar y que en lo posible todo el público pueda entender.
- *Informativo*: buscar palabras que estén relacionadas con la actividad de la empresa.
- *Diferente*: no se debe confundir con otra empresa o producto por su parecido.
- *Positivo*: todos los conceptos que se asocien tanto con el nombre como con la imagen deben ser positivos.

Los nombres se crean mediante diversos mecanismos lingüísticos y adoptan por lo tanto diversos aspectos. Desde un signo abstracto hasta una expresión claramente denotativa.

*Descriptivos*: Museo de Arte Moderno / Servientrega

*Simbólicos*: Camel / Omega / EXITO

*Patronímicos*: Johnson & Johnson / Mercedes Benz / Trasteos Rojas

*Toponímico*: Aerolíneas argentinas / Banco Santander / Café de Colombia

*Contracción o sigla*: IBM / KLM / ETB

## • **El logotipo**

El logotipo está en función del código lingüístico, es la transcripción escrita del nombre (empresa o producto) por medio de una grafía particularmente caracterizada y exclusiva. La palabra logotipo procede del griego *logos* que significa "palabra", "discurso" y *tipos*, golpe formado por una impronta, como hace un marcador al fuego para marcar el ganado, o golpe para acuñar una moneda.<sup>2</sup>

Podemos decir que es un conjunto de letras formando un bloque de significado completo en sí mismo, que se diferencia de las letras que normalmente usamos, porque constituyen un todo de significado particular. Es análogo a la relación que tienen las firmas personales con el nombre que representan.

Por ser de naturaleza lingüística el logotipo es un elemento intercomunicador empresa-público, es una información escrita que mediante el diseño adquiere una vocación gráfica, una forma impactante, con lo cual pasa de la legibilidad a la visibilidad.

Un logotipo muy visual y relativamente notorio, ya no es más leído sino sencillamente visto y memorizado. Por este proceso que va progresivamente de la

---

<sup>2</sup> Costa, Joan "Imagen Global" Barcelona, 1987

escritura a la imagen, adquiere un valor icónico con lo cual gana una connotación gráfica y una cualidad propia del símbolo (por ejemplo: Coca Cola, IBM, Dell)

- **El símbolo**

Al nombre y su forma gráfica o logotipo, suele sumarse con frecuencia un signo no verbal que posee las funciones de mejorar las condiciones de caracterización. Se trata de una imagen estable y destacada que permite una identificación sin lectura, en el sentido verbal del término.

Su requisito genérico es la memorabilidad y la capacidad de diferenciación respecto del resto, es una representación icónica, es decir, mantiene una "relación o semejanza" con el objeto que representa. En el caso de la imagen de la empresa muchas veces se recurre a un elemento geométrico, sin una clara intencionalidad significativa. Pero en general, el símbolo debe cumplir ciertas condiciones, por un lado debe ser evocador de conceptos y formas, y por otro, debe poseer una cualidad mnemotécnica<sup>3</sup> y estética.

Un símbolo puede tener una poderosa influencia en la personalidad de la empresa o producto. La manzana mordida de Apple, el vaquero de Marlboro, el hombre de Michelin, ayudan a crear y reforzar la comunicación de la empresa o producto. A diferencia de las personas, los símbolos con comics raramente generan sorpresas desfavorables y además no envejecen.

- **El color**

El color juega un papel emocional, al mismo tiempo que tiene un valor simbólico en cuanto a lo que tiene que ver con la identidad de la empresa.

Los estudios de Lo Duca, recogidos por F. Engel, nos plantean puntos clave sobre el uso del color. La visibilidad de los colores decrece con la asociación de otros colores, el impacto de los colores se clasifica por este orden:

1. Negro sobre blanco
2. Negro sobre amarillo
3. Rojo sobre blanco
4. Verde sobre blanco
5. Blanco sobre rojo
6. Amarillo sobre negro
7. Blanco sobre azul
8. Blanco sobre verde
9. Rojo sobre amarillo

---

<sup>3</sup> La mnemotecnica hace referencia a la capacidad que tiene el símbolo de ser recordado o instalado en la memoria, lo cual se logra mediante la repetición especialmente por los medios de comunicación masiva.



10. Azul sobre blanco
11. Blanco sobre negro
12. Verde sobre rojo

La visibilidad de los colores en función del tiempo tiene el siguiente orden, del más visible al menos visible:

1. Rojo
2. Verde
3. Gris
4. Azul
5. Amarillo
6. El color naranja posee una visibilidad verdaderamente excepcional.

### *Psicología de los colores*

*El blanco y el negro:* se hallan en los extremos del espectro, tienen un valor límite y también neutro que se refuerza con los colores con los que son combinados.

*El gris:* es el centro del todo, pero es un centro pasivo, neutro y por esto mismo un factor de equilibrio.

*El rojo:* significa vitalidad es el color de la sangre y de la pasión, expresa entusiasmo y dinamismo, y es exaltante y agresivo.

*El verde:* es el color más tranquilo y sedante. Evoca la naturaleza. Es el color de la calma indiferente, no transmite alegría, tristeza o pasión. Cuando en el verde predomina el amarillo cobra fuerza activa, si tiende al azul se vuelve sobrio o sofisticado.

*El azul:* es el símbolo de la profundidad, suscita predisposición favorable. Provoca tranquilidad, cuanto más se clarifica más se vuelve indiferente, cuanto más se oscurece más atrae hacia el infinito.

*El amarillo:* es el color más luminoso, cálido y alegre. Es el color del sol y de la luz, como tal es vital y tonificante.

*El naranja:* menos estridente que el amarillo y el rojo, sin embargo tiene una fuerza más radiante y expansiva. Tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y una cualidad dinámica muy positiva.

La trilogía de logotipo, símbolo y color constituye la base de la identidad corporativa, que funciona como conjunto identificador, se convierte en la firma de la empresa, en un signo que es verbal y visual al mismo tiempo.

Es igualmente importante reconocer e identificar los grupos objetivos y sus características determinando su relación con la empresa.

Una vez que conocemos nuestra empresa y los grupos de interés que pretendemos alcanzar tenemos todo listo para desarrollar la imagen corporativa de la empresa que será la que nos lleve a alcanzar una excelente reputación y reconocimiento en el mercado.

El **diseño de productos**, así como el diseño de empaques, es una aplicación de uso frecuente del diseño en las empresas. En el diseño de productos, es el diseño industrial quien coordina, integra y articula todos los factores que participan en el proceso de diseño y producción de un producto.

En el caso del **diseño de empaques**, más allá de simple contenedor, el empaque del producto se ha convertido en un medio de comunicación que permite al consumidor la identificación de un producto. Consideraciones como la optimización del empaque y del embalaje en el espacio de carga, la ergonomía, la utilización racional de los materiales, y el uso de materiales reciclables, repercuten positivamente en la imagen de calidad de la empresa, a la vez que generan importantes ahorros en la cadena logística. Tanto el diseño industrial como el diseño gráfico trabajan de la mano para darle forma a este elemento constitutivo del producto mismo como lo es el empaque.

## Teorías actuales del diseño

Las teorías actuales del diseño, impulsan el desarrollo de conceptos y metodologías prácticas de aplicación del diseño en el contexto empresarial.

Una de las teorías más visibles actualmente es **Design Thinking o pensamiento de diseño**, se trata de una metodología procedente de la corriente "diseño para todos", que se basa en la observación de la conducta del usuario y lo involucra en el proceso de creación. De esta manera el ser humano se convierte en el origen de la innovación pues se parte del análisis de sus necesidades y mediante procesos imaginativos e integradores se ofrecen respuestas integrales que satisfacen sus expectativas y deseos.

De otro lado, en el **diseño emocional** hace referencia a lo indispensable que es, que el diseñador piense en el usuario como un ser humano integral, en lo que tiene que ver con sus sentimientos y las emociones que se generan al entrar en contacto con un producto o servicio.

Para llegar a diseñar productos que produzcan emociones específicas satisfaciendo las necesidades del consumidor la metodología más utilizada actualmente es la Ingeniería de las emociones o Kansei. En ésta el diseño se orienta a lograr la

cuantificación de aspectos subjetivos (sensaciones, emociones, etc.) para convertirlos en parámetros aplicables al diseño de productos.

Para finalizar, **Fuzzy Front End**, metodología usada en el pre desarrollo de nuevos productos, la cual plantea unas fases de las que la empresa parte para aprobar de manera formal el desarrollo de un nuevo producto o servicio. La primera, es la identificación de oportunidades, ya sea de negocio o a la opción de desarrollar un nuevo producto o servicio. La segunda, es el análisis de oportunidades, donde se evalúan las actividades del negocio y las necesidades emergentes del usuario final, claves para el desarrollo del nuevo producto. La tercera, la generación de ideas, se refiere a todas aquellas actividades que tratan de dar solución a dificultades y que pueden configurar un nuevo producto o servicio con el valor adecuado para el usuario final. La cuarta, es la selección de ideas, consiste en una toma de decisión con el objetivo de priorizar con base en la información disponible, debido a que los recursos empresariales son de carácter limitado. Y la quinta, definición del concepto, se refiere a la consolidación de la idea con el objetivo de satisfacer la oportunidad, para ello será necesario establecer los requisitos a cumplir y una planificación acerca de los recursos necesarios para abordar el desarrollo de la o las ideas.

Implementar este tipo de metodologías requiere el compromiso firme de toda la organización y el trabajo de un equipo interdisciplinario pues no es tarea fácil. Lo importante es descubrir el valor que la metodología le puede aplicar al producto en el logro de las metas de diferenciación dentro del mercado.

## Para concluir

Actualmente los consumidores o usuarios escogen dentro de toda la oferta existente aquellos productos o servicios que para ellos tengan más valor. En general y ante la enorme proliferación de productos en el mercado existe poca capacidad y tiempo suficiente para analizar en profundidad cada una de las opciones, por lo que el comprador elige según la percepción del producto o servicio. Esta percepción está determinada tanto por el diseño del producto como por la marca o imagen del mismo. “Las antiguas armas para lograr una diferenciación real se han quedado obsoletas. Ya no se puede mantener durante mucho tiempo una ventaja comparativa basada en costos o en la tecnología... La faceta del diseño ya no es una parte opcional de la estrategia empresarial y comercial, sino que debe ser su esencia”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Peters, T. El círculo de la innovación. Amplíe su camino al éxito. Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2005.

## Contenido

### Introducción

### Glosario

#### **1 La verdad de una marca**

- 1.1 Definición
- 1.2 Beneficios de tener una marca construida
- 1.3 Componentes
- 1.4 Tipos de marca
- 1.5 Brand sense / Marca sensorial

#### **2 Orientación de una marca**

- 2.1 Vectores que rigen una marca (Ensamblaje de la marca)
- 2.2 Introducción de una nueva marca
- 2.3 La marca como recurso corporativo
- 2.4 Liderazgo
- 2.5 Gestión de la marca

#### **3 Posicionamiento y reposicionamiento de una marca**

- 3.1 Definición
- 3.2 Selección del grupo objetivo
- 3.3 Gestión y estrategias para la definición del posicionamiento
- 3.4 Estrategias para la definición del posicionamiento

#### **4 Las marcas y su entorno**

- 4.1 Los consumidores y la competencia
- 4.2 La segmentación y su influencia en la marca
- 4.3 Innovación en una marca

#### **5 Branding**

5.1 Definición

5.2 Programa de branding

5.3 Principios básicos del branding

## **6 Valoración y explotación de los activos de una marca**

6.1 Apalancamiento por extensiones

6.2 Posición de fuerza en la distribución

6.3 Registro de marca

## **Referencias**

## Introducción

Las marcas son omnipresentes, es decir, pueden estar en todos los lugares imaginables. Cada día se ve una gran cantidad de marcas en los lugares que frecuentamos, en los medios de comunicación, en las calles, en los edificios, centros comerciales, entre otros.

Una marca es la parte más importante para una empresa, ya que sin ella no podría identificarse su producto o servicio, en un mundo cada vez más competitivo y agresivo comercialmente hablando. En estos tiempos, las empresas se esfuerzan más por amarrar a sus clientes con marcas atractivas, fáciles de recordar y que les ofrezcan seguridad, confianza, calidad y emotividad.

Para toda empresa, producto o servicio debe existir una marca, un nombre o un símbolo, que le permita darse a conocer, presentarse y entablar relaciones que le faciliten crecer y madurar. Así, una marca se puede considerar como una persona, tiene personalidad única que la diferencia de los demás, su forma de comportarse, verse e interactuar es de hecho única, con lo cual construye un conjunto de relaciones por un período de tiempo determinado.

A medida que el tiempo pasa, las empresas han comprendido la importancia de acercarse a sus clientes, entablar distintos tipos de relaciones diferentes a las comerciales, con el objetivo de involucrarlos y hacerlos parte esencial de la marca, así sea una marca corporativa o una marca de producto.

Hoy día, pensar en diferenciarse de la competencia en cuanto a calidad, precio y servicio es sencillamente una exigencia para permanecer en el mercado; sin embargo, las empresas le prestan mayor atención a la imagen corporativa, ya que esta tiene el poder de involucrar tanto al público interno como externo para que se

compentren con la empresa de forma emotiva, y generar así una serie de sentimientos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.

Con base en las consideraciones anteriores, este documento se propone que los empresarios y emprendedores:

- Se apropien del conocimiento necesario para que como cabezas visibles de la organización puedan conocer, transmitir y aplicar la importancia de una marca en sus empresas, los beneficios de construirla, e involucren tanto al público interno como externo.
- Aprendan los procedimientos básicos para la construcción de una marca y su generación de valor.
- Desarrollen habilidades que les permitan tomar decisiones acerca del futuro de su marca.
- Apliquen las recomendaciones para cambiar la situación actual de sus empresas.
- Conozcan la gran importancia que tiene la marca dentro de una organización y la manera cómo puede afectarla.
- Construyan o renueven una marca, buscando un cambio significativo en sus organizaciones y la orienten como una estrategia de generación de valor y competitividad.

La metodología empleada se basa en la utilización de definiciones y conceptos (que se destacan en un glosario) para contextualizar los temas relevantes que intervienen en la construcción de una marca, a través ejemplos que ilustran algunos de los conceptos de difícil comprensión.

Adicionalmente se proponen y realizan actividades cortas que les permitirán a los emprendedores y empresarios trabajar la experiencia sobre su propia marca.

El contenido tiene como material de soporte una presentación Power Point que se apoya en ejemplos de marcas reales y de dominio público, cuyo uso es explícitamente educativo y de aclaratorio de conceptos.

Así mismo, cuenta con una herramienta virtual interactiva que le permitirá analizar la situación actual de la marca que el empresario posee o el emprendedor piensa construir.

En este documento se desarrollarán temas de gran importancia para la construcción de una marca, los cuales pueden ayudarte a crear una marca sólida en el mercado que represente ventas y un valor nominal para tu empresa. Éstos incluyen: orientación de la marca, que podrá ayudarte a establecer la manera como tu marca se ubica en un plano para presentarse ante tus clientes; posicionamiento, que te facilitará comprender por qué la percepción que un consumidor tiene de los productos o servicios ofrecidos puede afectarlo; segmentación, que te permitirá establecer cómo puedes crear diferentes nichos de mercado; sensibilización de la marca, con la cual podrás aprender a generar lazos emotivos entre tus clientes y la marca, entre otros temas de interés.



## Glosario\*

**Actitud:** Evaluación que hace una persona de una idea o un objeto.

**Alianza estratégica:** Acuerdo que realizan a nivel corporativo dos (2) o más empresas a mediano o largo plazo, en búsqueda de un objetivo común.

**Artículos de compra por impulso:** Aquellos productos a los cuales el consumidor no le invierte mucho tiempo ni racionalidad.

**Balas de plata:** Se denominan así aquellas submarcas que modifican o refuerzan la identidad de la marca original.

**Benchmarking:** Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa la categoría en la que se encuentren. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategias, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

**Beneficio del producto:** Las características del producto o servicio que se perciben por el consumidor como una ventaja o ganancia real.

**Brand asset valuator (BAV):** Evaluador de valor de una marca. Un sistema que mide el posicionamiento de las diferentes marcas y categorías así como su desarrollo. BAV es una herramienta creada por Young & Rubicam. Postula que las marcas se desarrollan en la mente del consumidor siguiendo estas etapas: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento.

---

\* Los términos referenciados en este glosario son definiciones tomadas de la Asociación Americana de Marketing (AMA: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)) y Kotler (2003a).

**Brand equity:** El valor que posee una marca en el mercado; este se tendrá en cuenta al momento de adquirirla.

**Branding:** Creación y gestión de marcas; es la práctica de crear prestigio y gran valor a un producto con el apoyo de marketing.

**Canal de distribución:** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor hasta el consumidor final.

**Canales de mercadeo:** Los distintos caminos utilizados por el Área de Mercadeo para poner un producto a disposición del consumidor.

**Ciclo de vida del producto:** el período de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

**Ciclo de vida familiar:** Descripción del proceso de formación y disolución de una familia. Comienza con la etapa de soltería, que procede a las etapas de pareja de recién casados sin niños, matrimonio joven con niños, matrimonio de edad media con hijos dependientes, matrimonio de edad mayor sin hijos en el hogar y sobrevivientes solos. Las personas responden a diferentes atractivos de ventas en las distintas etapas de la vida.

**Co-Branding:** La explotación conjunta de dos (2) o más marcas que comunican una oferta concreta. Normalmente se entiende que se trata de dos marcas que reciben igual énfasis en la comunicación y un peso visual equivalente, en búsqueda de un objetivo común.

**Comerciante mayorista:** Persona o empresa que se dedica a distribuir productos o servicios de terceros y que adquiere el título de los bienes que maneja.

**Comportamiento del consumidor:** La manera en la que un consumidor llega a las decisiones de compra y al uso de bienes y servicios.

**Comunicación:** Proceso utilizado para transmitir un mensaje, utilizando un canal dirigido a un receptor.

**Consumidor:** Persona que compra productos de consumo. En mercadeo, se aplica a todo comprador.

**Cultura:** Sistema de valores, ideas y actitudes aprendidas.

**Cultura organizacional:** Costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera o funciona una organización.

**Demanda total:** La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período determinado, en un ambiente de mercadeo definido, según un programa de mercadeo definido.

**Demografía:** Estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras variables similares. Se aplica a las estadísticas que describen a compradores potenciales en función de factores como edad, sexo, educación y nivel de ingresos.

**Desarrollo de la marca:** Procesos de enseñarles a los consumidores a asociar una palabra o frase con alguna propuesta de valor nueva.

**Descuento comercial:** Porcentaje que se deduce al momento de pagar o comprar un producto o servicio; se utiliza en mercadeo para lograr beneficios en el canal.

**Detallista:** Persona o compañía perteneciente a una cadena de mercadeo que vende productos directamente al consumidor final.

**Diferenciación de marca:** Grado en que una marca consigue establecer una imagen y atributos funcionales que la diferencia, positivamente, de otras marcas.

**Distribuidor:** Persona o comerciante que adquiere la posesión de un producto o servicio y se encarga de la distribución de productos.

**Efectividad:** La efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

**Elasticidad de marca:** La capacidad de una marca para trascender los límites de su perímetro original y penetrar en nuevos mercados o dirigirse a nuevos mercados objetivo (*target*).

**Entorno de la marca:** Ambiente en el que una marca actúa; en este espacio la marca transmite su identidad.

**Eslogan:** Frase breve que logra describir el objeto social de una marca, utilizada para publicidad.

**Estilo de vida:** Manera en que la gente desarrolla sus vidas en aspectos como actividades profesionales, sociales y de consumo.

**Estímulo:** Todo acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

**Estrategia:** Camino que se debe seguir para cumplir los objetivos propuestos.

**Estrategia de mercadeo:** Plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo, con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

**Extensión de marca:** Línea de producto adicional que se comercializa bajo un mismo nombre de marca.

**Familia de marcas:** La manera de identificar un conjunto de marcas de una sola empresa.

**Garantía:** Seguridad que se le da al cliente, la cual cubre un período fijo de tiempo y certifica que el fabricante o el detallista sustituirán un producto o concederá una devolución plena si el producto resulta defectuoso o no llena las condiciones estipuladas por el fabricante.

**Identidad corporativa:** Los atributos de una corporación que la identifican y diferencian de otras. La identidad de marca expresa la promesa que una empresa hace a sus *stakeholders*.

**Ley de patentes:** Legislación que garantiza y protege los derechos de un inventor respecto a un descubrimiento, durante un período específico de tiempo.

**Logosímbolo:** Abreviado "logo", es la marca, el símbolo de una empresa.

**Marca:** Conjunto de elementos que, relacionados entre sí, le permiten a una organización diferenciarse de las demás y entrar en contacto con su público objetivo.

**Marca original (matriz):** La marca cabeza de la corporación o, en su defecto, la denominación de una organización; eventualmente, la marca que nombra a sus productos o servicios.

**Marketing:** *ver Mercadeo.*

**Marca blanca (*white brand*):** Producto genérico que se vende con el nombre del distribuidor.

**Marca patentada o registrada:** Marca que goza de todos los beneficios de la protección legal, sobre su contenido gráfico y el nombre de la marca.

**Mayorista:** Empresa o individuo dedicado al mayoreo de productos.

**Mercadeo:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

**Mercadeo concentrado:** Programa de mercadeo en el que un mercado se destaca para darle un servicio intenso y exclusivo.

**Mercadeo diferenciado:** Uso de diferentes programas de mercadeo para segmentos independientes de mercado.

**Mercadeo indiferenciado:** Condición en la que una empresa genera un producto y trata de hacerlo llegar a todos los mercados potenciales, con una sola mezcla de mercadeo.

**Mercado:** Conjunto de oferentes y demandantes que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o servicio.

**Mercado potencial:** Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

**Mix de mercadeo:** Elementos de la mezcla de mercadeo que incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta, logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

**Motivo de compra:** Estados internos de una persona que lo impulsan a comprar.

**Nichos de mercado:** En mercadeo, describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades; pequeños mercados no atendidos por otras empresas.

**Nombre de marca:** Porción de la identificación del producto que se puede expresar en forma verbal.

**Plan:** Intención, proyecto, modelo sistemático de una actuación pública o privada que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

**Planeamiento:** Acción y efecto de planear, de trazar un plan.

**Planear:** Trazar o formar el plan de una obra; hacer planes o proyectos.

**Planificación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, diseñado para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico (de un país, una región o un continente), la investigación científica, etcétera.

**Posicionamiento estratégico:** La parte de la identidad de marca y de la proposición de valor que se comunicará activamente a los clientes, porque constituye una ventaja competitiva sobre las marcas competidoras.

**Producto:** Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

**Promoción:** Tarea de informar e influir en los consumidores para elegir un producto o servicio determinado.

**Receptor:** Elemento que integra el modelo de comunicación al cual está dirigido un mensaje. Las comunicaciones de mercadeo están dirigidas a clientes potenciales.

**Referido:** Nombre y datos de una persona que ha sido recomendada como cliente, por algún cliente o conocido

**Relanzamiento:** Nuevo impulso promocional a un producto ya lanzado anteriormente al mercado, porque su éxito ha sido inferior al previsto, o porque se desea alargar la vida del producto.

**Respaldo:** Estrategia de jerarquía de marcas por la que la marca matriz apoya comercialmente y aporta credibilidad a otras marcas, generalmente del mismo grupo.

**Retorno de la inversión (ROI):** Cifra utilizada para medir el éxito de las ventas, que se obtiene al multiplicar la tasa de utilidad (utilidad neta/ventas) por el movimiento total (ventas/inversión).

**Saturación:** Situación del mercado en la que su demanda no crece y está próxima a su potencial. La respuesta de la demanda a los estímulos comerciales es mínima.

**Segmentación del mercado:** División arbitraria del mercado total en grupos homogéneos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda.



**Servicio:** Toda actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

**Submarca:** Marca alineada jerárquicamente hacia abajo dentro de un sistema de marcas.

**Trade marketing:** Aplicación de la gestión de mercadeo a los distribuidores. Esto es consecuencia de la voluntad de los fabricantes de integrar objetivos e información con los distribuidores, a fin de obtener beneficios para ambos.

**Utilidad:** Valor que posee un bien o servicio para la persona que lo compra.

## La verdad de una marca

### A. Definición

Las marcas pueden ser tan antiguas como la acción de comerciar, en la antigüedad las personas trataban de identificarse y diferenciarse de los demás por medio de imágenes, símbolos, colores entre otros; todas estas acciones encaminadas a una sola cosa, lograr posicionarse en la mente del consumidor, y que este supiera exactamente que ofrecía esta persona.

En el siglo XIX, las personas comenzaron a registrar sus marcas con la intención de protegerse legalmente, así mismo se desarrollaron las marcas asociadas a los productos con la intención de diferenciarse de la competencia, pues cada día más personas producían los mismos productos a más consumidores.

“El aumento de la población y la disminución del analfabetismo corren parejas al incremento de la eficacia en la publicidad como instrumento para fomentar las ventas” (García, 2005, Pág.22)<sup>5</sup>.

“Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.” (Kotler, 2002, Pág.35)<sup>6</sup>

La marca es un conjunto de elementos que relacionados entre sí, le permite a una organización diferenciarse de las demás y entrar en contacto con su público objetivo, para transmitirle la promesa de ofrecerle un producto o servicio que satisfaga completamente su necesidad, siempre buscando una ganancia o rentabilidad.

---

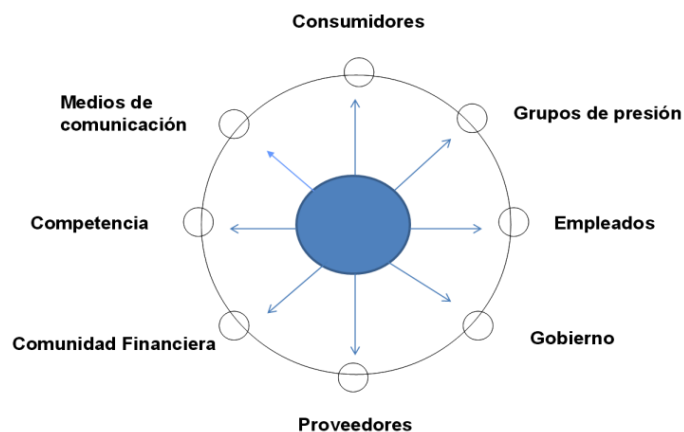
<sup>5</sup> Arquitectura de marcas, Manuel Martín García, Editorial ESIC, 2005.

<sup>6</sup> Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Kotler Philip, Prentice Hall, 2002.

Las marcas pueden representar una idea, un conjunto de valores, un pensamiento o un comportamiento social entre otras.

Las empresas día a día entienden que el espectro de su público interno como externo es cada vez más grande pues involucra a toda clase de actores que tienen contacto con la empresa todo el tiempo, por esta razón han desarrollado diferentes formas de comunicarse con cada uno de estos actores, pues el tono y la forma de comunicarse con cada uno de ellos es diferente (Olins 2008).

**Figura 1.1**



La marca debe llegar a ser uno de los activos más importantes para cualquier empresa, por esta razón se debe tratar con extremo cuidado, ya que puede afectar positiva o negativamente a la organización; la marca es la cara de la empresa, es el primer contacto con el mercado, es y será la forma de darse a conocer mientras se encuentre activo en el mercado.

## **B. Beneficios de tener una marca construida**

Construir una marca le genera una serie de beneficios importantes a su empresa, en materia de propiedad intelectual que pueden ser más importantes que todos los

activos tangibles con que pueda contar, una marca expresa las inversiones realizadas por una empresa para poder poner a disposición y comercializar un producto y/o servicio de calidad.

Tener una marca:

- Genera valor y competitividad a su empresa
- Implica conocerse mejor
- Transmite sus intereses
- Representa a una cierta cultura
- Proyecta una personalidad definida
- Representa al tipo de consumidor que compra su producto o servicio
- Hace que el consumidor valore a su empresa y la considere como su amiga
- Marca una diferencia en la prestación de su servicio o en el uso de su producto
- Influye en la decisión de compra
- Fideliza al consumidor
- Genera una fuerte identidad
- Genera confiabilidad y prestigio
- Demuestra transparencia, honestidad, autenticidad, coherencia e integridad
- Lo apoya en la adquisición de prestigio y el reconocimiento
- Aporta congruencia entre el mensaje emitido y los actos realizados

Tener una marca valorizada:

- Permite obtener mayores márgenes y utilidades
- Brinda una plataforma de crecimiento por extensión de la marca o a través de franquicias
- Tiene mayor poder de influencia sobre los canales de distribución
- Ayuda a responder con mayor eficiencia a los ataques
- Permite recuperarse más rápido en situaciones adversas

- Permite generar una ventaja competitiva porque funciona como una barrera para la entrada de nuevos productos o servicios en su categoría

## C. Componentes

### 1. Elementos visuales:

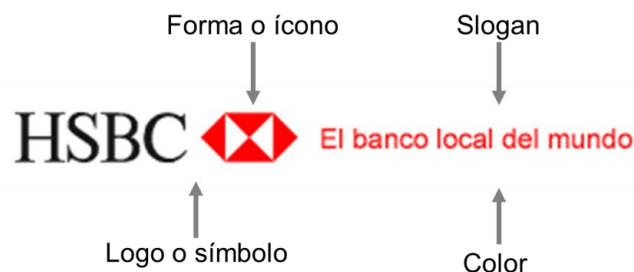
Existen diferentes elementos que conforman una marca, el elemento principal que la identifica es el logo o símbolo, ya que su principal objetivo es presentar una idea clara de la organización de forma contundente, breve e inmediata.

### 2. Elementos no visuales:

Sin embargo existen otra clase de elementos que componen la marca, tales como el tono de comunicación, las sensaciones, las formas, los aromas, la música y el estilo de expresión también conocido como look and feel (como me ve, como me siente).

El logo o símbolo es el elemento con mayor importancia, pues puede llegar a desencadenar una serie de acciones visuales que representan un lugar, momento, acción o cualquier cosa que se vincule con el sentido visual (ver figura 1.2, en la que se muestra el logo de la marca registrada HSBC).

**Figura 1.2**



**Nota:** Es necesario proteger con el correspondiente registro la marca, es decir el logo, la tipografía, el slogan, y la forma o ícono.

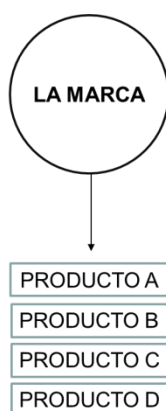
## D. Tipos de marca:

### 1. Corporativa o Monolítica:

En este caso, la empresa es la misma marca, es reconocida tanto por el público interno como externo de la misma manera, y busca generar una idea clara de ella misma.

La relación que establece con el exterior es clara y coherente. Su fortaleza es que cada producto o servicio lanzado por la empresa tiene el mismo nombre, carácter y estilo que las demás; cada una de las marcas se apoyan entre sí (ver figura 1.3). La administración de este modelo de marca puede ser relativamente fácil, pues sus costos son más bajos.

**Figura 1.3**



Las empresas pertenecientes a este tipo de modelos tienen alta visibilidad y un posicionamiento, un ejemplo claro de marca corporativa o monolítica es “Bancolombia”.

La principal debilidad de este tipo de modelo de marca es que si una pequeña parte del negocio está en problemas, esta afectará a las demás.

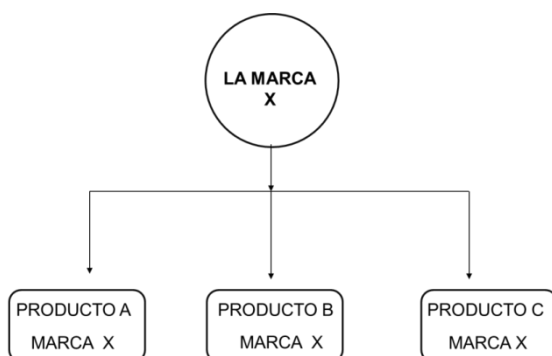
## 2. Respaldada:

Este modelo es el más utilizado en los ejércitos alrededor del mundo, pues a cada componente o integrante se le agrega un símbolo único y característico, así como estructuras complementarias. Cada elemento que pertenece al ejército, sin importar a qué unidad pertenezca, tiene un sentimiento de lealtad absoluta hacia la marca principal (Ejército).

Es el modelo más reconocido e importante, debido a que muchas empresas buscan que sus marcas contribuyan con el posicionamiento de la compañía (ver figura 1.4) de la misma manera, muchas empresas han crecido gracias a la adquisición de otras. Esas empresas que fueron adquiridas tenían marcas propias y ya posicionadas, a las que se les ha invertido mucho capital y/o que aún tienen presencia en el mercado, así que se busca asociar una marca con otra para generar mayor visibilidad.

En ocasiones, estas empresas han adquirido productos o servicios que compiten entre sí, lo que ha traído confusión tanto en el público interno como externo; sin embargo para la empresa puede ser un ejercicio rentable.

**Figura 1.4**



Estas empresas suelen ser negocios multisectoriales, tienen presencia en varios tipos de actividades, un ejemplo claro de marca respaldada es Nestlé y sus productos Milo, Nescafé, Nestum, La Lechera, etc.

Funcionan en más de un país, en donde en cada lugar tiene un concepto de marca propio e independiente.

### 3. Multimarca:

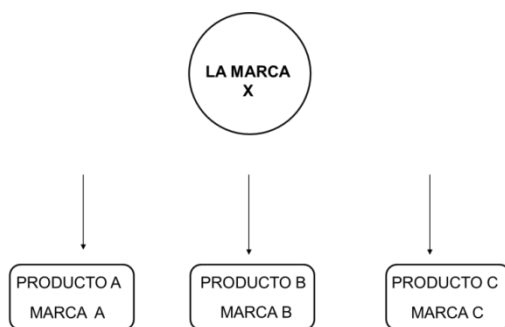
Este modelo se aplica mucho en empresas farmacéuticas, de alimentos, bebidas y de moda, entre otras.

En la mayoría de ocasiones separan su identidad corporativa de las marcas que comercializan, debido a que el consumidor le da más importancia a la marca con la que él tiene relación de compra y no la empresa que la fábrica o comercializa.

Las empresas que utilizan este modelo buscan que sus marcas tengan independencia, posicionamientos únicos y estables, identidad propia y mantengan relaciones propias con su grupo objetivo (ver figura 1.5).

En este tipo de modelos las marcas tienen ciclos de vida propios y en ocasiones son muy diferentes a los de la empresa.

**Figura 1.5**



En este tipo de modelo puede ocurrir que aquellas marcas de una empresa que sean competencia en la misma categoría, corren el peligro de que su imagen se vea afectada si el consumidor descubre que ambas pertenecen a la misma empresa, un ejemplo claro de multimarca es Unilever con sus productos Sedal Knorr, Rexona, etc.

Anteriormente el consumidor se podía ver influenciado por simbolismos básicos y obvios como Wash' n' Go, = Limpio y rápido, entre otros; Esta clase de simbolismos



han perdido fuerza ya que el consumidor es cada vez más exigente y preparado así mismo la competencia es cada vez más amplia y agresiva.

## **E. Marca sensorial / Brand sense**

Esta es una estrategia que le permite a una marca comunicarse con sus clientes reales y potenciales de una manera diferente, mediante el uso de otros sentidos (olfato, gusto, tacto, vista) se busca que el público interno y externo sienta y viva la marca.

El uso inesperado de algunos sentidos hace de esta una estrategia muy interesante, pues por ejemplo si para vender un libro se usa el sentido del tacto (uso de materiales especiales en la portada) o para vender un carro se utiliza el sentido del olfato (explotación del olor a nuevo, generar recordación).

### **1. Razones para funcionar:**

**Único:** la esencia es enfocarse en aquellos sentidos en los cuales nadie más se va a enfocar, gracias a ello la marca se podrá diferenciar.

**Auténtico:** las experiencias sensoriales son siempre reales, es muy difícil tratar de imitar una sensación.

**Comunicable:** cada persona aprende y recuerda de diferentes formas, esta es la razón por la cual la marca debe crear experiencias que los clientes recordarán y compartirán pues fue algo inesperado.

### **2. Cuando se debe utilizar esta estrategia:**

**Funciona:** en aquellas ocasiones en las cuales los competidores de su marca estén enfocados en experiencias sensoriales lógicas o no hagan uso de las mismas, de esta manera usted podrá ofrecer una experiencia única e inesperada.

**No funciona:** como una experiencia sensorial es algo físico, se limita a las restricciones físicas también, es decir el olfato es un sentido difícil de utilizar, para aquellas situaciones en donde la marca no cuente con la persona idónea para desarrollar esta estrategia, ejemplo un canal minorista, es mejor no aplicarla.

### **3. Paso a Paso de la estrategia sensorial**

#### **Primero: descubrir los sentidos ocultos**

Cada negocio o marca tiene una relación de marketing con un sentido, es decir, un supermercado hace uso del sentido de la vista y del olfato; una tienda de decoración hace uso del sentido de la vista y del olfato. Así mismo, la marca deberá realizar una lista previa de aquellos sentidos con los cuales tiene una relación de marketing directa, pero además tendrá enlistar aquellos sentidos que no estén en esta lista para explotarlos.

#### **Segundo: ser creativo en el uso de los sentidos**

Debes tener una idea de cómo decirles a las personas que experimenten tu marca. Cuanto más creativa sea la forma de aplicar esta estrategia, mejor el resultado.

#### **Tercero: fomentar los comentarios**

Las experiencias sensoriales tienen la ventaja de convertirse rápidamente en algo comunicable que viaja de una persona a otra. La idea es ofrecerles a las personas algo de lo cual puedan comentar con los demás.

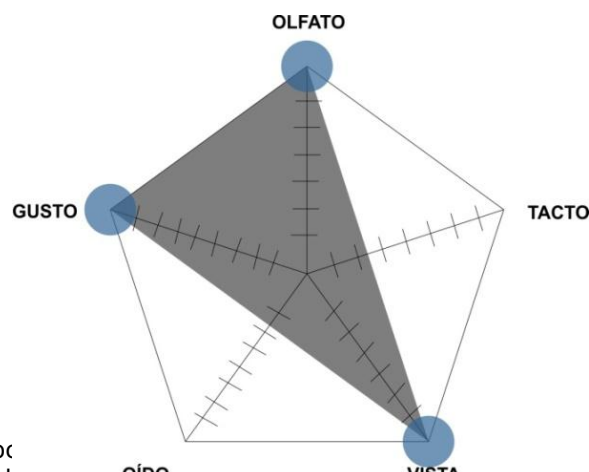
Para establecer cómo puedes aplicar una estrategia sensorial, primero que debe hacer es desarmar tu marca, es decir, que cada componente pueda funcionar de manera independiente de las demás (ver figura 1.6). La sinergia creada entre cada una de las partes será lo esencial para que tu marca tenga éxito (Lindstrom, 2009).

**Figura 1.6**



En la figura 1.7 se ilustra un ejemplo de la manera como una marca de crema dental (Colgate) explota de manera eficiente los sentidos de sus consumidores reales o potenciales. La pasta dental supera en gran parte a las demás marcas que no pertenecen a la categoría de alimentos y bebidas (Lindstrom, 2009).

**Figura 1.7**



## I. Orientación de una marca

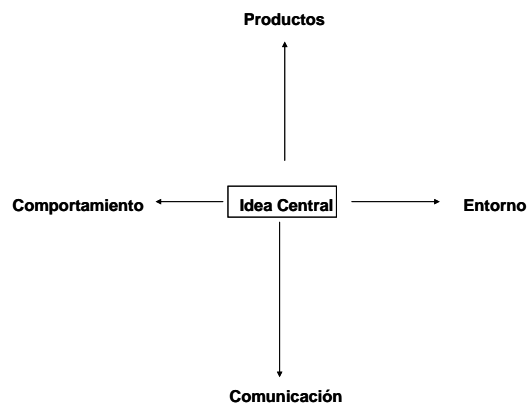
### A. Vectores que rigen una marca (Ensamblaje de la marca)

Las marcas se ubican en un plano de vectores, sin importar si estas son servicios o productos. La importancia de cada uno de estos vectores dependerá del entorno en el cual se mueva la empresa, ya que en ocasiones cada vector contribuye a la personalidad de la marca.

La influencia de los vectores dependerá de la clase de producto o servicio que la empresa ofrezca. Por ejemplo, una institución financiera poco o nada se diferenciará de la competencia respecto a su portafolio de servicios, pero sí en la forma en que se comunica y se les presenta a sus clientes. Por otro lado, un restaurante puede mezclar todos los vectores ya que la experiencia vivida tanto con el servicio como con el producto es fundamental para el cliente, el plato, el servicio del personal de meseros, la carta, las instalaciones, entre otros.

Los 4 vectores (Olins 2008) a partir de los cuales surge la marca (ver figura 2.1):

**Figura 2.1**



## **1. El producto o servicio**

Es el resultado de una empresa; es tal vez lo que finalmente cualquier empresa espera después de un arduo trabajo; el que comunica la idea central de una marca.

En el caso de las empresas que diseñan, producen y venden productos, este es casi siempre la base sobre la cual la marca se define con claridad.

Un ejemplo de las marcas orientadas a producto o servicio es Apple, pues su producto es único y se basa en el diseño, y esto hace que la marca represente ese concepto: *diseño*.

En este caso, las marcas basadas en producto mezclan todos los vectores (comunicaciones, entorno y comportamiento), especialmente el comportamiento en ventas y servicio.

## **2. Entorno (puntos de venta)**

El entorno de la marca se denomina también la experiencia de marca; es el momento de verdad en el cual la marca se enfrenta con el juicio de su consumidor.

Muchas elecciones que el consumidor realiza al momento de comprar se basan en otros aspectos diferentes del precio. Aspectos como el trato, el servicio, la ubicación, la presentación, la promoción, entre otros, son factores relativos al entorno.

Aquellas marcas que se basan en el entorno pueden mezclar vectores como el producto o servicio y el comportamiento; sin embargo, el entorno es el vector predominante.

### **3. Comunicación (como transmite el mensaje la empresa a su público acerca de quién es y que hace).**

La comunicación ha hecho poderosas a grandes marcas alrededor del mundo, sobre todo en marcas de consumo. Para marcas como Coca Cola o Pepsi, la relación entre el producto y la comunicación es directamente proporcional, pues buscan comunicar una realidad.

En muchos casos, a pesar de que el producto cumple las mismas funciones que los de la competencia, unos son más vendidos, consumidos o utilizados que otros.

Las empresas han comenzado a escuchar a sus consumidores, a vincularlos a las decisiones de la empresa respecto a sus productos o servicios; esto gracias a que la comunicación ha desarrollado nuevas herramientas como el chat, los blogs, entre otros.

Las marcas que se basan en el la comunicación pueden mezclar vectores como el producto o servicio; sin embargo, la comunicación es el vector predominante.

### **4. Comportamiento (relaciones de los miembros de la empresa con ellos mismos y con el exterior).**

En muchas ocasiones, la toma de decisión del consumidor se ve influenciada por el comportamiento que los empleados tengan hacia ellos. Esto se nota en empresas de servicios, ya que la relación es entre personas, no entre un producto y una persona. Así, cuando un empleado tiene problemas, puede proyectarlos hacia el consumidor e influenciar su compra.

Por este motivo, esta clase de empresas deben prestar especial atención en su público interno, en las maneras de motivar a su personal y de que cada persona entienda que debe “vivir la marca”.

No obstante, las empresas de productos también son de servicio, ya que algunos factores como la garantía, el mantenimiento, el seguimiento, el servicio posventa, entre otros, afectan la decisión del consumidor.

Para aquellas marcas que se basan en el comportamiento, pueden mezclar vectores como el producto o servicio y el entorno; sin embargo, el comportamiento es el vector predominante.

## **B. Introducción de una nueva marca**

En algunas ocasiones es necesario inventar una marca de la nada, empezar de cero, en otras es mejor reinventar, simplemente mejorar algunos aspectos de una marca y cambiarlos, sobre todo en aquellas ocasiones en donde la marca ya goza con reputación y reconocimiento en el mercado.

Sin embargo se debe ser precavido, pues un cambio mal planificado puede traer consecuencias negativas para la empresa, llevándola incluso a la quiebra.

### **1 Marca inventada:**

En este caso, la persona es la encargada de crear su propia marca, es decir no recibe apoyo o asesoría de personal especializado en el tema, para esto se deben invertir varias horas en el proceso de creación de una marca, algunas cosas a tener en cuenta en este caso es la innovación, creatividad y la lógica.

### **2 Marcas reinventadas:**

A pesar de que muchas marcas lleven bastante tiempo en el mercado y que tengan reconocimiento, buena reputación, clientes, proveedores, los tiempos cambian, se desarrollan nuevas tendencias y tecnologías en todos los campos que afectan el comportamiento de los consumidores, y en ocasiones se hace necesario iniciar este proceso solamente para seguir en la mente del consumidor.

Algunas decisiones se toman por una oportunidad, un negocio, un problema o sencillamente por un cambio de dirección. Cuando hay cambio de nombre, es necesario empezar de cero y se crea una nueva marca; también después de una adquisición, para salvar la compañía, o sencillamente porque la marca ya no le transmite lo mismo al consumidor como antes lo hacía (enlace emotivo).

Estas decisiones son costosas y algunas veces penosas, ya que todo lo hecho hasta el momento con la marca se pierde.

### **C. La marca como recurso corporativo**

Si la marca se ha manejado correctamente, se le ha invertido lo necesario esta se debe convertir en uno de los activos más importantes, como los empleados, la planta y equipo, los departamentos de la empresa entre otros.

### **D. Liderazgo:**

Para cualquier integrante de la empresa, la marca debe ser parte de su ser, es decir debe sentir un alto grado de compenetración con la marca, los empleados de una empresa deben relacionarse con la marca de tal forma que estén dispuestos a defenderla en cualquier momento, no solo con palabras sino con acciones, este aspecto requiere que quienes deben iniciar este proceso sean las cabezas directivas. Todo el recurso humano de la empresa debe liderar ese sentimiento de pertenencia con la marca y transmitirlo a los demás (público interno y público externo).



### E. Gestión de la marca (Brand Management):

El principal objetivo de una gestión de marca es aumentar el valor percibido del producto por el cliente y aumentar la equidad de la marca.

El valor de la marca se determina por la cantidad de beneficios que genera para la empresa, esto puede deberse a una combinación de aumento de las ventas y aumento de precio, la reducción de costo de ventas, la reducción de la inversión o una comercialización más eficiente.

La gestión de marca es tan importante como la gestión financiera, de mercadeo u otro departamento, ya que una mala gestión, puede provocar que la empresa entre en periodos de crisis en donde el nivel de ventas se vea afectado, aumenten las perdidas de clientes y exista una alta rotación del recurso humano (ver figura 2.2).

**Figura 2.2**



## **II. Posicionamiento y reposicionamiento de una marca**

### **A. Definición**

El posicionamiento se puede definir como la percepción que en la mente de un consumidor tiene un determinado producto o servicio.

“Posicionar es seleccionar una clientela determinada y decidir cuál va a ser la razón por la que deben preferir nuestro producto al de sus competidores” (Ordozgoiti & Pérez, 2003 Pág. 65)<sup>7</sup>

Reposicionar se definiría, entonces, como una acción encaminada a realizar un cambio de dirección en el grupo objetivo o en el beneficio básico o en ambas.

El posicionamiento está estrechamente relacionado con la estrategia de la marca; por esta razón, el posicionamiento debe ser permanentemente actualizado (cada tres (3) o cinco (5) años).

### **B. Selección del grupo objetivo:**

En esta parte es indispensable establecer claramente un grupo objetivo, la empresa puede realizar negocios con B2C o B2B.

#### **1. B2C – Business to consumer / Grupos objetivos de consumidores**

Esta clase de grupo objetivo se puede establecer mediante diferentes perspectivas: demográfica, socioeconómica y psicográfica.

---

<sup>7</sup> Imagen de Marca, Rafael , Rafael Ordozgoiti de la Rica e Ignacio Pérez Jiménez, ESIC Editorial 2003

*Demográfica:* zonas de residencia, grupo de edad, sexo, estado civil, religión, entre otras.

*Socioeconómica:* tipo de vivienda, nivel salarial, posesiones, entre otras.

*Psicográfica:* Estilo de vida, preferencias, gustos, entre otras.

## **2. B2B – Business to Business / Grupos objetivos de empresas**

La definición de esta clase de grupo objetivo se puede establecer mediante diferentes perspectivas: Volumen de facturación, ubicación geográfica, actividad, tipología.

Volumen de facturación: Monto de dinero que la empresa trae a sus cuentas se clasifica como A (grandes empresas), B (medianas empresas), C (pequeñas empresas) y D (Microempresas).

Ubicación geográfica: Lugar en el que se encuentra la empresa objeto de interés.

Actividad: Sector en el que se encuentra trabajando.

Tipología: Tipo de empresa (grande, mediana, pequeña, micro).

### **C. Gestión y estrategias para la definición del posicionamiento**

Primero, como se mencionó arriba, el posicionamiento se debe actualizar cada tres (3) o cinco (5) años, según el caso, y se debe mantener la coherencia entre el posicionamiento y la estrategia general de la marca. El objetivo es enfocarse en la comprensión que tiene tanto el público interno como externo de la marca. Sin embargo, se deben evitar cambios frecuentes ya que esto puede afectar la percepción del consumidor.

Como segundo punto, se debe establecer claramente cuál es la diferencia que permite que el público objetivo prefiera nuestra marca y no la de la competencia, en ese orden de ideas los públicos de la organización deberán intersectarse en el entendimiento de dicha diferencia. Son los empleados quienes hacen realidad el posicionamiento de una marca.

Y por último, la actitud de la cabeza de la organización asegurará que el posicionamiento sea el adecuado y que se cumpla con la estrategia planteada al inicio, su compromiso y dedicación se verá reflejado en todos y cada uno de los públicos que interactúen con la marca.

#### **D. Estrategias para la definición del posicionamiento**

Existen diversas maneras de posicionar una marca, sin embargo mencionaremos algunas de las más utilizadas.

- 1 Posicionamiento por atributos: En este tipo de posicionamiento se hace uso de algún atributo de forma del producto o servicio, que pueda verse como propio y que no lo tenga la competencia, ejemplo: Apple, Esta empresa se basa en el diseño de sus productos como factor predominante y diferencial.
- 2 Posicionamiento por la relación precio - calidad: En este tipo de posicionamiento, la marca justifica su precio con un beneficio único y especial dirigido al grupo objetivo, ejemplo: Restaurante La Fragata, esta marca ofrece a sus clientes, calidad, servicio, lujo y comodidad como factor diferencial.
- 3 Posicionamiento en función del uso o la razón: En este tipo de posicionamiento, la marca basa su diferencial frente a los demás competidores en la manera como se hace uso del producto o servicio, evidenciando una ventaja clara, ejemplo: Leche de Magnesia Phillips, esta

marca es utilizada por el consumidor para aliviar el malestar estomacal, pero también como desodorante y antitranspirante.

- 4 Posicionamiento en función del consumidor: En este tipo de posicionamiento, la marca hace relación entre el producto y el estilo de vida de su grupo objetivo, ejemplo: Tommy Hilfiger, esta marca refleja el estilo de vida de su consumidor; una persona alegre, rumbera y de un nivel socioeconómico alto.
- 5 Posicionamiento en función de la clase de producto: En este tipo de posicionamiento, la marca busca cambiar la percepción de la categoría en la que el producto actúa, Mercedes Benz, esta marca representa elegancia, lujo y comodidad, pero así mismo cambia la percepción de potencial consumidor mostrando un vehículo moderno y deportivo.
- 6 Posicionamiento por símbolos culturales: En este tipo de posicionamiento, la marca busca relacionarse con íconos o elementos culturales que sean relevantes para su público objetivo, Artesanías de Colombia, esta marca representa a nuestra cultura colombiana; los productos ofrecidos representan a cada una de las regiones de nuestro país.
- 7 Posicionamiento en función de la competencia: En este tipo de posicionamiento, la marca busca un punto de comparación con los competidores, en especial el líder de mercado, garantizando a su público objetivo el mismo nivel de su competidor con un elemento diferenciador que beneficia al cliente, ejemplo: Fortident cuatro acciones – Líder del mercado Colgate triple acción, la marca Fortident ofrece las mismas características que Colgate (3 acciones: Protección contra las caries, dientes blancos y aliento fresco), sin embargo le comunica al consumidor que el tiene una cuarta acción que lo diferencia de su competencia.

### **III. Las marcas y su entorno**

#### **A. Los consumidores y la competencia**

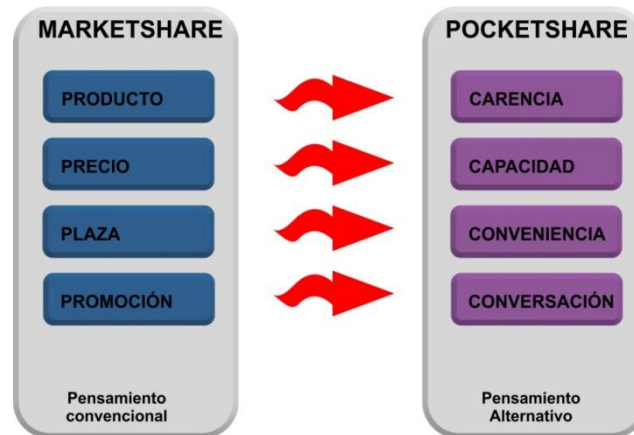
En un mundo globalizado en el que la tecnología ha ayudado al desarrollo de nuevos productos y servicios, las diferencias entre las marcas cada vez se estrecha más, es decir, la ventaja competitiva es menor, pues cada día es más fácil de imitar, reducir o simplemente fusilar.

El consumidor de hoy es más especializado, tiene mayor poder de decisión, en razón de que la oferta de productos o servicios es más amplia. Según se ha mostrado en los últimos estudios de consumo, el consumidor es más organizado y racional; a pesar de que sus compras por impulso se realizan en el segundo semestre del año, básicamente, sus compras las planifica el resto del año.

Para el consumidor colombiano es muy importante la experiencia con el producto para la toma de decisiones; es decir, cuando la persona prueba el producto, se siente satisfecho, asegura la recompra del mismo. No obstante, cabe anotar que la fidelidad a las marcas se ha perdido constantemente debido al fenómeno promocional, porque el consumidor colombiano está en permanente búsqueda de ahorrar en ciertas compras, a fin de dejar algo de dinero para destinarlo a otras compras.

Pensando en el consumidor de hoy es necesario que las marcas cambien su manera de pensar en términos de mercadeo, es decir pasar del pensamiento de mercado de las 4p al pensamiento de mercado de las 4c. (Ver figura 4.1)

**Figura 4.1**



*Marketshare*: cuota de mercado.

*Pocketshare*: participación del bolsillo o capacidad de compra.

Una marca que genere involucramiento emocional con sus clientes, es generalmente una marca que cumple su promesa de valor, ya que este tipo de marcas se ven juzgadas día a día, de esta manera podemos decir que la marca hará que sus clientes le cuenten a otros clientes potenciales generando mayor volumen de consumidores de la marca.

En este mundo globalizado, la competencia es un factor determinante para cualquier marca que pretenda sobrevivir en el mundo real. La competencia perfecta se tiene básicamente cuando ningún elemento o empresa es capaz de influir sobre el precio ofertado al consumidor.

Esta condición se presenta cuando en el mercado existen gran cantidad de competidores dispuestos a ofrecer un mismo producto o servicio manteniendo las mismas características entre sí, cuando los consumidores conocen las ofertas de la mayoría de las empresas oferentes, así mismo cuando las empresas competidoras conocen la información de precio ofertado por su competencia.

Sin embargo en el mundo real poco o nada se aplica ya algunas marcas gracias a su tamaño tienen el control, sobre el precio es por esto que existe la competencia imperfecta (cada oferente establece un precio para el mercado y busca diferenciar las características de su producto), en la cual se presenta esta condición.

## **B. La segmentación y su influencia en la marca**

La segmentación es un proceso en el cual se busca dividir un mercado en partes homogéneas, a su vez estos segmentos se pueden seguir segmentando, en este caso lo llamamos subsegmentos.

Cuando una organización inicia un proceso de segmentación para incursionar con una marca en un nuevo mercado, generalmente la marca tiende a especializarse y genera un reconocimiento por ello, de la misma manera en algunas ocasiones cambia su posicionamiento TOM (top of mind: la primera marca que se menciona al responder cuando se pregunta por un nombre en particular de una categoría de productos) y TOH (top of heart: espacio que ocupa la marca en el corazón de las personas).

El mercado es pues, un gran conjunto que se compone de oferentes, demandantes, productos, entre otros, de esta manera y según las características de las personas, empresas o marcas que componen dicho mercado estos se pueden clasificar en tres categorías:

- 1 **Mercado de consumidores:** Conformado por personas o individuos que desean adquirir un producto o servicio, para su consumo o beneficio sin buscar obtener utilidades sobre el mismo.
- 2 **Mercados industriales:** Está conformado en su mayoría por organizaciones que se encuentra en la búsqueda de una clase específica de productos, los



cuales se van a destinar en forma directa o indirecta en la producción de nuevos productos o servicios.

- 3 **Mercado de revendedores:** Este tipo de mercado se compone básicamente por personas u organizaciones intermediarias como mayoristas y minoristas quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener una utilidad.

Las marcas pueden segmentar según las preferencias que previamente se han fijado en el área de mercadeo, existen 3 clases de segmentación:

- 1 **Demográfica:** En este punto se procede a dividir el mercado en grupos homogéneos, por edad, sexo, tamaño familiar, ubicación, raza, y la nacionalidad; además de países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- 2 **Psicográfica:** En este punto se divide el mercado en grupos homogéneos según su estilo de vida, comportamiento, motivaciones, aspiraciones, características sociales, cultura, gustos y preferencias.
- 3 **Socioeconómica:** Consiste en hacer diferencia en la población general para dividirla homogéneamente según su estrato social, la actividad económica, tamaño o carácter de sus recursos, según sea el caso.

Cada marca establece una estrategia acorde a los objetivos que se han planteado al inicio de año, de esta manera busca penetrar nuevos mercados con el objetivo de comercializar sus productos y captar nuevos clientes.

- 1 **Estrategia Indiferenciada:** Esta es una estrategia basada en el mix de mercadeo clásico producto, precio, plaza o distribución y promoción, ajustada para todos los segmentos de manera que busca satisfacer las diferentes

necesidades de cada uno de los segmentos basándose en una única oferta comercial.

- 2 **Estrategia diferenciada:** Desarrolla un marketing-mix específico para cada uno de los segmentos ofreciendo un producto adaptado a las necesidades de cada uno.
- 3 **Estrategia concentrada:** Se especializa en aquellos segmentos que le aseguren una cuota de mercado elevada. Sus esfuerzos se dirigen casi enteramente a aquellos segmentos en los cuales la marca posea una ventaja palpable.

Para realizar una segmentación efectiva se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Mensurabilidad:** la capacidad de medir el tamaño del segmento al cual se desea llegar.

**Accesibilidad:** se debe asegurar que a los segmentos que se desean penetrar, se puedan alcanzar y atender de manera eficaz y eficiente.

**Sustancialidad:** asegurarse de que a aquellos segmentos a los que se desea penetrar son bastante grandes o rentables como para hacer el esfuerzo de atenderlos.

### **C. Innovación en una marca**

La innovación es básicamente la aplicación de nuevas ideas, que permitan refrescar el mercado y despertar el interés de los consumidores con la intención de ser útiles

para el incremento de la productividad, la innovación se puede aplicar a conceptos, productos, servicios y prácticas.

La innovación es un proceso estratégico y creativo que involucra actividades psicológicas de los individuos involucrados.

- Tener la creencia de ser creativo.
- Autoconocimiento
- Introspección de su mundo interior.
- Automotivación elevada.
- Curiosidad mental.
- Pensamiento lógico y lateral.
- Intuición y razón.

Así mismo existen unas actividades comportamentales y técnicas a las que se ve afectado el sujeto involucrado.

- Formular problemas adecuadamente = focos creativos
- Búsqueda regular de ideas
- Actitud transgresora
- Actitud aventurera
- Liderazgo creativo
- Pensamiento ingenioso
- Conocimiento de métodos creativos
- Conocimiento de proceso de innovación

Las marcas se ven obligadas a innovar ya que el mundo es cada vez más especializado y globalizado, la competencia tiene acceso a la tecnología, la información y el canal de distribución, además para el consumidor como vimos antes los factores como calidad, sugestión emocional, garantía, precio, facilidad de acceso, entre otros es fundamental para la toma de decisión.

Las empresas con estructuras burocráticas y jerárquicas, en donde la participación de los mandos medios y los empleados sean baja, generalmente no realizan procesos de innovación y están destinadas a fracasar, de la misma manera cuando tienen la oportunidad de realizar actividades de innovación a diferentes niveles lo hacen lentamente, dejando espacio a la competencia para atacar primero el mercado.

## **IV. Branding**

### **A. Definición**

Es un proceso mediante el cual se crean y gestionan marcas con el único objetivo principal de desarrollar y mantener un conjunto de atributos y valores que sean coherentes, vinculantes, apropiados, distintivos, susceptibles de ser protegidos por la ley y lo suficientemente atractivos para los consumidores, en palabras sencillas se refiere a la creación y el manejo de las marcas.

Es una herramienta de diseño, marketing, comunicación y recursos humanos que deberá influir todo el tiempo en cada una de las partes que conforman la organización, así como en todo su público.

Así mismo sirve de canal mediante el cual la organización a sí misma de forma clara, mostrando lo que es y sus intenciones.

### **B. Programa de branding (Olins, 2008)**

Más que un manual es una guía para crear, implementar y hacer seguimiento de un programa de branding.

Comprende desde la decisión de llevar a cabo un programa de branding, hasta los métodos de control y dirección de la marca.

El programa de branding no es camisa de fuerza, las personas encargadas de implementarlo sea el mismo emprendedor o empresario, o en el caso de tener personal especializado en el tema, pueden agregar o eliminar partes según lo requiera la empresa.

### **1. Preliminares:**

Se debe tener muy claro que se desea hacer a largo plazo, las opciones pueden ser las siguientes:

- Creación de una nueva marca
- Forma parte de un cambio total y completo de la empresa
- Revitalización de la empresa
- Remotivación de la empresa
- Cohesión de los componentes hacia la empresa
- Proyección externa de ciertas ideas de la empresa
- Aumento en el conocimiento de la empresa, como solución para adquirir personal, marcas o empresas.

### **2. Elección del Consultor de Branding**

En esta etapa es muy importante realizar una adecuada elección de la empresa o persona encargada de realizar este trabajo, normalmente es la agencia de publicidad, sin embargo la especialización de las diferentes áreas han motivado a que existan personas con conocimiento detallado en el tema, en el caso de no tener un consultor especializado podrá realizarlo el mismo emprendedor o empresario, para este caso se recomienda que el emprendedor o empresario asista a las

cápsulas de conocimiento de Imagen de marca dictada en el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende.

### **3. Niveles de control**

Se deben crear dos niveles de control en el manejo del programa de branding, un primer nivel serán los directivos de la empresa, el segundo nivel será una persona con experiencia en diseño, comunicación, publicidad, mercadeo u otra área afín, en los casos en los cuales el emprendedor o empresario sea la persona encargada de realizar el branding, se tendrá que asesorar de personas con conocimientos en diseño, publicidad o similares, se recomienda que el emprendedor o empresario asista a las cápsulas de conocimiento de Imagen de marca dictada en el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende.

### **4. Creación del equipo directivo y de trabajo**

Para la creación de estos equipos que estarán involucrados tanto en el desarrollo como en la dirección de este programa, es necesario formar el equipo directivo quien estará a cargo de controlar objetivos, tiempos, recursos, y cumplimiento, aprobar los avances y presentaciones de los escenarios de trabajo, este equipo deberá estar encabezado por el gerente y el consultor responsable del proyecto.

El equipo de trabajo deberá estar dirigido por el personal a cargo del proyecto, se encargará de informar los avances del proyecto, este equipo se conformará por personas de diferentes áreas de la empresa, de este equipo también formarán parte los representantes del equipo consultor seleccionado con anterioridad (Director del proyecto, consultores estratégicos y creativos), sin embargo en el caso de realizarlo el emprendedor o empresario, deberá apoyarse en aquellas personas más cercanas para establecer un control que lo mantenga en el camino correcto, así mismo deberá establecer y cumplir un cronograma exigente.

## 5. Informar a la empresa

Antes de iniciar la labor, es necesario informar a todos los empleados de la empresa que se llevará a cabo una evaluación de la marca corporativa por parte de un grupo consultor y que se les solicitará confidencialmente participar en entrevistas y conferencias.

## 6. Escenarios

### a. Primer escenario: Investigación, análisis y recomendaciones estratégicas.

Hay que idear un proyecto completo y prepararlo en detalle. En este plan se deben incluir las actividades y el respectivo cronograma: análisis, entrevistas, auditorías e investigaciones de despacho. (Para estos análisis se recomienda que el emprendedor o empresario se asesore, asistiendo a las cápsulas de conocimiento de Plan de negocio, dictadas en el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende).

Dentro de estos ítems por tratar deberá tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

**Naturaleza del sector en el que la empresa trabaja:** dimensión del mercado, crecimiento, rentabilidad, ritmos de cambio, competencia, tecnología, oportunidades de crecimiento, actividades ambientales y de cultura corporativa.

**La empresa y sus características:** tamaño, participación, rentabilidad, posición, calidad del producto ofrecido, distribución, tecnología, publicidad, actitud ambiental y de cultura corporativa; percepciones acerca de la personalidad de la empresa, sus valores, la idea y la visión.

**Marcas, negocios y divisiones:** modo en el que el público ve y entiende las marcas, los productos y servicios ofrecidos; qué piensa cada parte de la empresa de los demás.

**Opiniones de las partes involucradas:** clientes, proveedores, accionistas, medios, sindicatos, gobierno y público en general.

**Investigación de despacho:** consiste en examinar la historia de la empresa, su crecimiento, estructura, las personalidades que influenciaron en ella y los acontecimientos importantes; así mismo, todas las investigaciones que la empresa tenga acerca de sus clientes (tendencias, consumo).

**Entrevistas y seminarios:** las entrevistas permiten revelar los puntos de consenso y división; las empresas involucran a personas tanto internas como externas de la empresa, y cada una representa un punto de vista único.

Estas entrevistas las llevará a cabo un consultor de *branding* y su cantidad dependerá de la complejidad y del tamaño de la empresa; pueden oscilar entre veinte (20) y cien (100) entrevistas.

*Entrevistas internas:* las entrevistas deben ser representativas. Para esto se deben seleccionar personas de todos los niveles y sectores de la empresa, representativas de edades, sexo, niveles educativos, entre otros. Las personas entrevistadas deben representar las diferentes opiniones acerca del programa de *branding*.

Estas entrevistas serán confidenciales, y no excesivamente estructuradas. Se recomienda que los entrevistadores no sigan un guión específico y que el tono de las entrevistas sea informal y cordial.

Los comentarios acerca de la administración central, los productos o servicios, la calidad, garantía, los departamentos y su papel en la organización, nombre y estilo visual, varían según los puestos de trabajo de los empleados entrevistados, su antigüedad y nivel educativo.



*Entrevistas externas:* se deben realizar a los clientes actuales y potenciales, proveedores, intermediarios, medios de comunicación, entes financieros y gubernamentales, entre otros. El objetivo principal de estas entrevistas es examinar y analizar el grado de conocimiento de la empresa y sus productos o servicios. Estas entrevistas ayudan a la empresa a conocer aspectos, comentarios y puntos de vista hasta ahora desconocidos y que pueden retroalimentar a la empresa.

*Seminarios:* el objetivo de los seminarios es transmitir el mensaje a la mayor cantidad de personas posible, explicarles qué es el *branding*, para qué sirve, cómo pueden ayudar a moldear la marca las personas participantes; conocer el programa internamente; conseguir el apoyo de las personas; hacer surgir puntos de vista internos. Es decir, todas las informaciones relevantes para el proceso del *branding* que pueden afectar su resultado.

**Auditorías:** Deben implementarse auditorías de:

- Comunicaciones
- Comportamiento
- Diseño
- Arquitectura de marca
- Competencia

*Auditoría de comunicaciones:* esta auditoría busca examinar el tono que utiliza la empresa para comunicarse con el cliente interno y externo, qué dice, como lo dice, a quién lo dice. También examina si la empresa escucha a sus empleados, proveedores, inversionistas y clientes.

Las áreas a examinar son:

- Sistema de información y encargado de esta materia

- Conexiones entre las comunicaciones internas y externas
- Contenido, calidad y coherencia de la comunicación interna y externa
- Relevancia y acción por parte de la empresa de los comentarios del público externo e interno
- Forma de comunicación con su público interno
- En esta auditoría también se analiza la relación con el público externo, el uso de las herramientas publicitarias, las piezas utilizadas para la comunicación, Internet y sus derivados (páginas, podcast, blogs, redes sociales).

*Auditoría de comportamiento:* En esta auditoría se examina el modo en el que los empleados se relacionan con la empresa y con otros grupos externos con los que tienen contacto.

Los puntos a examinar son:

- Inversión de la empresa en capacitación al personal
- Planteamiento de objetivos de trabajo y método de evaluación
- Motivación y premiación al empleado por su desempeño laboral
- Compromiso con el servicio de calidad a largo plazo
- Cumplimiento de promesas a los empleados
- Relación con los empleados
- Reacción de la empresa frente a las críticas tanto internas como externas
- Coherencia entre el modo de actuar de la empresa Vs. la filosofía

*Auditoría visual o de diseño:* El objetivo de esta auditoría es examinar la manera en la cual las diferentes áreas de la empresa se presentan ante el resto de la compañía. En este punto es importante visitar las diferentes áreas de la empresa, así como sus puntos de venta.

*Auditoría de arquitectura de marca:* Esta auditoría examina todas las submarcas, nombres y descripciones existentes, así como el modo en el que son percibidas, su función y posición jerárquica frente a otras marcas de la misma empresa. Así mismo examina los casos en los que existe el co-branding, Joint ventures y demás variantes, esto en los casos en que se desee trabajar en conjunto con otras marcas.

*Auditoría de competencia:* Es importante realizar esta auditoría ya que examina a los competidores de la empresa y su posición en el mercado, en esta auditoría se debe tener en cuenta que hace la competencia en cuanto a publicidad, literatura de marketing y comunicación.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En este se plantean las conclusiones y recomendaciones encontradas, y así presentarlas al grupo de dirección.

## **La idea central**

Una vez realizado los anteriores pasos, los miembros de los equipos deben realizar un documento en donde se plasme la idea central de la empresa, quién es, qué hace, como lo hace y su visión hacia el futuro.

Este documento de no más una página, permitirá iniciar el segundo escenario.

### **b. Segundo escenario: Desarrollo de la idea de la identidad de marca (Look and Feel, como se ve y como se siente).**

Una vez finalizado el primer escenario, se den llevar a cabo acciones en las siguientes áreas:

#### Comportamiento

- Arquitectura de marca
- Estilo visual y nombre

Se le recomienda al emprendedor o empresario, asistir a las cápsulas de conocimiento de Imagen corporativa, dictadas en el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende.

**Comportamiento:** se deben desarrollar programas para un cambio de comportamiento y que su base sea la promulgación de la nueva idea central; estos procesos de cambio suelen tomar tiempo, tener un alto nivel de complejidad y de difícil ejecución.

**Arquitectura de marca:** dentro de este punto se debe evaluar entre otras cosas si se tiene una arquitectura de marca corporativa, respaldada o multimarca, en el caso de no tenerla cual se debe desarrollar y que se debe tener en cuenta para que funcione.

**Estilo visual y nombre:** este punto está completamente relacionado con la arquitectura de marca, ya que se puede considerar si la marca necesita un cambio en el nombre o en el modo en el que se presenta.

*Nombre:* los cambios de nombre se pueden asociar a profundos cambios estructurales en la empresa estos cambios son profundos y radicales.

Los nombres como los símbolos son de carácter emotivo pueden generar diferentes sensaciones, algunos puntos a tener en cuenta incluyen:

- Los nombres no cobran vida por sí solos, a menos que se les ubique en el contexto adecuado.

- Las preferencias y los sentimientos individuales son importantes.
- La dificultad para encontrar el nombre adecuado que esté disponible para registrarlo.
- La dificultad normativa y las consecuencias legales acerca del registro de los nombres.

*Tipos de nombre:* el tipo de nombre puede clasificarse de la siguiente forma:

- Nombres de persona o personas, fundadores o socios de la empresa.
- Nombres descriptivos que reflejen la actividad de la empresa.
- Acrónimos, resultado de formar una palabra con partes de otras.
- Nombres formados por siglas.
- Nombres que carecen de significado, pero pretenden sonar originales y atractivos.
- Nombres conceptuales en los que la empresa pretende mostrar lo que quiere hacer.
- Nombres evocadores o de atmosfera, en los cuales la empresa pretende mostrar un estado de ánimo, pueden no significar nada.

*Elección de un nombre:* los criterios que deben tomarse en cuenta son:

- Facilidad de lectura.
- Facilidad de pronunciación.
- No tener asociaciones desagradables o con una negativa reputación.
- Adecuado para futuras asociaciones, que abarque diferentes actividades.
- Ser registrable.
- Mantenerse a la moda.
- Tener carisma.
- Estar relacionado con la actividad de la empresa.

*Estilo visual:* en este punto se debe seleccionar un logotipo que caracterice o represente a la marca, estos deben ser fáciles de escribir, recordar y/o dibujar, en el caso del símbolo debe ser lo suficientemente fuerte para lograr posicionarse en la mente del consumidor.

El color y el material deben ser una parte fundamental en la aplicación de este estilo visual, deben identificar a la marca y diferenciarla de la competencia.

El estilo visual no debe prometer más de lo que la empresa puede cumplir, ya que crearía un ambiente de incoherencia que perjudique a la marca.

*Propuesta de diseño:* en este punto se deben realizar las propuestas gráficas que no deben superar las 3, estas propuestas deberán pasar algunos filtros antes de aprobarse y aplicarse definitivamente, el primer filtro es el de aquellas personas involucradas en su realización, el siguiente filtro es el equipo de trabajo del proyecto de branding y el tercer filtro es el del equipo directivo del proyecto de branding.

Una vez aprobado el diseño, se presentará la aplicación en cada una de las áreas que tengan que hacer uso de esta nueva imagen, así mismo debe ajustarse de tal forma que permita la aplicación de una amplia gama de materiales.

Elementos básicos que se deben tener en cuenta dentro de la propuesta de diseño.

- Nombre.
- Símbolo.
- Color.
- Tipografía.
- Aplicaciones (productos, embalajes, entorno, señalética, exposición, entre otras).

**c. Tercer escenario: Lanzamiento e introducción (comunicación de la visión).**

La comunicación de la nueva idea central es clave para conseguir que sea entendida por todos aquellos que interactúan con la marca, esta es una oportunidad en la cual se puede expresar qué hace la empresa, su procedencia, a dónde quiere llegar y como esta nueva identidad le ayudará a llegar allí.

**Lanzamiento Interno:** los primeros en conocer los cambios en la empresa deben ser los empleados ya que el objetivo es involucrarlos con la marca, y que ellos vivencien la marca.

Estos lanzamientos pueden ser discretos o fastuosos depende de la filosofía y tradición de la empresa.

Se deben disponer de canales efectivos de comunicación, Intranet, canales de TV propios, correo directo entre otros si no se tienen deben crearse.

**Lanzamiento al proveedor:** los proveedores también deben conocer los cambios en la empresa ya que ellos son los colaboradores y forman parte importante en el desarrollo de la empresa.

**Lanzamiento al distribuidor:** los distribuidores deben conocer los cambios en la empresa, ya que son las personas encargadas de comercializar el producto, este tipo de lanzamiento se parecen más a los lanzamientos internos.

**Lanzamientos externos:** para este tipo de lanzamientos no se debe esperar el mismo interés que el público interno y se debe estar preparado para ello aunque este cambio se haya realizado para el consumidor actual o potencial, sin embargo si la empresa cuenta con gran reconocimiento y su cambio fue radical, atraerá a los medios y el público en general quienes tratarán de averiguar las causas que motivaron este acto.

Para este tipo de lanzamientos es necesario involucrar todas las herramientas de publicidad que se tengan a disposición y según el presupuesto, se debe hacer uso de la publicidad ATL (above the line: tipo de publicidad dirigida a las masas; uso de

medios masivos) y BTL (below the line: tipo de publicidad dirigida al público objetivo; uso de medios no convencionales).

#### **d. Cuarto escenario: Implementación.**

Una vez creada y diseñada la nueva marca, se han creado todas las herramientas que permiten asegurar que sea entendida e implementada correctamente.

Existen varias herramientas que permiten documentar la idea de la marca y su ejecución.

**Brand Guideline – (directrices de la marca):** estas directrices deben ser completamente claras y se deben transmitir a todas aquellas personas que tengan contacto con la marca (producción y desarrollo de productos o piezas de comunicación) la manera como deben dar correcto uso de la marca.

Logo: Dimensiones

Color: Paleta de colores utilizada, primaria y secundaria

Tipografía: tipo de letra utilizada

Mensaje que transmite

Aplicaciones

Señalética

Es necesario entender que para toda persona que tenga contacto con la marca, es decir agencias de publicidad, medios masivos, proveedores de papelería corporativa, proveedores de material POP, entre otros. Deberán conocer a profundidad como esta construido el logo, que color utiliza este, que tipografía es necesaria para su construcción, que mensaje ofrece la marca a sus públicos, como se aplica y que tipo de señalética debe utilizar; Esto para evitar que la marca se exponga de manera errónea.



**Brand centre – (centro de la marca):** esta es una herramienta *on line* que le permite a todas aquellas personas que deban hacer uso de la marca (producción y desarrollo de productos o piezas de comunicación), encontrar todo lo referente a la idea central de la marca, sus aplicaciones e instrucciones detalladas para su implementación.

Es una página web segura diseñada para colaborarles a aquellas personas que trabajan con la marca, y la cual es de acceso restringido.

**Brand custody – (custodia de la marca):** es la manera de guardar y proteger este programa de branding, la empresa de consultoría deberá guardar esta información, bajo contratos de privacidad y restricción de la información.

**Band book – (manual de la marca):** es la manera en la que se presenta la nueva imagen de la empresa, esta herramienta debe ser de fácil acceso y se puede presentar en tono de comunicación serio o divertido, con formatos de manual o un comic.

Sin importar la forma de presentación el contenido debe ser el mismo, claro e impactante.

Se debe presentar la parte técnica de la imagen, pero también su personalidad, esta última es la parte más importante ya que logrará que la persona que consulte el documento se sienta entusiasmado, inspirado en definitiva totalmente involucrado con la marca (lazos emotivos).

**Implementation Management – (gestión de la implementación):** la correcta gestión exitosa de la marca dependerá del esfuerzo y el entusiasmo que se haya puesto para la introducción, dirección y mantenimiento de la nueva marca.

La marca corporativa es un recurso de la empresa que involucra los productos, los servicios, el entorno, la comunicación y el comportamiento.

Para que la marca pueda funcionar debe contar con sistemas de apoyo tanto formal como informal.

**Formal systems of brand management – (sistemas formales de gestión de marca):** este sistema depende de un jefe de marca, director creativo o jefe de diseño, esta persona estará encargada de coordinar todas las unidades operativas y sus funciones, estará encargada de supervisar los parámetros con los que se debe manejar cualquier pieza de comunicación, mobiliario, proyectos on line, co - branding o cualquier proyecto en el que la marca decida incursionar.

**Non - formal systems of brand management – (sistemas no formales de gestión de marca):** el programa de branding se relaciona en gran medida con la emoción, se debe generar un sentimiento de pertenencia en el cual se pueda decidir fácilmente que es correcto hacer y decir.

El sistema no formal de gestión de marca, se refiere a que en la mayoría de los casos, todas aquellas personas que trabajan para la empresa se involucran con la marca hasta el punto de defender todo aspecto que tiene que ver con la marca.

**Flexibility – Flexibilidad:** debe existir cierta libertad para que las personas puedan tener iniciativa e interpretación de la marca, sin ir en contravía con las disposiciones de la marca.

Las empresas han identificado que la diversidad en la oferta es de gran atractivo comercial, en el caso puntual de las petroleras, estas han mantenido su imagen en las bombas de gasolina sin diferenciarse de la competencia en muchos casos por reducir costos.

Realizar ligeras diferencias en los puntos de venta puede hacer que los consumidores generen nuevas experiencias de marca, aunque se debe tener mucho cuidado con estas diferencias pues pueden llegar a generar experiencias negativas que destruirían la marca.

**El control, el costo y el tiempo:** los costos en asesoría de branding son relativamente bajos sin embargo a medida que las empresas comienzan a ganar importancia este costo aumenta.

Por otra parte los costos de la implementación suelen ser mayores gracias al tiempo invertido.

Cuando los cambios de marca son de renovación los costos no suelen ser tan altos ya que no necesitan cambiar sus aplicaciones de golpe, sin embargo cuando es un cambio radical los costos aumentan ya que todo es nuevo, es un cambio total.

Algunos costos son inevitables, tales como los honorarios y el gasto publicitario en los diferentes medios ATL y BTL (términos explicados con anterioridad).

El posicionamiento de una marca se debe establecer con un proyecto claro, una financiación correcta y una directriz, los controles hacen referencia a aspectos de seguimiento al presupuesto, personas involucradas y lugar de trabajo o aplicación.

Los costos y el tiempo están relacionados, según la estrategia de divulgación utilizada, si la marca es nueva o presenta una renovación, normalmente el tiempo de aplicación es largo, y su costo es menor, sin embargo cuando la marca es fruto de un cambio radical la presentación de la misma deberá ser inmediata y el costo será mayor.

## **C. Principios básicos del branding**

### **1. Establecer un buen nombre**

Al momento de establecer un nombre se deben tener en cuenta los objetivos generales de mercadeo. El nombre debe representar lo que hace y el cubrimiento que se desea.

### **2. No copiar a otra marca**

El nombre de una marca nunca debe ser parecido a otra; cada marca debe transmitir una personalidad única. Esto ayuda a que los clientes perciban una imagen de seguridad.

### **3. Armonía con el dominio de internet**

Se recomienda, en lo posible, que la marca tenga relación con el dominio utilizado en internet; esto evitará confusiones en el consumidor, además de la facilidad que tendrá este para ubicarlo en la web.

### **4. Alejarse del ruido de la categoría**

En lo posible, es importante no hacer uso de términos demasiado utilizados como "Tech", "Global", "Integral", entre otras. El propósito es que la marca se diferencie de las demás.

### **5. Hacer uso correcto de la gramática**

Es obligatorio nunca olvidar las normas de la gramática (uso de las tildes, mayúsculas, minúsculas, entre otras), ya que para los ojos del consumidor su marca siempre será objeto de juicio.

### **6. No usar connotaciones negativas**

Una marca jamás se debe asociar con una connotación negativa, ya que el consumidor tenderá a evitar su consumo; además hará lo posible para que las personas que conforman su círculo social no la consuman.

### **7. Crear nombres fáciles de recordar y pronunciar**

El éxito de una marca es que el cliente pueda evocarla al momento de realizar la compra. Para esto es importante que sea fácil de recordar y pronunciar, ya que existe gran variedad de marcas disponibles en el mercado que esperan la oportunidad de arrebatarse los clientes ya conseguidos.

### **8. Sentido de pertenencia**

Cada miembro de la organización debe sentir que pertenece a esta y que cualquier decisión que tome es importante y afecta a la comunidad con la cual trabaja. La organización debe hacer todo lo posible para que cada elemento se sienta valorado por la misma.

## **V. Valoración y explotación de los activos de una marca**

Según el *Diccionario* de la Real Academia de la Lengua Española, la valoración se entiende como reconocimiento, estimación o apreciación del valor o mérito de alguien o algo.

### **A. Apalancamiento por extensiones**

Las extensiones hacen referencia a mejoras, versiones y modificaciones en los productos o servicios ofrecidos. Esta clase de extensiones suelen ser de un alto valor percibido por el cliente y su costo es relativamente bajo en comparación con la competencia.

Podría afirmarse que representa una ventaja competitiva, ya que el retorno de inversión, el posicionamiento, la obtención de beneficios, entre otros, son más rápidos que el esfuerzo invertido en la marca original. Sin embargo, cabe aclarar que esto depende del producto o servicio ofrecido.

Las extensiones siempre deberán mantener la identidad, los objetivos y las proposiciones de valor que tiene la marca original; si esto no ocurre, ambas marcas podrían afectarse negativamente, incluso destruirse mutuamente.

Las extensiones se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Extensiones de línea: Se trata básicamente de una nueva versión del producto ofrecido, dentro de la misma clase de producto, es decir es una nueva versión, manteniendo el mismo tipo de producto que hasta ahora se ofrecía.
- Expansión vertical hacia abajo: Se trata de ofrecer versiones de los productos o servicios actuales, pero destinados a diferentes segmentos de menor categoría que el original, con la intención de captar mayor cantidad de clientes.
- Expansión vertical hacia arriba: Se trata de ofrecer versiones de los productos o servicios actuales, pero destinados a diferentes segmentos de mayor categoría que el original, con la intención de captar clientes más exclusivos.
- Extensión de marca: Busca ofrecer diversos productos o servicios para otras categorías, pero amparándose en la marca principal, beneficiándose de su fortaleza en el mercado, posicionamiento, TOM y TOH (siglas aclaradas en anteriores páginas).
- Extensión por marcas ingredientes y compuestas: Desarrollo de marcas que funcionan paralelamente a las originales y que aprovechan la fortaleza y posicionamiento de la marca original, co- marcas.

## **B. Posición de fuerza en la distribución**

Para ayudar a explotar correctamente una marca, además de las extensiones existe el manejo del canal de distribución (canal tradicional y canal alternativo), también conocido como *trademarketing*, es allí en donde se presentarán las oportunidades de negocio para la marca.

Es de considerar que para ejercer fuerza en el canal de distribución, la marca debe tener poder, tener reconocimiento y valor.

La marca deberá seleccionar aquellos canales que más le convengan, tanto a la imagen de la marca, el posicionamiento, como a la estrategia planteada para la

misma, así mismo deberá establecerse de manera clara quienes componen el canal, los elementos dominantes del mismo, es decir que personas están a cargo del canal, que tengan el poder de negociación.

Las alternativas para motivar un canal son:

- *Motivación financiera*: como su nombre lo indica, es una motivación con incentivo monetario, en la cual la marca le ofrece a su distribuidor precios o descuentos más atractivos que la competencia.
- *Motivación por adiestramiento*: esta motivación busca que la marca ofrezca algunos tipos de cursos orientados a los canales, con el objetivo de profesionalizarlos y hacerlos más competitivos.

### C. Registro de marca

Como ya analizó en este trabajo, la marca es un activo fundamental para la empresa y por esta razón que debe protegerse a toda costa. La marca es susceptible de registrarse para que su uso se restrinja solamente a quien es legalmente su propietario, y así su valor nominal sea mayor.

*¿Qué es susceptible de registrar?*

- Los signos distintivos.
- La representación gráfica.
- La perceptibilidad por los sentidos (*brand sense*).

Según la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), existen diferentes tipos de marcas, además de las ya nombradas:

- **Marca nominativa**: aquella que hace uso solamente de un nombre compuesto por letras, por una tipografía, para darse a conocer en el mercado.

- **Marca figurativa:** aquella que hace uso de figuras para darse a conocer en el mercado.
- **Marca fonética:** aquella que hace uso de sonidos para darse a conocer en el mercado.
- **Marca tridimensional:** aquella que hace uso de figuras compuestas por una tridimensionalidad, con el objetivo de darse a conocer en el mercado.
- **Marca mixta:** aquella que hace uso de más de dos combinaciones de alguna de las anteriores, con el objetivo de darse a conocer en el mercado.

Así mismo, existen además unas clases de expresiones únicas que conforman la marca:

- **Por fantasía:** se caracteriza por no tener un significado en el lenguaje castellano, sin embargo, representa a la marca.
- **Por capricho:** se caracteriza por tener un significado en castellano; sin embargo, no tiene ninguna relación con el producto o servicio ofrecido.
- **Por evocación:** proporcionan al consumidor una idea del producto o servicio ofrecido.

Principios con los cuales se registra una marca (vigente hasta la entrada del Tratado de Madrid):

- **Especialidad:** esta clase de principio indica que la marca se otorga únicamente para una función específica descrita por la persona interesada.
- **Territorialidad:** esta clase de principio indica que la marca es únicamente válida para el país en el que se realizó el registro.
- **Literalidad:** esta clase de principio indica que la marca registrada es únicamente esa y que cualquier modificación de la misma es susceptible de registrarse nuevamente, pues de no hacerlo caería en la figura legal de la cancelación del registro por el no uso de la marca.



Para registrar una marca deberá tenerse en cuenta la Clasificación Internacional de Niza existente en cada país, la cual consta de 35 tipos de clases para productos y 10 tipos de clases para servicios. Esta clasificación se encuentra en la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio: [www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co).

## Referencias

- American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).
- Aarker David, Myers, John, Management de la publicidad, Barcelona, Editorial Hispanoeuropea 1993.
- Bhargava, Rohit, Personalidad de marca, México D.F., Editorial Mc Graw Hill 2009.
- Calder, Bobby, Entender a los consumidores, Buenos aires, Sello editor Javier Vargas 2002.
- Cerviño, Julio, Gestión de marcas, como crearlas y gestionarlas, Madrid, Ediciones pirámide 2002.
- Dinero, Revista, Top of mind, abril 16 de 2010 Número 347.
- Dinero, Revista, Mercadeo, lo que viene, Marzo 16 de 2007, número 273.
- García, Manuel, Arquitectura de marcas, Madrid, Editorial ESIC 2005.
- Kotler, Philip, Los 80 conceptos esenciales de marketing, México D.F., Editorial Pearson Prentice Hall, 2003.
- Kotler, Philip, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, México D.F., Pearson Prentice Hall, 2002.
- Kotler, Philip, Fahhey, Liam, La nueva competencia, gestión y empresa, Barcelona, Parramón Ediciones 1994.
- Kotler, Philip, Marketing Management, Madrid, Editorial Prentice-Hall International 2003.
- Lindstrom, Martin, Brand sense, México D.F., Grupo editorial Patria, 2008.

- Lindstrom, Martin, Compradicción, Bogotá D.C., Grupo Editorial Norma, 2009
- Las marcas y El Consumidor en el 2010, Foro, ESSE Consultores, 13 de Julio de 2010.
- Management, Society, Top 100, Cómo se construyen las marcas más valiosas, número 19, Febrero – Marzo 2010.
- Mercadeo avanzado y Neuromarketing, Foro, Foros El Espectador, 27 de Abril de 2009.
- Odozgoiti, de la Rica, Rafael, Imagen de marca, Madrid, Editorial ESIC 2003.
- Olins, Wally, El libro de las marcas, Barcelona, Editorial Océano 2009.
- Ponti, Franc, Ferrás, Xavier, Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial, Grupo editorial Norma, 2008.
- Porter, Michael, Ser competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones, Bilbao, Ediciones Deusto 1997.