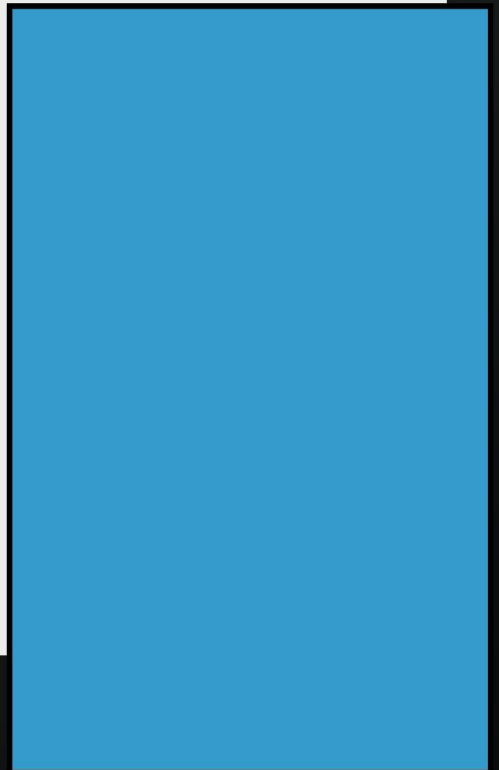


Javier Píriz

# **La Marca Como Ventaja Competitiva. Caso BMW**





A mis padres por ser lo mejor que me ha pasado en la vida...

# **La Marca Como Ventaja Competitiva**

## **Caso BMW**

Javier Píriz

<http://www.elrincondelpublicista.com>

<http://javierpiriz.posterous.com>

<http://www.javierpiriz.com>

[@javierpiriz](#)

2009

**Introducción... Pág. 8**

**I. La marca**

**1.1. Concepto y Características de la Marca... Pág. 22**

1.1.1. Concepto de Marca... Pág. 22

1.1.2. Formas de Asociatividad... Pág. 28

1.1.3. Características de la Marca...Pág. 30

**1.2. Tipología de Marca... Pág. 34**

**1.3. La Marca como Método Mnemotécnico... Pág. 42**

**1.4. Identidad de Marca... Pág. 47**

**1.5. Imagen de Marca... Pág. 55**

**1.6. El Valor de las Marcas en la Actualidad... Pág. 64**

**II. Branding**

**2.1. Concepto de Branding... Pág. 70**

**2.2. El Valor de Marca... Pág. 80**

2.2.1. Definición y Perspectivas de Análisis... Pág. 81

2.2.2. Estimación del Valor de Marca... Pág. 86

**2.3. Posicionamiento... Pág. 91**

2.3.1. Definición de Posicionamiento... Pág. 91

2.3.2. Estrategias de Posicionamiento... Pág. 94

2.3.3. Tipos de Ventajas Competitivas... Pág. 98

**2.4. Estrategias de Marca...** Pág. 102

**2.5. Las 22 Leyes Inmutables del Branding...** Pág. 109

### **III. La Marca Como Ventaja Competitiva. Caso BMW**

**3.1. Historia de la Marca...**Pág. 116

3.1.1. Historia... Pág. 116

3.1.2. Situación en España a partir de 1990... Pág. 119

**3.2. Estrategias de Marca y Posicionamiento...** Pág. 123

3.2.1. Clientes Potenciales de BMW... Pág. 124

3.2.2. Aumento de la Accesibilidad... Pág. 128

3.2.3 Eliminación de Barreras Subjetivas: ¿Te gusta conducir?... Pág. 131

**3.3. La Marca Como Ventaja Competitiva...** Pág. 140

**Bibliografía...**Pág. 155



## **Introducción**

### **1. Justificación del tema, hipótesis de partida y objetivos**

En los últimos años hemos podido observar un fenómeno que se viene dando en los diferentes mercados mundiales y más concretamente en el español, mercado objeto de nuestro estudio, denominado por un gran número de profesionales de la comunicación como *democratización del lujo*. Cuando hacemos referencia a este concepto nos referimos al proceso que está sufriendo la sociedad en el cual la percepción del lujo está cambiando de manera drástica en los distintos consumidores pasando de ser concebido como algo elitista y en la mayoría de los casos inalcanzable a algo cotidiano, deseable y en algunos casos, como en el sector del automóvil, aspiracional.

La adquisición de determinados productos o servicios se ha convertido en indicativo sin ecuanime de prestigio, estatus social o progreso económico debido al fenómeno de acercamiento del segmento *premium* al grueso de la sociedad, potenciado en gran medida por las empresas del sector.



Debido a este fenómeno la marca ha pasado de ser una simple designación para los productos comercializados por una organización determinada a posicionarse como un valor estratégico de vital importancia a la hora de realizar una comunicación efectiva entre las distintas empresas y sus públicos. Las grandes estrategias de comunicación llevadas a cabo por la mayoría de las multinacionales en los últimos años han girado en torno a una efectiva y sistemática construcción y gestión de la marca dotando a esta, a través de las distintas acciones comunicacionales, de los valores con los que más se identifican sus diferentes públicos.

El sector del automóvil *premium* es uno de los sectores económicos donde más claramente podemos observar este fenómeno anteriormente descrito. Las distintas marcas, entre ellas BMW Ibérica, marca objeto de nuestra investigación, han dedicado gran parte de sus recursos a conseguir posicionar sus diferentes marcas en la mente de los consumidores que conforman el mercado dotándolas de los valores añadidos necesarios para la consecución de los objetivos previos planteados en sus respectivos planes de marketing, podríamos

afirmar con total rotundidad que en el mercado de los automóviles de lujo en España la gran mayoría de las acciones comunicacionales que se llevan a cabo tienen su origen o están vertebradas a la marca y su gestión eficaz como valor estratégico.

Por lo tanto, nuestra hipótesis de partida está fundamentada en que la gestión de la marca como activo estratégico pasa por ser una de las estrategias más efectivas en el mercado del automóvil *premium* en nuestro país, asegurando de una forma clara la consecución de los objetivos empresariales marcados por las distintas organizaciones y posicionando a las marcas que han sabido vislumbrar este fenómeno con anticipación a sus competidores como líderes indiscutibles de sus respectivos segmentos competitivos.

Las cifras hablan por sí solas, BMW Ibérica, empresa objeto de nuestro estudio, posee hoy por hoy una cuota de mercado cercana al 40% en su segmento competitivo, con un índice de ventas muy superior a sus principales competidores rondando los 60.000 vehículos matriculados por año y con un

crecimiento sostenido durante los últimos años en torno al 12%. Estas cifras se deben en gran medida a un volumen de inversión fijo en lo relativo a gestión y desarrollo de la marca de 40 millones de euros al año.

Otras marcas, principales competidoras de BMW Ibérica en España, como Audi, Volkswagen, Volvo o Mercedes Benz han apostado por otro tipo de ventajas competitivas que no son la marca a la hora de diseñar sus diferentes estrategias de comunicación. Algunas apuestan por el diseño, otras por la seguridad y en algunos casos se hace alusión a la deportividad, pero BMW Ibérica ha centrado esta ventaja diferencial en la marca. Ha dotado a su marca de una serie de valores intangibles tales como la exclusividad, el prestigio, la distinción, la autoafirmación... que aportan un añadido a sus productos de manera tal que el cliente potencial se siente identificados con ellos. Podríamos afirmar que BMW Ibérica es el más claro ejemplo, dentro del sector de los automóviles *premium*, de cómo convertir la marca en la principal ventaja competitiva de nuestra organización y, a través de esta, alcanzar de una manera

satisfactoria todos nuestros objetivos tanto de marketing, ventas y cuota de mercado como de comunicación.

Una vez expuesta la justificación del tema motivo de este trabajo de investigación, así como la hipótesis de la que partimos se nos plantean una serie de objetivos entre los que destaca el análisis y determinación de los diferentes factores que han inducido a que BMW Ibérica pase de una situación de crisis en nuestro país allá por los años 90 a ser líder absoluto de su segmento competitivo en 2008.

Nos proponemos demostrar como la gestión de la marca de forma metódica y sistemática así como su desarrollo han sido los principales valores estratégicos en torno a los que han girado la totalidad de las acciones llevadas a cabo por BMW Ibérica, posicionándola como líder del mercado y dotándola de una serie de valores que han acercado la marca al grueso de los consumidores sin degradar el estatus de exclusividad del que siempre ha gozado esta. Las diferentes estrategias de marca llevadas a cabo por la organización objeto de estudio serán cotejadas con los resultados en términos cuantitativos obtenidos

por BMW Ibérica a fin de esclarecer cual grado de importancia han tenido estas en la consecución del rotundo éxito obtenido por parte de la empresa en cuestión.

Tanto el marco teórico como el práctico que componen este análisis están divididos en tres áreas o bloques temáticos a fin de facilitar al lector la comprensión del mismo.

En primer lugar contamos con un capítulo que hace referencia a la marca, así como a todos los factores que la integran. Analizamos y delimitamos el concepto de marca atendiendo a factores tales como su tipología, sus diferentes formas de asociatividad con el consumidor o su valor como elemento mnemotécnico al mismo tiempo que desarrollamos los conceptos de identidad e imagen corporativa.

En el segundo capítulo nos adentramos a fondo en el concepto de Branding, definiéndolo y delimitando y subrayando conceptos como valor de marca o ventaja competitiva a fin de situar al lector ante el tema de estudio. Así mismo son tenidas muy en cuenta las diferentes estrategias de marca y de

posicionamiento a fin de ofrecer una visión lo más completa posible del significado de la marca y su gestión en los mercados actuales.

Por último contamos con un tercer apartado donde se aplicarán los conocimientos previos relativos a la marca y su gestión al caso concreto de BMW Ibérica. Analizaremos las diferentes estrategias de marca y posicionamiento llevadas a cabo por la filial española de la multinacional alemana y las relacionaremos con el éxito de ventas obtenido en las últimas campañas. En este capítulo destacamos la aplicación por parte de BMW Ibérica de una serie de estrategias centradas en la marca, no olvidemos que fue la primera casa de automóviles que realizó campañas masivas de publicidad donde no aparecía ningún vehículo, las cuales la han llevado a posicionarse en el mercado español, y la mente de los consumidores que lo conforman como la marca líder de su sector competitivo.

## **2. Fuentes y metodología**

A la hora de llevar a cabo esta tarea de investigación se ha recurrido principalmente a fuentes bibliográficas de carácter

secundario, es decir, no hemos llevado a cabo investigaciones previas propias sino que se ha elaborado y estructurado el trabajo en base a criterios, definiciones y conocimientos pre establecidos por los diferentes teóricos de la comunicación que se han acercado al tema de la marca tales como Al Ries, Homs o Temporal.

Estas referencias bibliográficas han sido acompañadas con diferentes publicaciones periódicas y contenidos de diversos portales Web, de los cuales se han obtenido datos de vital importancia a la hora de concretar el tema de investigación. Las referencias a datos cuantitativos relacionados con volumen de ventas, crecimiento o cuota de mercado se han obtenido de la propia organización, BMW Ibérica, a partir de diversas publicaciones llevadas a cabo por la marca y relativas a resultados obtenidos a través de las distintas campañas llevadas a cabo.

Como en todo trabajo de índole científico esta investigación parte de una metodología de estudio basada en el análisis de diferentes variables y el razonamiento creativo, es

decir, tratan de obtenerse una serie de nuevas conclusiones acerca de un fenómeno concreto, como es el establecimiento de la marca como principal ventaja competitiva dentro del sector de vehículos *premium*, derivadas estas a su vez de unos conocimientos previos de los que se parte.

En cuanto al método de estudio empleado para llevar a cabo la investigación hemos recurrido al hipotético-deductivo, delimitando y definiendo la situación detectada previamente del valor a la alza de la marca en el sector *premium* de automóviles y tratando de fundamentar el éxito de BMW Ibérica en las acciones de esta índole. Se parte de unos conocimientos previos sobre la marca, su creación, desarrollo y gestión para obtener una serie de conclusiones que reafirmen y completen la hipótesis de partida.

Dicha investigación la llevaremos a cabo mediante el estudio y análisis de las distintas campañas llevadas a cabo por BMW Ibérica, a través de las cuales trataremos de demostrar como la empresa en cuestión ha convertido este factor en su principal ventaja competitiva al mismo tiempo que ha elaborado



toda su comunicación en torno a esta. Por último relacionaremos estas estrategias publicitarias con los resultados obtenidos

### **3. Bibliografía y estado de la cuestión**

En cuanto a la bibliografía utilizada para llevar a cabo esta labor se han tenido en cuenta diferentes manuales relativos a la construcción de la marca y su gestión así como un nutrido número de referencias bibliográficas relativas a conceptos que se manejan a lo largo del libro tales como valor de marca, ventaja competitiva, identidad e imagen corporativa o posicionamiento.

Son muchos los autores los que se han acercado al concepto de marca y su gestión en los últimos años, pero son pocos los trabajos de investigación elaborados en torno a una cuestión tan específica como el establecimiento de la marca por parte de las distintas organizaciones como su principal activo estratégico y ventaja competitiva a la hora de presentarse ante los diferentes mercados. Así contamos con libros como por ejemplo el de Homs, *La Era de las Marcas depredadoras*, en el que aún encontrando un elaborado ensayo acerca de las marcas y su papel en la sociedad actual, no se hace referencia de una

manera concreta al fenómeno de desarrollo del Branding que está teniendo lugar en los diferentes mercados y está llevando a la marca a lo más alto en los planes de comunicación de las distintas organizaciones.

Por lo tanto hacemos especial hincapié en el carácter original y novedoso de la investigación que nos ocupa, acercándonos al mundo de la marca y ofreciendo al lector una visión de esta desde un prisma poco explotado por los diferentes teóricos.

Bajo nuestro punto de vista BMW Ibérica representa uno de los principales gigantes empresariales de nuestro país, sus acciones en el ámbito de la comunicación y la publicidad han sido reconocidas tanto por los propios consumidores en campañas como la de *¿Te gusta conducir?*, como por los profesionales de la publicidad que le han otorgado a la empresa diversos reconocimientos, premios y menciones basados en su eficiente gestión de la marca y labor en torno a esta actividad.

No podemos concluir esta introducción sin agradecer su apoyo a todas las personas que de una u otra forma han hecho posible este trabajo. A Marina Ramos, mi directora de tesina, trabajo en el que se fundamenta este libro, que tanta paciencia ha tenido y ha sabido guiarme y aconsejarme de una forma magistral, también es mérito suyo. A mis padres por apoyarme, educarme, comprenderme, y facilitarme, a pesar de todo, poder ser hoy quien soy. A mis hermanos que con su ejemplo me han motivado a exigirme cada día más y a luchar por lo que creo. A Zulema, esa chica especial que me ayudaba día a día a ser mejor persona, mi cómplice, mi compañera... No pudo ser pero sabes que te aprecio mucho. A todos mis amigos y compañeros por los magníficos cuatro años que me brindaron, por su cariño y su amistad. A todos mis profesores que me dieron las herramientas necesarias para desenvolverme en el ámbito profesional con una mención especial a Alfonso Cortés y David Polo por la admiración y amistad personal que les profesó. A todos ellos, gracias de corazón.

**A** lo largo de este capítulo trataremos de dar al lector una visión global de la marca, así como de cada uno de los elementos que la componen. Partiendo del concepto de marca hacemos un minucioso recorrido a través de dicho concepto en sí mismo así como de su tipología, formas de asociatividad con los consumidores, sus características principales, su valor como elemento mnemotécnico... haciendo especial hincapié en los conceptos de imagen e identidad de marca para, de una forma clara, delimitar dichos conceptos e introducir al lector al tema objeto de investigación.

En los mercados actuales la marca se ha convertido en un elemento esencial en las actividades comunicacionales de las organizaciones, pasando a ser un activo que eficazmente gestionado reporta abundantes beneficios. Pero este fenómeno no se ha dado de la noche a la mañana, ha habido un largo proceso en el que las marcas han ido comiendo cada vez más terreno a los propios productos hasta relegarlos a un segundo plano en las campañas de comunicación llevadas a cabo por parte de la mayoría de las grandes empresas.

## **1.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MARCA**

### **1.1.1. Concepto de Marca**

*“Cada anuncio es parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de la marca”.<sup>1</sup>*

*Según la Ley 17/2001, de 7 de Diciembre, de Marcas, se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras. Tales signos comentados anteriormente incluirán todas las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas, las imágenes, figuras, símbolos y dibujos que representen a una marca comercial, las letras, las cifras y sus posibles combinaciones, las diferentes formas tridimensionales entre las que se incluyen envoltorios, envases, forma del producto o de su presentación (Packaging) y los efectos sonoros que pudieran completar la denominación comercial de un producto o servicio.*

---

<sup>1</sup> De *La imagen y la marca*, un discurso que DAVID OGILVY pronunció en el transcurso de un almuerzo de la *American Association of Advertising* en Chicago, el 14 de Octubre de 1955.

Una vez expuesto el marco legal en torno al cual nos movemos huelga decir que han sido muchos los teóricos de la comunicación, y en concreto de la publicidad, los que han intentado delimitar y definir el término marca aplicándole en cada una de las definiciones los más novedosos matices.

Algunas de las definiciones más relevantes son las siguientes:

Según Lamb, Hair y MCDaniel, una marca “es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifican los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia”<sup>2</sup>.

Complementando a esta definición, los mencionados autores señalan además que “un nombre de marca es aquella parte de una marca que es posible expresar de manera oral e

---

<sup>2</sup> LAMB C., HAIR J. Y MCDANIEL C., *Marketing*, Sexta Edición, International Thomson Editors S.A., 2002, Pág. 300.

incluye letras (GM, YMCA), palabras (Bentley, Adidas) y números (WD-40, 7-eleven)".<sup>3</sup>

Para Richard L. Sandhusen, "una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor; por ejemplo, Honda o Ford, o a un grupo de proveedores, como el Comité Nacional de Promoción de Procesamiento de Leche Líquida (National Fluid Milk Processor Promotion Board). Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial". Complementando a esta definición, Sandhusen añade que "una marca registrada es un nombre comercial o logo que está amparado legalmente".<sup>4</sup>

Laura Fischer y Jorge Espejo definen la marca como "un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los

---

<sup>3</sup> LAMB C., HAIR J. Y MCDANIEL C., *Marketing*, Sexta Edición, International Thomson Editors S.A., 2002, Pág. 301.

<sup>4</sup> SANDHUSEN L. RICHARD, *Mercadotecnia*, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 423.



productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores”.<sup>5</sup>

Por su parte, Philip Kotler considera que “ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, 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”.<sup>6</sup>

Las marcas son casi tan antiguas como la humanidad, decimos casi ya que de algunas épocas muy lejanas en nuestra historia no ha quedado vestigio alguno de su existencia aunque apostaríamos a que sí.

Decimos esto apoyados en la dimensión diferenciadora de la marca, es decir, bajo nuestro punto de vista desde que existen las transacciones comerciales, bien sean producto del trueque o

---

<sup>5</sup> FISCHER LAURA Y ESPEJO JORGE, *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana, 2004, Pág. 192.

<sup>6</sup> KOTLER PHILIP, *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 188.

de cualquier tipo de intercambio, ha surgido una necesidad intrínseca a este fenómeno: la diferenciación.

Desde los tiempos más remotos los seres humanos han tenido la necesidad de diferenciar los productos o servicios que ofrecían del resto de los de sus competidores. Ya en la antigua Grecia los artesanos le asignaban unas marcas determinadas a los productos que manufacturaban para diferenciarlos del resto y de alguna manera realzar el carácter único de los productos de los que disponían<sup>7</sup>.

Con el paso del tiempo esa necesidad de diferenciación ha ido en aumento. Debido a los avances realizados en los procesos de producción y a la tendencia de homogenización latente en los diferentes mercados la marca ha pasado a lo largo de la historia a erigirse en uno de los atributos más importantes de los productos o servicios que podemos encontrar en los mercados.

---

<sup>7</sup> LUIS BASSAT. El Libro Rojo de las Marcas. Random House Mondadori. S. A. 2006. Barcelona. Pág. 34

La marca es en multitud de ocasiones no sólo una denominación sino un referente, un conjunto de valores, un estatus o una condición y un sin fin de cualidades más que pasaremos a describir de una manera pormenorizada a lo largo de esta tesina.

Por otro lado, además de ser un elemento diferenciador la marca sirve a sus distintos propietarios de estímulo, es decir, podemos afirmar con toda seguridad que las diferentes marcas que encontramos en los mercados producen en todas las personas que entran en contacto con ellas, de una u otra forma, una serie de estímulos. Podemos ver como marcas de reconocido prestigio son deseadas por la generalidad mientras que otras quedan relegadas a un segundo plano.

El fin último de una marca es producir en los diferentes sujetos una serie de estímulos positivos que la posicionen de tal manera que favorezca su consumo y su percepción por parte de la sociedad y en especial de sus públicos.

### **1.1.2. Formas de Asociatividad**

A la hora de relacionarse con los receptores las marcas establecen diferentes formas de asociatividad entre las que podemos destacar las siguientes:

*Explícita:* Analogía, semejanza perceptiva entre la imagen y que lo representa.

*Alegórica:* Se combinan en la imagen elementos reconocidos en la realidad, pero re combinada de forma insólita.

*Lógica:* Elemento representado mediante una imagen. Ejemplo: fuego, caja de fósforos.

*Valores:* es el empleo de elementos emblemático, el cual transfiere a la marca significados ya institucionalizados. Ejemplo: Banderas, escudos.

*Símbolo:* Figura altamente ritualizada y una idea (nunca un objeto) Ejemplo: Corazón, Amor, Pareja.

No podemos olvidar que además la marca es un signo de sustitución, es decir, se convierte en un concepto que representa los productos en la mente del consumidor.

La marca nos lleva a lo que ella significa funcional y psicológicamente, a su vez a la memoria o a la experiencia que tenemos de ella. La marca es un reflejo, en el límite, de la calidad y el prestigio del producto y de la empresa. Y teniendo en cuenta el signo estímulo, genera un signo de registro debido a las asociaciones que tiene el receptor, que le permite distinguir fácilmente. Y estas asociaciones se producen por diferentes registros concluyentes en el receptor.

A estas alturas y para delimitar a la perfección el concepto de marca creo que es de vital importancia hacer hincapié en lo referente a los públicos. Cada marca que encontramos en el mercado está destinada a un público determinado por lo que los estímulos que debe producir en este también han de ser determinados.

Está claro que una persona mayor, de unos 50 años no debe verse identificado ni debe producir en él ningún estímulo una marca de ropa juvenil.

Una vez aclarados y delimitados estos conceptos previos podemos decir que una marca es un conjunto de palabras, símbolos, caracteres, sonidos y las combinaciones posibles entre estos que sirven para identificar un producto determinado dentro del mercado y establecer unas relaciones predefinidas con los consumidores. A fin de cuentas una marca es lo que los consumidores compran y va mucho más allá de la realidad material o tangible de los productos que las organizaciones ponen a disposición del mercado.

### **1.1.3. Características de la Marca**

A la hora de determinar las características de la marca, de una manera general, ya que atendiendo al tipo de marca al que nos refiramos esta poseerá unas características específicas determinadas por el tipo de mercado al que van dirigidas debemos atender a las premisas que se enumeran a continuación:

*La marca es una notoriedad.* Una marca desconocida es una marca sin valor; el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un periodo indefinido.

*La marca es un valor de referencia* que identifica al producto, permitiendo la comparación del mismo con otras marcas y la elección libre entre ellas.

*La calidad de una marca* debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara, aunque no confundirse con ella ya que la calidad de un producto no siempre puede apreciarse a simple vista; a veces, ni si quiera con su uso. En cambio, la marca es un elemento reconocido por los consumidores, quienes otorgan a determinadas marcas el calificativo de "buenas" y se lo niegan a otras.

Este título no es concedido indiscriminadamente sino que, por el contrario, se basa en indicios, uno de los cuales, quizás el más importante, es la calidad del producto. A partir de ese momento, la calidad de la marca cobra "vida propia" y llega a separarse del producto.

*La marca es una firma*, es la reivindicación de una paternidad. Es un importante símbolo de garantía y responsabilidad.

*La marca es un seguro de progreso*. Es decir, obliga al fabricante a perfeccionarse sin descanso. Así, éste debe analizar el mercado, no sólo en cuanto a la relación calidad - precio en comparación con la competencia, sino también para conocer los deseos del consumidor, su forma de ser, su carácter. Las personas eligen las marcas por afinidad con su personalidad.

*La marca ha de estar viva* (nace, se desarrolla, se transforma, enferma y muere), por lo que necesita, cuando es preciso, innovación (formal y/o conceptual); nuevos códigos de comunicación que construyan liderazgos diferenciándola más



claramente de la competencia por sus valores tangibles o intangibles.

Es importante recordar que las marcas pueden tener imagen de modernas o de anticuadas. Esto tiene poco que ver con el momento de su lanzamiento pero, en cambio, depende en gran medida del hecho de que hayan sabido comunicar que son capaces de mantenerse al día.

Una vez visto todo esto, se acepta como cierto que las marcas tienden a ser volátiles pero, se comprende y explica que valgan tanto dinero y que el esfuerzo por mantenerlas no debe regatear en medios. Éste es el gran reto: mantener vivas las marcas de siempre y conseguir que las nuevas escalen posiciones y no retrocedan ante las dificultades.

## **1.2. TIPOLOGÍAS DE MARCA**

“Como el cocodrilo es el símbolo de Lacoste, creímos que podía interesarles patrocinar los nuestros”.<sup>8</sup>

Habiendo quedado claro el concepto de marca así como sus características principales, a lo largo de este capítulo intentaremos realizar un análisis exhaustivo de los diferentes tipos de marcas que podemos encontrar en el mercado entendiendo por tipo los diferentes elementos que se han desarrollado para su construcción así como todos y cada uno de los diferentes matices que la componen.

Podemos encontrar abundante información en libros o en la red relativa a la tipología de las marcas, siendo muchísimas las clasificaciones que se han realizado hasta el momento.

En este libro tratamos de sintetizar todas estas tipologías en una elaborada a partir de las ya existentes y centrándonos en

---

<sup>8</sup> SILVIO GOMES, Director Comercial del zoo de Lisboa, refiriéndose al programa de patrocinio de esta institución por las empresas, 1999.

los elementos más importantes a la hora de determinar una marca. Esta clasificación sería la siguiente:

*De Marca comercial a nombre genérico*

La fuerza determinante del sustantivo en el panorama multicolor de las marcas comerciales tiene una manifestación que ha pasado de ser objetivo a un riesgo: su metamorfosis en nombre genérico.

La definición metafórica de que la marca es un nombre propio que se hace común, alcanza valor literal. La marca antonomásica del producto, favorecida no sólo por la repetición del uso o de la demanda, sino por factores naturalmente propicios, como el de ser nombres inaugurales de mercados o consumos nuevos. Ejemplos: Martini y Campari, Vermouth, Curita, Maizena, Chiclets, Vaselina, Mentolado, Blue jeans, bikini, Celuloide, Celofán, Video, Margarita, Gillette, Nylon, teflón.

Hay casos de marcas que se convirtieron en genéricos, desapareciendo posteriormente del mercado, como es el caso del insecticida Flit.

### *Las Marcas Adjetivas*

El apartado de las marcas adjetivas nos lleva a nuevas ejemplificaciones, en su conexión con otro mundo, el de los adjetivos, sin el cual no se concibe, tampoco, el lenguaje publicitario.

Es de observar como hay en él adjetivos sustantivados para los nombres de las marcas: Superior, Supremo, Magno, Primero, Famoso, Total, Rápido, Real, Gigante, Ideal, Bueno, Grande, Maravilla... Adjetivos no solo de afirmación positiva, sino de tendencia contraria, que desafían la norma y aspiran a reforzar, por la vía dramática o de la contradicción, la fuerza apelativa del nombre, como hemos visto en ejemplos anteriores.

Cuando se busca el misterio, que es uno de los sentimientos más detestables del ser humano, el riesgo lleva a confundir al público, convirtiendo la sorpresa en factor negativo.

### *Marcas con nombres raros*

Así como hay nombres personales raros o estrambóticas: Camila, Agosto, Villano, Patrocinio, Rogaciano, Tancredo,

Tortículo, Camaleón, etc., existen nombres de marcas que se caracterizan por su fealdad, negativismo o mal gusto.

La diferencia es que mientras los nombres personales de este tipo son vergonzantes o pudorosos, los nombres comerciales de marca son ostensibles o desafiantes.

Ejemplos: Putbilandia centro nocturno, en México, Vendetta, perfume en Italia, Pétalo, papel higiénico. Apache, jabón de tocador.

*Marcas que son también nombres geográficos*

Los nombres de marcas abarcan los más diversos sustantivos y orígenes. Sin salirnos del mercado automovilístico tenemos los nombres geográficos: Toledo, Sevilla, Córdoba, Pontiac, Caribe, Atlantic, Riviera, El dorado, Newyorker, Eurosport.

La geografía debe nombres famosos a la inventiva comercial y publicitaria que los ha convertido en sinónimos famosos de marcas genéricas de productos: Colonia, en

perfumería, Cognac y Tequila, en bebidas espirituosas, Champagne, en el vino blanco espumoso, elevado a la máxima categoría social, Jerez y Oporto en vinos generosos.

*Marcas identificadas con animales*

En número de marcas identificadas con animales es abundante., El perro es el símbolo de Bagley, el tigre de Esso, el camello de Camel, cocodrilo de Lacoste, el murciélago de Bacardi.

*Marcas comerciales con nombres propios*

Una sucesión de nombres propios domina el mundo de las marcas, Star, en electrónica, Catedral en pantalones masculinos, Bull en comunicación, Rhodia, en telas. Corona en papeles, Ego en automóviles, Samurai, Topaz.

*Marcas con nombres famosos*

Las marcas ruedan por el mundo, entre el crédito y la leyenda, En automóviles Henry Ford y Harvey Firestone. Con nombre y apellidos: Helena Rubinstein, Cristian Dior, Ralph Lauren, Pancho villa, Paco Rabanne, Kike Sacarni.

Los nombres de las marcas superponen sobre de las gentes, que lucen sus símbolos como si fueran signos de identidad, deslizándose en zapatos, ropa interior en trajes...

Hay jóvenes de hoy que los llevan como tatuajes en algunas partes de su cuerpo: seguramente para justificar la advertencia de un hombre de otro siglo. Los nombres parecen desprenderse de las personas para quedar como marcas: Nestlé, Chanel, Bacardi, Osborne, Maggi, Olivetti.

Hay apellidos que ocultan nombres: Packard (James), Kellog (Will Keith), Benneton (Luciano); Dunlop (john), Gillete (King), Cinzano (Francesco), Philips (Gerard)

Hay marcas que no corresponden ni a nombres ni apellidos, aunque se desempeñen como tales: Cadillac, Corona, Arrow, Carta Blanca, Sapolio, General Electric, General Motors, General Foods.

Las palabras, por naturaleza tan bien adaptadas a su fin, vienen a ser empleadas por los hombres para que sirvan de signos a sus ideas en una voluntaria imposición, por la cual un

nombre dado se convierte arbitrariamente en marca de una idea determinada.

Otros autores tratan de resumir la tipología de las marcas comerciales en marcas nominativas (como suena, no como se escribe), marcas innominadas (sin contenido fonético), tridimensionales y mixtas pero esta nos ha parecido una clasificación demasiado pobre debido al mercado al que nos enfrentamos actualmente, es más creemos firmemente que esta tendencia irá a más.

Cada vez hará falta una clasificación más detallada en cuanto a la tipología de las marcas se refiere puesto que nos encontramos en un momento en el que las nuevas marcas florecen por doquier y la inventiva de los creativos y los gestores de marca es tal que cada vez son más difíciles de encasillar de una manera exhaustiva dentro de esta clasificación.

Ya podemos encontrar marcas de todo tipo, no se resumen en nombres propios, animales, adjetivos... podemos



encontrar marcas que reflejan un sentimiento, un estado de ánimo, una condición un deseo...

### **1.3. LA MARCA COMO MÉTODO MNEMOTÉCNICO**

“todos los días me levanto, me meto bajo la ducha y me miro el tatuaje, y eso me da fuerzas para el resto del día. Día tras día, me recuerda lo que tengo que hacer, que es simplemente lograrlo”.<sup>9</sup>

La condición asociativa de la marca es un poderoso instrumento mnemotécnico. La originalidad temática y formal, el valor simbólico, y la fuerza de impacto visual y emocional, contribuyen a la constante de re impregnación de la marca en la memoria colectiva.

Si la marca es un signo estímulo, es decir, un signo asociativo e inductivo que se incorpora a los sistemas mentales, también al mismo tiempo es signo memorizante.

---

<sup>9</sup> CARMINE COLETTION, Empresario de internet de 24 años de edad al hablar de su decisión de hacerse tatuar el logo de Nike en el ombligo, Diciembre de 1997.

Factores memorizantes de la Marca:

*Originalidad:* se logra con hacer una investigación icónica y de la memoria visual (VALS). Al receptor le permite cierto registro.

*Gama Cromática:* a la marca le infiere poder, para generar el signo.

*Valor Simbólico:* las denotaciones y connotaciones están dado por el sistema de signos que refleja.

*Las denotaciones:* marcas que se pretenden explícitas, figurativas y analógicas, en los primeros niveles de la escala de Iconicidad.

*La connotaciones:* Investigaciones de valores ¿Cuáles son los valores personales?

*Pregnancia:* se define como la medida de la fuerza con que una forma se impone en el espíritu. Al tener formas simples lleva a mayor nivel de impacto.

*Potencial mnemotécnico:* Notoriedad: es el resultado acumulado de dicha difusión. Es el aspecto cuantitativo de la marca. Al tener mayor repetición tiene mayor registración.

Toda marca debe poseer cualidades intrínsecas, para ser aceptada y memorizada por ella misma.

Clasificación en el contexto comercial:

*Denominación social:* Se convierte en la marca de la empresa. Y su función es distinguir producciones, y posesiones.

*Marca de Producto:* Se adhiere y lo acompaña en el ciclo del producto.

*Paraguas o Breaaf de Marca (Marca de línea):* Es la marca de líneas de productos.

El sistema de la Marca: La significancia de "garantía", que es supuestamente inherente en la marca.

*Tres Vertientes*

*Garantía de responsabilidad pública:* supone que toda marca como signo de representación (como "ente moral y "signatura") que compromete implícitamente todos sus productos y mensajes.

*Garantía de autenticidad* que es de creación original, exclusividad del fabricante.

*Garantía de constancia de calidad:* cuando la calidad fue aceptada por su público, debe tener continuidad, mantenida en el tiempo.

La marca constituye un sistema de atributos:

*Atributo de "Firma":* Valoración de marca sombrilla. La empresa diversifica y se extiende amparando sus productos y servicios.

*Atributo "personalización"* cuando el nombre de la marca es el nombre de una persona reconocida dentro de un sector o especialidad.

*Atributo de procedencia:* referido al origen.

*Atributo psicológico:* Antigüedad, modernidad

Como se puede observar y atendiendo a las características psicológicas de las marcas, estas son de vital importancia a la hora de propiciar el recuerdo en la mente del consumidor. De una correcta designación de la marca, así como de su posterior gestión de manera eficaz depende la óptima captación de esta por parte de sus públicos.

Podemos afirmar que el carácter mnemotécnico de las marcas, es decir su capacidad como elemento de facilitación del recuerdo de nuestro producto en la mente de los consumidores ha quedado patente y de una manera significativa su importancia a lo largo de este capítulo así como las diferentes funciones que la marca cumple para con los consumidores.

#### **1.4. IDENTIDAD CORPORATIVA**

“Construir una buena marca puede llevar 100 años; destruirla, apenas 30 días”.<sup>10</sup>

A lo largo de este capítulo trataremos de dar una visión global del significado de identidad de marca así como de todas las características que la componen. Estamos ante unos de los conceptos mas en auge dentro de la comunicación comercial estratégica, del que dependen en gran medida lo consecución de los objetivos comunicacionales y de ventas marcados por una organización determinada.

Es probable que el significado de los términos identidad, imagen y reputación esté más o menos diferenciado en su uso lingüístico común, pero si estas palabras se convierten en conceptos aplicados a la comunicación corporativa, corremos el riesgo de dar por supuestos territorios compartidos cuando en realidad estamos hablando de cosas distintas, a pesar de utilizar las mismas palabras.

---

<sup>10</sup> DAVID D´ALESSANDRO, Presidente de John Hancock Mutual Life Insurance, 6 de Enero de 1999.

Este problema terminológico se ve agudizado por la traducción que de estos conceptos se vierte al español partiendo de la bibliografía internacional, especialmente la anglófona, creando no pocas veces una gran confusión.

El diccionario de la RAE define la palabra identidad como "el hecho de ser una persona o cosa la misma que se supone o busca". Estamos, por tanto, ante un concepto que alude a un proceso en el que algo, un modelo, es confrontado con una realidad. Hay, por un lado, una búsqueda, un deseo de encontrar algo que tal vez no se posee; y por otro lado, el concepto alude a los rasgos que definen la esencia de un organismo.

En cuanto a las distintas maneras de definir la identidad corporativa, éstas van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad. Así, Dowling define la identidad corporativa como el "conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> DOWLING GRAHAME, *Corporate Reputations for Developing the Corporate Brand*, London Kogan Page, 1994, Cap. 8.



Selame y Selame (1988: VI) definen la identidad corporativa como “la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros”.<sup>12</sup>

Para Verónica Nápoles la identidad corporativa es “un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida”.<sup>13</sup>

Otras concepciones más amplias tienen en cuenta que toda organización realiza diariamente un cierto número de operaciones en el desarrollo de su actividad: fabrica, compra, vende, administra, planifica, contrata, despide... En cada una de estas operaciones la organización lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona.

---

<sup>12</sup> SELAME ELINOR Y SELAME JOE. *The Company Image: Building your identity and influence in the marketplace*, New York, Wiley and Sons, 1988, Cap. 6.

<sup>13</sup> NÁPOLES VERÓNICA, *Corporate Identity Design*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1988, Cap. 20.

Según Olins, la identidad corporativa puede definirse como “la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes: ¿Quién eres?, ¿Qué haces?, ¿Cómo lo haces? Y ¿A dónde quieres llegar?

Esto implica que la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible:

*Productos y servicios:* Lo que hacen o venden.

*Entornos:* Los lugares en los que se desarrollan las actividades o ventas.

*Comunicaciones:* Los modos en que explican lo que hacen.

*Comportamiento:* Como se comportan con sus empleados y el exterior de la organización.”<sup>14</sup>

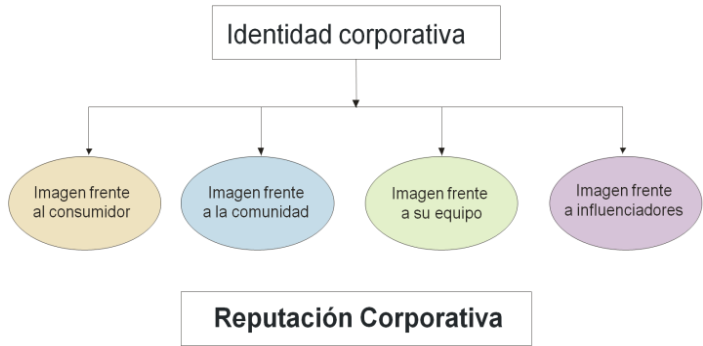
---

<sup>14</sup> OLINS WOLFF, *The New Guide to Identity: How to create and sustain change through managing identity*, Aldershot: Grouner Publishing Limited, 1995, Pág. 3.

Atendiendo a las definiciones anteriormente expuestas podemos observar como los diferentes autores tratan el concepto de diferentes maneras. Podemos encontrar definiciones de este término centradas en lo que una organización piensa de sí misma, mientras que otros autores centran la definición más bien en una cuestión de aspiración, es decir, centradas en cómo a las organizaciones les gustaría ser percibidas por sus públicos.

Así pues podemos concluir que la identidad de marca la componen todos los símbolos que la organización utiliza para definirse ante sus públicos dando o añadiendo valores a la compañía más allá de lo puramente material.

Esta identidad de marca la conformarían elementos tales como la identidad corporativa, la imagen corporativa, así como todos los elementos que la organización utiliza para presentarse ante sus públicos tanto internos como externos.



Por otra parte se puede atender al concepto de identidad de marca atendiendo a elementos estrictamente visuales que definen a una marca dentro de un gran abanico de posibilidades.

Una marca se compone de los siguientes elementos:

*Nombre o Fonotipo:* Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

*Logotipo:* Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.

*Isotipo:* Es la representación grafica de un objeto, que es un signo o icono.

*Gama Cromática o Cromatismo:* Corresponde al empleo y distribución de los colores.

*Diseño Gráfico o Grafismo:* Lo componen los dibujos, ilustraciones, no pronunciables, que forma parte de la identidad visual de marca.

El compendio de los factores psicológicos comentados en la primera parte de este capítulo junto con los elementos visuales ahora descritos conforma la identidad corporativa de las organizaciones y por lo tanto de las diferentes marcas.

Podemos decir que la identidad es un concepto interno de las marcas, es decir, son ellas las que la definen y le dan forma a lo largo de la vida de estas.

Aunque la identidad de marca es uno de los factores determinantes a la hora de diseñar una estrategia comunicativa eficaz por parte de las organizaciones con sus públicos es importante señalar o hacer referencia a un concepto que manejaremos en el capítulo siguiente: la imagen de marca, la

cual podemos afirmar que depende en gran medida de las labores que se hayan llevado a cabo para afianzar la identidad de la marca en cuestión.

## **1.5. IMAGEN CORPORATIVA**

“Cada 2 semanas quito de las estanterías algo que no creo que tenga una calidad adecuada para Wal-Mart”.<sup>15</sup>

A lo largo de este capítulo trataremos de analizar a fondo el concepto de imagen de marca. Dicho concepto es una de las principales preocupaciones del marketing actual debido a diversos factores tales como la homogeneización de los mercados y los productos y servicios o la producción masiva de bienes de consumo con una escasa diferenciación.

En primer lugar resulta de vital importancia definir y delimitar claramente el término imagen. El diccionario de la Real Academia de la Lengua define imagen de la siguiente manera:

1. f. Figura, representación, semejanza y apariencia de algo. 2. f. Estatua, efigie o pintura de una divinidad o de un personaje sagrado. 3. f. Ópt. Reproducción de la figura de un objeto por la combinación de los rayos de luz que proceden de

---

<sup>15</sup> TERESA SATNTON, Gerente de tienda Wal-Mart, Carolina del Sur, al referirse a la costumbre de la cadena de censurar las revistas con tapas provocativas, Wall Street Journal, 22 de Octubre de 1997.

él. 4. f. Ret. Representación viva y eficaz de una intuición o visión poética por medio del lenguaje”.<sup>16</sup>

De todos los significados que nos ofrece la RAE el que más nos interesa para el caso que nos ocupa es el que se encuentra en primer lugar. Este significado nos indica que una imagen es una figura, representación, semejanza y apariencia de algo

Cuando hacemos referencia a la imagen de marca estamos haciendo alusión a las relaciones figurativas o de semejanza que dichas marcas crean en las mentes de sus distintos públicos y en la sociedad en general.

Según Norberto Mínguez el concepto de imagen de marca lo podemos definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una marca en concreto, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha marca. Define la imagen de marca como “la impresión total (creencias y

---

<sup>16</sup> RAE, *Diccionario de la real Academia de la Lengua*.



sentimientos) que una marca concreta genera en la mente de los públicos”.<sup>17</sup>



La formación de la imagen de marca es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la de la marca también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la marca en

<sup>17</sup> DOWLING, GRAHAME, *Corporate Reputations for Developing the Corporate Brand*, London Kogan Page, 1994, Pág. 8.

cuestión queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad.

Por otro lado, ninguno de estos atributos es necesariamente invariable, pues todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen de una marca puede evolucionar a lo largo del tiempo. De hecho, cada nuevo input sobre la empresa o sus productos que entre en la mente del sujeto es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos.

De esta manera la imagen de una marca se confirma o, si alguno de sus rasgos se vuelve a interpretar, se reestructura para adecuarla a esa nueva información que se considera veraz.

Como señala Capriotti, “se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos,

las relaciones interpersonales y la experiencia personal”.<sup>18</sup> Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa. Veamos más detenidamente cada una de ellas:

*Los medios de comunicación masivos:*

Dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable.

En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, pues la complejidad de dichas sociedades hace que la experiencia directa del individuo no pueda llegar a todos los ámbitos.

---

<sup>18</sup> CAPRIOTI, PAUL, *La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada*, Barcelona, El Ateneo, 1992, Pág. 158

En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.

*Las relaciones interpersonales:*

Muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes.

En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión.

El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

*La experiencia personal:*

Probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas.

La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo.

La imagen de marca está constituida por retazos de lo que el producto es, lo que el producto hace y lo que el producto dice. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes.

Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa. Ésta es necesaria como elemento de diferenciación en mercados cada vez más saturados de productos inespecíficos cuyo consumo muchas veces depende de una pura reacción emocional o afectiva.

En esta situación cada vez más generalizada la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad empresarial, tal y como reconocen muchos profesionales de la gestión empresarial.

Así, Peter Holmes, antiguo presidente de Shell, cuantifica la importancia de tener una buena imagen afirmando que al menos un 10% de los beneficios de una empresa se obtienen gracias a ella.

Una vez delimitados todos estos conceptos que giran en torno a la definición de imagen de marca podemos concluir diciendo que la imagen de marca es el resultado de un largo proceso de comunicación en el que las distintas organizaciones o

empresas tratan de posicionar sus productos en la mente de sus públicos y de la sociedad en general atribuyéndoles una serie de valores o factores psicológicos de carácter diferenciador.

Podríamos decir que la imagen de marca es cómo perciben a una marca sus públicos y la imagen mental tienen de esta mientras que la identidad de marca, expuesta en el capítulo anterior, sería cómo las organizaciones desean que sean percibidos sus marcas o sus productos.

En el momento en el que nos encontramos las marcas y su gestión, así como su identidad e imagen son valores al alza dentro de las empresas debido a que por diversos factores ya comentados como la homogeneización de los mercados, en ocasiones, son el impulso que genera una respuesta adecuada, es decir, de compra, en los consumidores.

## **1.6. EL VALOR DE LAS MARCAS EN LA ACTUALIDAD**

“Hago un llamamiento a todos los productores para que no hagan películas bajo patrocinio (...). Créanme, tratar de que el público se trague la publicidad y abrumar sus ojos y sus oídos con ella provocará un rechazo que con el tiempo comprometerá sus negocios”.<sup>19</sup>

Si observamos detenidamente el panorama actual dentro de los diferentes mercados podemos observar como ciertas marcas en cada categoría de producto gozan de un estatus privilegiado frente a las demás marcas de la competencia. Estas marcas son la primera opción en la mente del consumidor, confían en ellas, se sienten conformes adquiriéndolas y las recomiendan en todo su entorno.

¿A qué se debe este fenómeno?, ¿Por qué algunas marcas gozan de esa situación privilegiada? A lo largo de este epígrafe trataremos de dar respuesta a estas preguntas dejando patente la importancia y el valor de las marcas en la actualidad.

---

<sup>19</sup> CARL LAEMMLE, de Universal Pictures, 1931.



¿Por qué cree que una lavadora Whirlpool cuesta bastante más que una BlueSky?, ¿En qué se diferencian una hoja de afeitar Gillette y una Wilkinson?, ¿Dónde está la principal diferencia entre una camisa de Tommy Hilfiger y una de Chanel?

Pues obviamente aparte del diseño o los diferentes atributos estéticos la principal diferencia es la marca. La marca es la que determina su precio en el mercado, su público objetivo, el tipo de comunicación que la organización va a llevar para con sus públicos...

Este fenómeno no se limita estrictamente al mercado de lujo, cada vez más podemos observar como los bienes de consumo e incluso los alimentos son objeto de campañas de comunicación cuyo único, o por lo menos último objetivo es crear y favorecer la imagen de marca. ¿A usted le parece igual de buena la pasta Gallo que la de alguna marca blanca de las que puede encontrar en los distintos hiper mercados?

Está claro que las distintas marcas juegan un papel fundamental en el panorama actual. En multitud de ocasiones

son los motores de compra de los que se sirven las distintas organizaciones y su valor es tal que se han llegado a pagar cifras multimillonarias para adquirir determinadas marcas, aunque no podemos olvidar, lo cual explicaremos en profundidad en el siguiente capítulo de esta tesina, que muchas de estas acciones de compra responden únicamente a decisiones estratégicas.

Vivimos en una sociedad de consumo, la multitud de productos con los que se nos bombardea a través de la publicidad y de las distintas herramientas de comunicación de las que disponen las organizaciones es tal que la marca se ha convertido en el valor más eficaz de diferenciación.

Además las marcas, a través de elaboradas estrategias comunicativas han creado un universo en torno a ellas cargado de connotaciones emocionales que hacen que cierto tipo de consumidores se sientan muy identificados con ellas.

Esta identificación con las marcas es positiva desde el punto de vista de que los propios consumidores de una marca juegan el papel de comunicadores de esta, colaborando con la

organización a difundir y afianzar el mensaje que tratan de transmitir sus diferentes públicos y dando a la marca el carácter y los valores afines a su público.

Poco a poco las distintas organizaciones han ido consiguiendo que el adquirir alguno de sus productos pase de ser una mera transacción a convertirse en toda una experiencia, en la mayoría de los casos muy gratificantes.

Este proceso de cambio ha tenido su origen en la tenacidad de las distintas marcas por otorgar a sus productos una serie de valores o connotaciones eminentemente emocionales tales como seguridad, elegancia, estilo, estatus social o económico...

Hoy en día los consumidores no compran productos, compran marcas, hasta el punto de que algunas marcas determinadas se usan para nombrar un tipo de producto como por ejemplo Frenadol, Kleenex, Aspirina... Este fenómeno, ya descrito en capítulos anteriores no responde a otra premisa más que a la del auge de las marcas en la sociedad actual.

**E**n este segundo capítulo de la tesina haremos un recorrido por todo lo relativo al Branding o gestión de marcas. Partiendo de la propia definición del concepto al que nos referimos realizaremos un análisis pormenorizado de todas las cuestiones relativas a la eficaz y eficiente gestión de estas a fin de alcanzar los objetivos planteados por parte de las diferentes organizaciones.

Se manejarán conceptos tales como valor o estrategias de marca, así como todo lo relativo al posicionamiento y su valor estratégico a la hora de diseñar los diferentes planes de

comunicación. De alguna manera se plasmará a través de este capítulo la importancia que ha adquirido el Branding en los mercados actuales donde la experiencia de compra se ha convertido en uno de los valores fundamentales que empujan al consumidor a adquirir determinado tipo de productos y hacen de las marcas un valor a la alza en los diferentes mercados.

## **2.1. CONCEPTO DE BRANDING**

“Si los anunciantes se gastaran la misma cantidad de dinero en mejorar sus productos de lo que se gastan en anunciarlos, ni siquiera necesitarían anunciarlos”.<sup>20</sup>

La palabra americana Branding proviene de Brand, marca. El origen de los términos Brand y Branding se encuentra en el acto de un propietario de identificar o marcar su ganado, transformando de esta manera un animal en un producto de marca.

Esta acción de marcar no terminaba en una mera afirmación de propiedad; la marca de un buen ganadero pasaba a tener valor por sí misma: un determinado nivel de calidad y la confianza de no ser engañado.

En la actualidad, las cosas se han sofisticado, pero la esencia del concepto de Branding ha cambiado muy poco: se trata de concebir, diseñar, implementar, mimar, rentabilizar un

---

<sup>20</sup> WILL ROGERS, Humorista.

concepto de imagen y de producto que responda a los valores y a los deseos de un segmento del mercado.

El término de Branding, es empleado por Homs para describir “todo lo relacionado con el desarrollo de las marcas, la generación de valor a través de éstas y la forma en que se consolida su identidad”<sup>21</sup>. Por su parte el Branding estratégico se enfoca en el fortalecimiento del potencial competitivo de las marcas.

Según Homs el Branding se concentra en la exaltación de la marca a través de una conexión emocional con el consumidor. A través del estudio antropológico y sociológico, el Branding encuentra los anhelos y aspiraciones que motivan a los consumidores a establecer una relación emocional con la marca, identificando en ella sentimientos similares al afecto y al cariño que despierta un ser querido. Es una estrategia basada en la comunicación de los valores y los atributos de una compañía o

---

<sup>21</sup> HOMS, R, *La Era de las Marcas Depredadoras*, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 2004, Cap. 2.

producto a través de la marca. Al respecto, el publicista Joel Desgrippes dice:

"Hablar de Branding, no es sólo hablar de ubicuidad, visibilidad y funcionalismo; es hablar acerca de una conexión emocional con las personas en sus vidas diarias."<sup>22</sup>

También encontramos aproximaciones al término que nos dicen que el Branding consiste en la "potenciación de la imagen de marca de una empresa a fin de que el público la asocie con unos determinados contenidos distintivos"<sup>23</sup>.

Por su parte Rob Frankel, experto desarrollador de acciones de Branding, dice que Branding es "el concepto peor explicado de todos los utilizados en marketing, incluso por los que se denominan profesionales".

---

<sup>22</sup> DESGRIPPES, JOEL citado por GOBÉ, MARC en: GOBÉ, MARC, *Emotional Branding*. Allworth Press, New York, 2001, P. XIII.

<sup>23</sup> GERA C y SUÁREZ, J. *Marketing@e-commerce.com: Un nuevo horizonte para los negocios internacionales*, 2003. Disponible en: <http://www.e-global.es/downloads-file-1645.html> [2004-01-12]



Para entender el Branding, comenta, “debemos entender lo que es el posicionamiento en el mercado. Posicionamiento es tu posición estratégica en el mercado. Es el elemento substancial que nos hace diferentes. Cuando alcanzas una posición en el mercado estas estableciendo un baluarte en el campo de batalla del marketing. Branding no consiste en que te compren más que a la competencia, Branding consiste en que los consumidores sientan que tú eres la única solución a sus problemas y necesidades”.<sup>24</sup>

El concepto de Branding se popularizó en la década de los noventa del siglo pasado a pesar que surgió junto con la aparición de la firma Procter & Gamble (años treinta del siglo pasado), la cual ha sido desde siempre orientada a la gestión de marca.

En la actualidad, las marcas son cuidadosamente diseñadas por sistemas de negocios, que se conforman desde la selección de materias primas, hasta el servicio final brindado a

---

<sup>24</sup> FRANKEL, ROB, citado por OLIMENDI, GABRIEL en: Branding, disponible en:  
<http://www.estoesmarketing.com/Que%20es/Branding.pdf>

los consumidores. Siendo este sistema de negocios lo que un cliente compra, no solo el producto.

Cuando las marcas se vuelven sistemas de negocios, los gerentes de marcas se vuelven muy importantes en sus funciones, ya que requieren mayores decisiones y acciones en cada punto de la cadena de valor.

Dentro este contexto, la función principal que desarrollan los gerentes de marca para crear y administrar el valor de marca como sistema de negocio es el Branding. “El Branding es un proceso integrado que incluye la aplicación sistemática y consistente del diseño del producto o servicio, el relato de la historia, los medios de comunicación y la tecnología para conocer los comportamientos de compra y uso de los clientes, durante todo el ciclo de vida de la satisfacción”.<sup>25</sup>

Existen varios tipos de Branding que las compañías pueden necesitar o requerir, los cuales pueden formar parte de una

---

<sup>25</sup> MOON, MICHAEL y MILLISON, DOUG, *Firebrands: Como construir lealtad de marca en la era de internet*, Mc Graw Hill, 2001, Bogotá.

secuencia y ser elegidos entre múltiples variaciones. En esencia Temporal y Lee presentan tres opciones<sup>26</sup>:

*Branding de producto:*

Es el que se aplica cuando una compañía decide que el producto puede mantenerse por sí solo y se le puede dejar expuesto al éxito o al fracaso sin apoyo de la marca corporativa o del nombre de la compañía.

*Branding corporativo:*

Es el que se aplica a la marca corporativa para que ocupe un lugar preponderante y se traslada toda su identidad a sus productos.

*Branding de casa o de soporte:*

Es el que se aplica para que cada producto posea su propia marca y su vez utilice o se apoye en el nombre de la marca corporativa.

---

<sup>26</sup> TEMPORAL, PAUL y LEE, KC, Branding de alta tecnología, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 2003.

En nuestros días, la importancia estratégica de las marcas requiere de una inversión en Branding, ya que, a través del mismo se pueden lograr muchas cosas a la vez, entre ellas posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento. El Branding implica considerar la interacción entre marca (lo que los clientes compran) y valor (lo que los vendedores venden), distinguir la perspectiva del vendedor y la del comprador (especialmente), y centrarse en la relación de ambos con la marca.

Cada vez cobra mayor importancia el Branding. Las compañías de bienes de consumo han aprendido no sólo qué tanto puede añadir un Branding experto a los productos y servicios, sino también cómo puede transformar bienes ordinarios en productos y servicios de gran prestigio. El marketing del nuevo siglo ha comenzado a buscar la diferenciación en un mundo que está adquiriendo mayor paridad. El Branding hace la diferencia. El Branding permite que se desarrollen y mantengan el conjunto de atributos y valores de una marca de forma coherente, apropiada, distintiva, susceptible de ser protegidos legalmente y atractivos para los consumidores.

Este concepto tiene un peso fundamental en los planes de comunicación de las organizaciones, conectoras a la perfección de la importancia de una gestión de sus marcas de una manera eficaz que garantice una relación satisfactoria con los consumidores.

Cada compañía dota a sus diferentes productos de los valores psicológicos que cree que mejor representan la imagen e identidad de esta. El Branding como factor estratégico es el encargado de que los mensajes y comunicaciones que una organización quiere hacer llegar a sus públicos sean transmitidos de la manera más efectiva, garantizando así la comprensión del mensaje por parte de los consumidores.

A decir verdad, hoy en día no se concibe una estrategia de comunicación en la que la gestión de las diferentes marcas que posee una compañía no esté perfectamente definida y estructurada además de perfectamente integrada en el plan de marketing de dicha compañía.

Branding es mucho más que el nombre y el logotipo de una marca. El autentico Branding eleva las líneas de ingresos, mantiene la fortaleza de un negocio, reduce el coste de captación de clientes así como incrementa su retención y las ganancias derivadas de ello y capea en mejor situación, de más fortaleza por parte de la compañía, los vaivenes del mercado.

El Branding debe ser construido desde fuera de las organizaciones por que las diferentes marcas no son para estas, las marcas son para los consumidores y estas suenan con más fuerza e intensidad en aquellos consumidores que las adquieren y las utilizan.

Atendiendo a todo lo expuesto anteriormente podemos observar que el Branding no es una acción aislada dentro del plan de comunicación. Más bien la gestión de la marca se lleva a cabo desde todos los ámbitos de una organización. Importa qué se produce, cómo se produce, cómo se distribuye, cómo se comunica y cómo se hace llegar hasta el consumidor final.

Todo importa a la hora de gestionar una marca, y cada vez más nos movemos en unos mercados que requieren una fuerte inversión en Branding para asegurar una clara diferenciación de nuestros productos dotándoles de valores intangibles que los presentan ante los distintos consumidores como la solución ante todas sus necesidades, sean de la índole que sean.

## **2.2. EL VALOR DE MARCA**

“Debo confesar que he cambiado de opinión al respecto. Antes solía burlarme de los publicitarios que hablaban del *efecto a largo plazo*. (...) Solía decir que lo utilizaban para disimular su incapacidad de crear un solo anuncio rentable”.<sup>27</sup>

A lo largo de la última década, se ha originado un importante debate acerca de lo que debe entenderse por valor de marca. En la delimitación de este concepto se han utilizado varias perspectivas de análisis y criterios de estimación muy diferentes, de ahí que aún exista sobre este tema una excesiva ambigüedad. Son muchos los teóricos de la comunicación los que han realizado aproximaciones al término atendiendo a los diferentes criterios existentes.

El término valor de la marca se comenzó a utilizar a principios de la década de los ochenta sin precisar claramente su significado. Parece que este término surgió para “neutralizar la excesiva inclinación que solían mostrar las empresas por obtener

---

<sup>27</sup> BASSAT, LUIS, *El Libro Rojo de la Publicidad*, Random House Mondadori, 2006. Barcelona. Pág. 21.



beneficios a corto plazo, en disminución de la realización de acciones, tales como las publicitarias, cuyos efectos son principalmente a largo plazo”.<sup>28</sup>

### **2.2.1 Definición de Valor de Marca**

Para definir correctamente el término valor de marca es necesario atender en un primer momento a las diferentes perspectivas desde las que este puede ser abordado. Por un lado tenemos la perspectiva financiera, es decir, se enfatiza el papel de la marca como un activo empresarial que es capaz de afectar a los flujos de caja de la empresa, al valor de sus acciones y a su precio de venta en los supuestos de adquisición, absorción o fusión con otras entidades. De esta manera, para analizar el valor de marca se adopta un enfoque económico, en términos de los beneficios adicionales que obtiene la empresa por el hecho de comercializar sus productos bajo una determinada marca.

Según Murphy, el concepto de valor de marca “asimila el valor de la marca con la valoración monetaria de los beneficios

---

<sup>28</sup> AMBLER, T. y STYLES, C. Brand Equity: Towards Measures that Matter, PAN'GRA Working Paper, London Business School, 1995, n° 902.

futuros que se esperan de la misma”.<sup>29</sup> Por su parte Tauber nos define el concepto como “el valor suplementario que alcanza la empresa, por encima del valor de sus activos materiales, debido a la posición que su marca detenta en el mercado y a la posibilidad de extender la misma a otras categorías de productos y mercados”.<sup>30</sup>

Por otro lado tenemos la perspectiva centrada en el consumidor, la cual sostiene que la marca generará ventajas competitivas y, por consiguiente, valor para la empresa siempre y cuando aporte valor a un segmento substancial de consumidores. Por ello los autores que adoptan esta perspectiva a la hora de definir el valor de marca proponen aproximarse a este a través de las percepciones, atributos, beneficios y actitudes, las preferencias o los comportamientos de los consumidores hacia la marca.

---

<sup>29</sup> MURPHY, J. *Brand Valuation: Establishing a True and Fair View*. The Interbrand Group. Londres, 1989. Pág. 23.

<sup>30</sup> TAUBER, E.M. *Brand Leverage: Strategy for growth in a cost-control world*. Journal of Advertising (Agosto-Septiembre). Pág. 27.

Así según Keller el valor de marca es “el efecto diferencial que ejerce el conocimiento del nombre de marca sobre su respuesta a las acciones de marketing: el valor es positivo si la respuesta a nivel de las percepciones, preferencias o comportamiento es más favorable de la que tendría si el producto se vendiera con un nombre ficticio o sin marca”.<sup>31</sup>

También podemos encontrar otras definiciones atendiendo a los criterios basados en el consumidor. Así Erdem y Swait definen el valor de marca como “la señal de información capaz de reducir al consumidor los costes de búsqueda de información y el riesgo asociado a la compra de un producto”.<sup>32</sup>

Por último podemos aproximarnos al concepto de valor de marca de una forma global que tiene en cuenta las actitudes y las conductas de todos los agentes susceptibles de interactuar con la marca, principalmente la empresa, los consumidores, los distribuidores y los mercados financieros.

---

<sup>31</sup> KELLER, K.L. *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall. 1998. New Jersey

<sup>32</sup> ERDEM y SWAIT. *Brand Equity as a signaling phenomenon*. Journal of Consumer Psychology. Vol. 7, nº 2. Pág. 131-157.

Estas cuatro ópticas de interpretación del valor de marca se encuentran interrelacionadas ya que el valor de marca para la empresa, los distribuidores y los mercados financieros dependen del valor de marca para el consumidor. De este modo, se defiende una visión amplia de la noción de valor de marca que abarque tanto la fortaleza o poder de mercado como el valor financiero de la marca.

Según Srivastava y Shocker “el valor de la marca abarca dos dimensiones: la fortaleza de la marca y el valor financiero. La fortaleza de la marca es el conjunto de asociaciones y comportamientos de los consumidores, distribuidores y directivos de la marca que suponen la consecución de ventajas competitivas diferenciables y sostenibles. El valor financiero refleja el incremento de los beneficios actuales y futuros y la mayor estabilidad alcanzada en los mismos como consecuencia de las acciones, tácticas y estratégicas, emprendidas por la empresa para aprovechar la fortaleza de la marca. Depende, por tanto, de la consistencia de la marca con los

objetivos y recursos de la empresa, entre otros, los restantes productos que ésta comercializa, y las condiciones competitivas del mercado”.<sup>33</sup>

Podemos observar claramente como de todas las definiciones expuestas, las referidas al valor de marca atendiendo a una perspectiva global son las que más se aproximan al término, dándole forma, enmarcándolo claramente y procurando una definición mucho más completa.

En conclusión, las diferentes definiciones que se han expuesto del concepto de valor de marca bailan en torno a la idea de que es un valor incremental o añadido al producto como consecuencia de su identificación con una determinada marca. Sus planteamientos de ningún modo son incompatibles, sino que sus diferencias radican en la perspectiva adoptada para

---

<sup>33</sup> SRIVASTAVA, R.K. y SHOCKER A.D.A. *Brand Equity: A perspective on its meaning and measurement*. Marketing Science Institute. Report. N° 91.124. Cambridge, Massachusetts. Octubre, 1995. Pág. 105.

aproximarse al valor de marca y en el alcance del enfoque seguido dentro de cada perspectiva.

El valor de marca se puede entender pues como un concepto global que incluye distintas caras, y por tanto variables de muy distinta naturaleza, relativas a los principales agentes que interactúan con la misma. Por ello, resulta interesante considerar de forma conjunta múltiples razonamientos de estimación del valor de marca, tratando de sistematizarlos y de establecer entre ellos alguna secuencia o nexo de unión.

### **2.2.2. Criterios de Estimación del Valor de Marca<sup>34</sup>**

Los principales planteamientos ilustrados por los autores en el sub epígrafe anterior se pueden resumir en los tres puntos siguientes: La fortaleza de la marca se apoya en el nivel de conocimiento y en la imagen que el consumidor tiene de la marca, las percepciones acerca de la marca podrían facilitar a la

---

<sup>34</sup> AMBLER, T. How much of Brand equity is explained by trust? Management Discussion. Vol. 35, nº 4. Pág. 283-292.

empresa tres tipos de ventajas comerciales —relativas a la rentabilidad actual, a la estabilidad y al crecimiento potencial de dicha rentabilidad—, las cuales le pueden reportar beneficios financieros, y por último, el desarrollo de actuaciones de marketing dirigidas a enlazar la marca con asociaciones fuertes, favorables, únicas y consistentes resulta esencial de cara a crear una imagen de marca positiva. De acuerdo con este marco, en este trabajo nos centraremos en estudiar varios aspectos de las percepciones y del comportamiento de los consumidores hacia la marca.

Concretamente, analizaremos el valor de marca a partir de las funciones que los consumidores aprecian del producto por el hecho de que éste es identificado y asociado con una determinada marca. Se examinarán así cuatro funciones vinculadas al nombre de marca: la función de garantía, de identificación personal, de identificación social y de estatus. Respecto a los aspectos del comportamiento de los consumidores frente a la marca, nos centraremos en tres que reflejan ventajas para la empresa en términos de rentabilidad y de crecimiento tales como la prima de precio, la recomendación

de la marca a otras personas y el grado de aceptación de extensiones de marca.

*La función de garantía* hace referencia a la apreciación de que la marca se asocia con un nivel específico de calidad, de modo que los consumidores perciben que la marca es fiable, desempeña eficazmente sus prestaciones y, en general, se preocupa por satisfacer convenientemente las necesidades de los consumidores.

*La función de identificación personal* guarda relación con el papel que pueden desempeñar las marcas de cara a expresar y enriquecer la autoimagen del consumidor.

*La función de identificación social* procede de la capacidad de la marca de operar como un código de información ante los individuos de su contexto social más cercano, aquellos con los que en la actualidad interactúa o aspira a poder relacionarse con ellos. Las marcas pueden ayudar al comprador a identificarse y ser aceptado por ciertos grupos sociales,



especialmente, cuando se trata de productos que se consumen en un contexto social o ante la presencia de otras personas.

*La función de estatus* se corresponde con el deseo del individuo de sentir la admiración y el reconocimiento de los demás al utilizar una marca determinada. Se busca ante todo una asociación de la marca con el prestigio y la distinción social.

En lo relativo a los criterios que analizan el comportamiento de los distintos consumidores que componen el mercado encontramos los siguientes:

*La prima a pagar* hace referencia a la cantidad de dinero adicional que un consumidor está dispuesto a pagar por la adquisición de un producto o servicio de una marca determinada. Este concepto también tiene que ver con los costes psicológicos que se producen en los consumidores a la hora de adquirir cierto tipo de productos.

*La predisposición del consumidor a aceptar posibles extensiones de la marca* hace referencia a la posibilidad de

adquirir bienes o servicios nuevos de una marca ya conocida. Cuanto mayor es esta predisposición de la que hablamos mayor será el valor de la marca, la confianza de los consumidores es un valor al alza en los mercados actuales y sólo las marcas fuertes con un alto valor añadido disfrutan de esta posición privilegiada en la mente de los consumidores.

Por último hacemos referencia a *la predisposición del consumidor a recomendar la marca*. Este es uno de los criterios más importantes a la hora de evaluar una marca, una alta predisposición a recomendar alguna en concreto es sinónimo de confianza, éxito, buenos resultados y posicionamiento eficaz.

## **2.3. POSICIONAMIENTO**

“Nuestro plan estratégico en América del Norte consiste en dedicarnos con intensidad a la gestión de la marca, el marketing y a los productos de diseño como medio para satisfacer la necesidad de ropa informal que tienen los consumidores”.<sup>35</sup>

A lo largo de este epígrafe hablaremos sobre el concepto de posicionamiento, así como de los diferentes tipos existentes y todo el abanico de estrategias de comunicación que podemos llevar a cabo para posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores y conseguir nuestros objetivos, tanto de ventas como comunicacionales.

### **2.3.1. Definición de Posicionamiento**

Son muchos los teóricos de la comunicación los que han intentado delimitar y definir el término posicionamiento en los últimos años, en parte debido al auge de este concepto dentro

---

<sup>35</sup> ERMATINGER, J. Presidente de la división Levi Strauss America al explicar la decisión de la empresa de despedir a 13.000 trabajadores. 1999.

de la empresa privada y a los beneficios probados de una buena gestión de este por parte de los profesionales del marketing.

Podríamos decir que Al Rise y Jack Trout son los padres de este término después de que en 1972 escribieran una serie de artículos titulados *La Era del Posicionamiento* para la revista *Advertising Age*. Desde entonces han dado más de 500 charlas por todo el mundo transmitiendo a los profesionales del marketing la importancia de este concepto y han vendido más de 120.000 copias de estos artículos. Ellos fueron los que acuñaron la frase de que “hay que buscar la solución al problema dentro de la mente del consumidor en perspectiva”.<sup>36</sup>

Aunque se considera a estos dos autores anteriormente mencionados como los padres formales del posicionamiento debido a sus artículos de 1972 se tiene conciencia de la aparición del concepto ya en los años 20 por lo que son múltiples las definiciones que encontramos. Algunas de las más significativas son las siguientes:

---

<sup>36</sup> RISE, AL y TROUT, JACK. *Posicionamiento: Las Batalla por su Mente*. Mc Graw Hill, 2000. Pág. 5

Para Kotler “el posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.”<sup>37</sup> También señala este autor que la empresa debe decidir cuántas y cuáles diferencias va a destacar entre los clientes meta.

Por su lado, Stanton define el posicionamiento como “el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la compañía”. Para concluir con las definiciones Fernández Valiñas aclara que este concepto ha existido desde siempre y “se logra siendo congruente tanto en las comunicaciones como en las características del producto y las preferencias del consumidor”.<sup>38</sup>

Se puede observar perfectamente como en todas las definiciones aportadas hasta ahora aparecen ciertos elementos comunes, un producto, servicio o empresa, un mercado que

---

<sup>37</sup> KOTLER, PHILIP. *Mercadotecnia*. Ediciones Granica S.A. 2005, Pág. 307

<sup>38</sup> FERNANDEZ VALIÑAS, R. *Manual para elaborar un plan de marketing*. Pág. 177

satisfacer, la imagen o percepción del mercado, necesidad de congruencia entre las distintas comunicaciones y la diferenciación. Así, podríamos afirmar que el posicionamiento lo constituye la imagen de nuestra marca que los distintos consumidores tienen en sus mentes, la cual debe ir acorde con los valores que la organización trata de comunicar y debe establecer una clara diferenciación de nuestros productos o marca en unos mercados cada vez más homogéneos.

### **2.3.2. Estrategias de Posicionamiento**

En el panorama actual, la imagen que tiene la competencia es tan trascendente como la nuestra propia. En ocasiones hasta más primordial. Sí para posicionarse en la mente del comprador, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, también debemos saber cuál será la manera más apropiada de compararnos con ella. David Aaker propuso una manera metódica acerca de cómo posicionarse. A continuación veremos algunas estrategias que han sido usadas positivamente y que hasta podríamos especificar como tipos de posicionamiento.

*Posicionamiento orientado al producto*

Este tipo de estrategias de posicionamiento son las basadas en uno o varios atributos físicos del producto que lo hacen resaltar de los de la competencia. Normalmente las organizaciones tratan de resaltar más de un atributo, lo cual es un error, puesto que este tipo de estrategias son mucho más difíciles de llevar a cabo que si nos centramos en una única ventaja diferencial.

*Posicionamiento orientado al precio*

En este tipo de estrategias observamos dos polos claramente diferenciados, los productos que se posicionan como baratos o con una excelente relación calidad/precio y los que se posicionan como productos caros a los que se les presuponen unos estándares de calidad aunque ya entran en juego otros factores anteriormente descritos y relativos a conceptos tales como imagen o identidad de marca.

*Posicionamiento orientado al uso*

Otras de las estrategias más reconocidas consisten en ligar el producto a algunos usos. Por ejemplo Aquarius se posiciona

como una bebida fundamental a la hora de realizar ejercicio físico. Del mismo modo pasa con los productos dietéticos o bajos en calorías, a través del posicionamiento se ha conseguido que sean indispensables para aquellas personas que quieren llevar una dieta saludable.

*Posicionamiento orientado al usuario*

Este tipo de posicionamiento está asociado con los usuarios como tal o con alguna clase específica de estos. La mayoría de las organizaciones opta por la elección de algún personaje famoso con los que su público objetivo se siente identificado o al que se quiere parecer. De lo que se trata con esto es de conseguir que los consumidores se sientan identificados con un determinado producto a través de sentirse identificados con un personaje.

*Posicionamiento orientado al estilo de vida*

A través de este tipo de estrategia de posicionamiento las empresas tratan de identificar y estimar los diferentes estilos de vida de sus públicos a fin de llegar hasta estos de la mejor manera posible, es decir, de la más eficaz. Analizando y



estudiando el estilo de vida de nuestros clientes elaboraremos estrategias de comunicación ajustadas a la realidad en la que se mueve nuestro mercado meta.

*Posicionamiento orientado a la competencia*

Este tipo de estrategias están orientadas a resaltar características de nuestros productos frente a los de la competencia. Para cierto tipo de productos como las bebidas alcohólicas es necesario establecer en los clientes un punto de referencia para que se hagan una idea de lo que se van a encontrar. También podemos usar las carencias de la competencia frente a nuestros productos para posicionarnos como una verdadera solución a las necesidades del consumidor.

*Posicionamiento a través del nombre*

Esto significa posicionarnos en la mente de nuestros consumidores a través de un nombre que rápidamente sugiera de que producto estamos hablando o dentro de qué categoría se encuadra. El vivo ejemplo de este fenómeno lo podemos observar en determinadas marcas que pasan a ser nombres de productos, nadie pide un refresco, según la zona geográfica o de

influencia en la que te encuentres o irás pedir o bien una Pepsi o bien una Coca Cola.

### **2.3.3. Tipos de Ventajas Competitivas**

En el epígrafe anterior hemos podido observar que en casi todas las estrategias de posicionamiento se ha hecho referencia al concepto de ventaja competitiva. Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier atributo de la organización o marca que el público considera provechoso y distinta de las de la competencia.

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores brindando más valor en los mercados meta, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o facilitando una cantidad mayor de beneficios que argumente la diferencia del precio más elevado.

Según Satanton, Etzel y Walter “para poder adoptar y emplear una maniobra apropiada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, disponiendo un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un

grupo importante dentro del mercado”.<sup>39</sup> Las diferenciaciones más comunes son las siguientes:

*La diferenciación del producto*

Una compañía puede diferenciar su producto según su material, su diseño, carácter, características de seguridad, bienestar, facilidad de uso, etc. La totalidad de las empresas utilizan esta estrategia distinguiendo los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno.

*La diferenciación de los servicios*

Ciertas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, cuidada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría.

---

<sup>39</sup> STANTON, ETZEL y WALTER. *Fundamentos de Marketing*. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.

### *La diferenciación del personal*

Esta diferenciación reside en contratar e instruir a su personal para que sea mejor que el de la competencia. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con los clientes. Por ejemplo, los trabajadores de Disney son muy amigables, el personal de McDonald's es atento, y el de IBM es profesional y está muy bien preparado.

### *La diferenciación de la imagen*

Las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos.

Dependiendo del tipo de organización al que nos refiramos y los productos que se pretendan introducir en el mercado se buscará uno u otro tipo de diferenciación. Así dentro del sector servicios la ventaja diferencial estará más orientada a la diferenciación del personal mientras que en los mercados de productos de lujo, como los vehículos de alta gama por ejemplo, esta estará totalmente orientada a la imagen. Del mismo modo podemos observar cómo los servicios de mensajería centran su ventaja competitiva o diferencial en la diferenciación de los servicios prestados.

## **2.4. ESTRATEGIAS DE MARCA**

“En mi vida privada siento pasión por el paisaje, pero nunca he visto que los carteles embellezcan ninguno. Cuando todo alrededor es bello, el hombre muestra su rostro más vil al colocar una valla publicitaria”.<sup>40</sup>

Cuando hablamos de estrategias de marca no nos referimos a otra cosa que a las acciones que las distintas organizaciones llevan a cabo para comunicar sus marcas de tal manera que se posicionen en la mente de los consumidores cómo la solución a sus necesidades. A través de este tipo de estrategias se trata de llegar al máximo del público objetivo de una manera efectiva que transmita de la forma más efectiva posible los mensajes que la empresa quiere transmitir.

El desarrollo de las distintas estrategias de marca que puede llevar a cabo una organización se basa en el capital que la marca posee y en cómo esta influye en el consumidor y su

---

<sup>40</sup> OGILVY, DAVID. Fundador de la agencia publicitaria Ogilvy & Mather *Confessions of an Advertising Man*, 1963.

comportamiento. Se pueden llevar a cabo distintos tipos de estrategias de marca o bien fundamentadas en los objetivos comunicacionales que la compañía desea conseguir o bien para posicionar los diferentes productos que comercializa.

Es importante señalar que la marca debido a la imagen de producto que genera y la posible lealtad que puede producir en los consumidores se considera como un activo estratégico importante a la hora de diseñar el plan de marketing en las empresas. Cada organización a través de este tipo de estrategias trata de comercializar sus diferentes productos de la manera más efectiva para con el mercado. Entre los diferentes tipos de estrategias de marca encontramos los siguientes:

#### *Estrategias de marca única*

Este tipo de estrategias consiste básicamente en colocar a todos los productos de la compañía la misma marca independientemente del tipo que sean. Es una estrategia muy efectiva para marcas con un alto valor y de una clara aceptación por parte de los consumidores. A la hora de lanzar al mercado un nuevo producto, hablamos de la extensión de marca, estar

apoyado por una aceptación y un prestigio pre existente reduce los costes de promoción a la vez que dota a este nuevo producto de valores intrínsecos a la marca.

### *Estrategias de marcas múltiples*

A través de estas estrategias se consigue el efecto inverso al del caso anterior. La compañía pone a disposición de los consumidores diferentes productos con diferentes marcas para conseguir una mayor segmentación de los mercados. En ocasiones estas estrategias responden a la unión de dos empresas que siguen manteniendo sus respectivas marcas a la hora de comercializar sus productos y conservar así sus respectivos públicos.

A priori con este tipo de estrategias de marca se consigue una fácil y rápida imposición en el mercado pero conllevan un alto riesgo dado que si alguno de los productos que engloba la marca sufre un fracaso estrepitoso este afectará a los demás productos de la compañía.



*Estrategias de segundas marcas*

Responden a este tipo de estrategias las organizaciones poseedoras de marcas fuertes con un alto grado de impacto en el consumidor. Se lanzan al mercado segundas marcas apoyadas en el prestigio de una marca base. Un ejemplo claro de este fenómeno lo encontramos en Coca Cola, la marca base es Coca Cola pero tiene en el mercado otros productos como Fanta o Aquarius que aún poseyendo otras marcas son reconocidos como productos de la marca base. Cuando se establecen este tipo de estrategias por parte de las empresas no es sino por segmentar y ampliar el mercado de la manera más efectiva posible alcanzando a nuevos segmentos de este.

*Estrategias de unión del nombre de la empresa con el del producto*

Las distintas organizaciones unen su nombre al de sus productos, de esta forma estos últimos quedan legitimados por la empresa. Se usan este tipo de estrategias cuando la organización que nos respalda puede añadir valores positivos a los productos que comercializamos. Un ejemplo claro de este tipo de estrategias lo tenemos en la marca Kellogg's que incluye este

distintivo de la marca en todos y cada uno de sus productos asegurando así de alguna manera la calidad del mismo.

*Estrategias de marcas de distribuidor*

Formadas por las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor y por las marcas de productos genéricos o marcas blancas. Estos mismos productos pueden estar distribuidos por el fabricante. La marca privada del distribuidor tiene como objeto conseguir mayor control del mercado, posible lealtad de marca, e incluso mejorar su imagen. Suelen ser éstos los que ofrecen el producto sin los costes de promoción y publicidad que toda marca comporta. El nombre puede ser el mismo que el distribuidor o distinto para protegernos en caso de fracaso.

*Estrategias de marca vertical*

Este tipo de estrategias responden a marcas muy selectas o exclusivas, es decir, con una fuerte identificación de los productos que comercializan con el establecimiento dónde son puestos a la venta. Son organizaciones que en sus

establecimientos sólo venden sus productos y estos sólo pueden ser comprados allí.

*Adquirir empresas prestigiosas que compitan con las del adquirente*

Este tipo de estrategias responde a dos principios básicos, por un lado a eliminar competencia directa del mercado y por otro a ampliar el segmento de mercado haciéndose propietario de marcas competidoras. Cuando se llevan a cabo este tipo de estrategias no suele hacerse conocedor al consumidor de la nueva propiedad de la marca para así conservar intacto el mercado que esta representa.

*Asociarse con marcas de productos similares por un lapso de tiempo*

Esta estrategia se lleva a cabo por parte de organizaciones que quieren introducirse en nuevos mercados y necesitan de algún tipo de respaldo para posicionarse en la mente de los consumidores potenciales. Un claro ejemplo de este concepto lo representa la marca Philips, la cual para introducirse al mercado americano cedió su gama blanca a Wirlpool durante un lapso de

tiempo permitiendo la utilización de ambas marcas conjuntas para acostumbrar al consumidor final.

*Estrategias de productos similares con marcas diferentes.*

A través de este tipo de estrategias se comercializan productos del mismo rango bajo marcas distintas pertenecientes a una misma organización. Está demostrado que un alto grado de fidelización a una marca en concreto no impide que los consumidores prueben marcas distintas buscando otras cualidades por lo que a través de este tipo de estrategias se consigue, por ejemplo, ocupar mas lugar en las góndolas de los supermercados.

Todas estas estrategias de marca expuestas son llevadas a cabo a diario por parte de las organizaciones según sus objetivos o sus posibilidades con el fin de transmitir a sus públicos los mensajes de la manera más efectiva, induciendo a la compra y creando un universo en torno a las marcas del que el consumidor se haga participe.

## **2.5. LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL BRANDING. AL RISE**

“Nike, por ejemplo, aprovecha la profunda relación emocional de la gente con los deportes y con el cuidado del cuerpo”.<sup>41</sup>

A lo largo de la presente tesina hemos podido observar que el término Branding no es matemático ni responde a formulas mágicas que aseguren la consecución de los objetivos, pero han sido muchos los teóricos de la comunicación los que han intentado realizar aproximaciones a orientar de una manera clara y contundente en todo lo relativo a la gestión de marcas.

La evolución de las marcas está ampliamente aceptada como un concepto de marketing. Lo que no está ampliamente aceptado es la divergencia de las marcas. Sin embargo, a la larga, la divergencia y no la evolución, es la que crea la mayoría de las oportunidades de crear una marca.

---

<sup>41</sup> PETERS, TOM. *What Great Brands Do.? Fast Company*. Agosto-Septiembre de 1997. Pág. 96

Si queremos tener éxito sea vía la evolución o la convergencia, consideremos lo que Al Ries y Laura Ries exponen en su libro *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*:<sup>42</sup>

*La Ley de la Expansión.* El poder de una marca es inversamente proporcional a la su amplitud. Si se pretende desarrollar una marca fuerte en la mente de los clientes, esta debe centralizarse y no esparcirse. Ocuparse de su ampliación disminuirá su fuerza y debilitará su imagen.

*La Ley de la Concentración.* Una marca se robustece cuando reúne su enfoque. Un esquema de Branding poderoso siempre empieza concentrando la categoría no expandiéndola, también dominándola.

*Ley de la Comunicación.* El conocimiento de una empresa se logra con la comunicación no con la publicidad. Primero es que las marcas sean las primeras en una categoría nueva, capaces de generar noticia en los medios de comunicación.

---

<sup>42</sup> RIES, AL y RIES, LAURA. *22 leyes inmutables de la marca*. Mc Graw Hill, 2002

*Ley de la Publicidad.* Una vez que ha nacido, una marca necesita publicidad para mantenerse en forma.

*Ley de la Palabra.* La marca debe apropiarse de una palabra en la mente del consumidor. Lo que es la palabra prestigio para BMW es la seguridad para Volvo. Cada marca se establece de la manera más conveniente en la mente de sus públicos.

*Ley de las Credenciales.* El componente crucial para el éxito de cualquier marca es su pretensión de autenticidad.

*Ley de la Calidad.* Para construir una marca con calidad se debe reducir el enfoque y combinarlo con un nombre mejor y un precio más alto.

*Ley de la Categoría.* Una marca líder debe promover la categoría no la marca.

*Ley del Nombre.* La decisión de Branding más importante que se puede tomar es la de qué nombre darle a un producto o servicio. A largo plazo, una marca no es más que un nombre. A

fin de cuentas se convertirá en una palabra en la mente del consumidor.

*Ley las Extensiones.* El modo más fácil de destruir una marca es ponerle su nombre a todo.

*Ley del Compañerismo.* Para desarrollar la categoría, una marca debe recibir con agrado la llegada de otras marcas.

*Ley del Genérico.* Una de las vías más rápidas hacia el fracaso es usar un nombre genérico para una marca.

*Ley de la Empresa.* Las marcas son marcas. Las empresas son empresas. Hay una gran diferencia.

*Ley de las Submarcas.* Lo que el Branding construye lo puede destruir la construcción de submarcas.

*Ley de los Hermanos.* Siempre hay un lugar para lanzar una segunda marca.



*Ley de la Forma.* Un logotipo debe diseñarse para ajustarse a los ojos.

*Ley del Color.* Una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal.

*Ley del Fronteras.* No hay barreras que limiten el Branding mundial. Una marca no debe conocer fronteras

*Ley de la Coherencia.* La marca no se crea en un día. El éxito se mide en décadas y no en años.

*Ley del Cambio.* Las marcas se pueden cambiar, pero con poca frecuencia y con mucho cuidado.

*Ley de la Mortalidad.* Ninguna marca vivirá para siempre. La eutanasia es a menudo la mejor solución.

*Ley de la Singularidad.* El aspecto más importante de una marca es su concentración sobre una idea única.

**A** través de este último capítulo nos adentraremos en la empresa objeto de nuestro estudio BMW. Haremos un breve recorrido por su historia, puesto que estamos hablando de una de las marcas de automóviles más antiguas de Europa, para centrarnos en su historia más reciente en nuestro país. Analizaremos la percepción que el consumidor español tiene de BMW, así como las diferentes estrategias de marca y posicionamiento llevadas a cabo por la marca alemana hasta convertirse en líder de ventas absoluto en nuestro país en lo que a su segmento competitivo se refiere.

Se refutarán todas las estrategias llevadas a cabo por la compañía a través de las distintas campañas que se han llevado a cabo en los distintos medios de comunicación y se relacionará el éxito de ventas alcanzado con las diferentes acciones que la empresa ha realizado, donde la gestión de la marca y sus atributos ha sido parte fundamental en el proceso de conquista del mercado español.

### **3.1. HISTORIA DE LA MARCA**

“Un cliente que es fiel a la marca merece algo que demuestre la gratitud de la empresa por confiar en ella”.<sup>43</sup>

A lo largo de este epígrafe trataremos de dar una visión general del nacimiento y la historia de BMW así como de la situación de la organización en nuestro país, ámbito geográfico de nuestro estudio, para acercar de una manera más clara al lector a la marca objeto de análisis y establecer las bases sobre las cuales giran tanto las diferentes estrategias de marca como las estrategias de posicionamiento llevadas a cabo por la compañía alemana en nuestro país.

#### **3.1.1. Historia<sup>44</sup>**

BMW se constituyó en el norte de Múnich en 1917 con el nombre de Bayerische Motoren Werke, es decir, fábrica de motores de Baviera y fue el resultado de la fusión de dos empresas pioneras en el mundo de la aviación.

---

<sup>43</sup> BASSAT, LUIS. *El Libro Rojo de las Marcas*. Random House Mondadori S.A., 2006. Pág. 117.

<sup>44</sup> BMW Ibérica.

El hecho de comenzar trabajando para la industria aeronáutica no es algo meramente anecdótico; tengamos en cuenta que a principios del siglo XX dicha industria se encontraba en pleno auge y atraía a los principales ingenieros del mundo, a quienes aportaba un estímulo a su espíritu inventor. Fue, además, dicho origen el que creó el emblema de la marca, un círculo con dos cuadrantes blancos y otros dos azules que representan una hélice que gira sobre un cielo azul.

El final de la Primera Guerra Mundial supuso la primera crisis para una compañía cuyos únicos productos habían sido los motores de aviación. BMW decidió, entonces, extender su gama de productos, diseñando la primera motocicleta, la R32, cuyos principios básicos, desarrollados en 1923, conservaron su presencia hasta los años noventa.

Cinco años después, BMW tuvo la ocasión de entrar en el mercado del automóvil por medio de una maniobra que incluía la compra de una fábrica en Eisenach junto con la autorización para la producción de un utilitario llamado Dixi, nombre del primer automóvil con la marca BMW.

A partir de entonces, la historia de BMW se transforma en una interminable lista de proezas en el mundo de la aviación y en una sucesión de éxitos deportivos tanto en motos como en automóviles. Dichos éxitos, incorporados a las diversas circunstancias que desde el punto de vista empresarial vivió el Grupo BMW tras la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a crear el espíritu de la marca: un esfuerzo constante por intentar lo aparentemente imposible, por superar limitaciones existentes y por abrir nuevos horizontes.

Producto de dicho espíritu se creó una filosofía de fabricación fundamentada en la innovación tecnológica y en la ingeniería, cuyo máximo exponente tuvo lugar en 1987, con la puesta en marcha del Centro de Investigación e Ingeniería de Múnich (FIZ), en el que más de 6.000 científicos trabajan en estrecha colaboración para lograr que los productos que allí se desarrollan sean fieles a la promesa de marca, es decir, diseñar unos automóviles exclusivos, diferenciados desde el punto de vista tecnológico y con la característica habitual de ser disfrutados mientras se conducen.

### **3.1.2. Situación en España a partir de 1990<sup>45</sup>**

Sin embargo, ésa no era la apreciación que los compradores españoles tenían hace pocos años. En efecto, a mediados de los noventa, BMW se había convertido en mártir de su propio éxito, que se había ido forjando durante la década anterior, al haberse incorporado, de una manera más o menos directa, con los valores y perfiles más de moda del momento: los *yuppies* primero y más tarde los *dinkis* (del inglés double income no kids).

Fue aquélla la época de los ganadores, de los jóvenes profesionales altamente competitivos, ansiosos de un éxito profesional fulminante y a cualquier precio que abría las puertas al consumo de productos de lujo y, consecuentemente, al crecimiento y reconocimiento social.

Las marcas comerciales quisieron fructificar el momento y contribuyeron a transmitir y afianzar tales valores. En la comunicación de BMW, como en la de muchos otros fabricantes

---

<sup>45</sup> CFR FERNANDEZ-SIMAL, IGNACIO. Director general Comercial BMW España. *BMW: Cuando no es lo mismo conducir que conducir*. Artículo publicado en MasEmpresa.

de automóviles, se hablaba en aquel tiempo de prestaciones máximas, de velocidades de infarto, de potencia insuperable y se hacía, además, con el tono inmutable y soberbio que describía al estereotipo de la época.

No obstante, la reunificación de Alemania, la caída del Telón de Acero, la Guerra del Golfo y, en definitiva, la crisis económica de principios de los noventa estimularon un imprevisto y radical cambio de valores en la sociedad de consumo.

Se ocasionó entonces un radical cambio de actitud hacia los productos de lujo, la euforia por poseer este tipo de artículos se evaporó de la noche a la mañana, lo que se había considerado deseable se rechazaba, lo que había sido *in* se convirtió en *out* en cuestión de meses.

Tal comportamiento, incorporado a la particular situación de la economía española tras los acontecimientos de 1992, favoreció un profundo cambio en la tendencia de la demanda del mercado del automóvil en España, que se hundió en una



profunda crisis, debido en parte a que por aquel tiempo todos los automóviles eran considerados productos de lujo.

La crisis fue principalmente dura para BMW y para el resto de los importadores en España. La peseta sufrió dos devaluaciones consecutivas y los automóviles importados vieron ascender sus precios más del 15% en tan solo unos meses.

La consecuencia fue una drástica disminución de la demanda que no supo detectar la mayoría de los fabricantes, quienes, lejos de negociar objetivos a la baja con sus centrales, se inclinaron por una huida hacia delante e iniciaron una desbocada estrategia de *push* que indujo a una guerra comercial sin precedentes y que dio lugar a fenómenos hasta entonces desconocidos, como los descuentos, las auto-matriculaciones y los coches kilómetro cero.

Para los concesionarios, el efecto fue la caída de las ventas y de los beneficios, la pérdida de cuota de mercado y, lo que fue peor, una situación financiera insostenible para muchos de ellos, que tuvieron que cerrar o reestructurarse a fondo para persistir.

Como consecuencia de todo ello se originó un grave detrimento de la imagen de marca, la cual, por una parte, se asociaba a unos valores obsoletos y, por otra, presentaba una delicada situación comercial.

### **3.2. ESTRATEGIAS DE MARCA Y POSICIONAMIENTO**

“La publicidad debe vender hoy y ser capaz de contribuir a construir una marca para el mañana. No hay que olvidar que una buena marca cada vez vale más”.<sup>46</sup>

Una realidad de crisis como la que se había vivido hacía ineludible una nueva estrategia que permitiera a BMW volver al lugar de privilegio que había poseído en el pasado.

El factor concluyente de la nueva estrategia era, sin duda, el potencial de crecimiento a medio y largo plazo que mostraba el mercado del automóvil en España. Un estudio estructural del sector exponía un gran número de oportunidades que se podían utilizar, como un parque de automóviles muy antiguo, con unos ciclos de renovación excesivamente largos, un número de coches por residencia muy bajo en comparación con otros países de nuestro entorno o una baja penetración de formas alternativas de posesión, como el alquiler a largo plazo o leasing.

---

<sup>46</sup> BASSAT, LUIS. *El Libro Rojo de la Publicidad*. Random House Mondadori S.A. 2001. Barcelona. Pág.44.

Además, dicho crecimiento habría de ser forzosamente más fuerte dentro del segmento de lujo, dado que, junto con una evolución cuantitativa del mercado, la recuperación económica, la disminución del desempleo, la merma de los tipos de interés y, en consecuencia, el aumento del poder adquisitivo de los españoles, debía suscitar un cambio cualitativo del parque automovilístico, para evolucionar hacia modelos más diferenciados.

En definitiva, descubrimos que, a pesar de la crisis que el mercado acababa de sufrir, existía un claro potencial de avance en términos tanto cuantitativos como cualitativos debido, fundamentalmente, a que nos encontrábamos ante un mercado aún no maduro. La organización optó, por tanto, por una estrategia de crecimiento en volumen, como plataforma del crecimiento del resto de los productos y servicios ofrecidos por el grupo BMW.

### **3.2.1. Clientes Potenciales de BMW**

Como resultado de la caída de las ventas, la base de clientes de BMW, aunque fiel, no era lo suficientemente extensa para

afrontar un crecimiento importante. Por el contrario, la conducta de los consumidores a los que nos referíamos anteriormente (largos ciclos de posesión, bajo número de coches por hogar, etc.) y la aparición de nuevos competidores establecieron que la única estrategia posible era la conquista de nuevos clientes.

El profundo análisis de los flujos de desplazamiento dentro del sector del automóvil determina que, a medida que el consumidor va madurando y obteniendo mayor poder adquisitivo a lo largo de su vida, son dos las variables esenciales que considera a la hora de suplir su vehículo: diferenciación y versatilidad.

Es decir, tras la compra de un primer coche de reducido tamaño y de marca generalista, se accede a un coche no sólo más grande, sino también de mayor prestigio y así continuamente, hasta llegar al segmento de lujo como cumbre de sus aspiraciones funcionales y sociales.

La principal fuente de ventas para BMW la forman aquellas personas que acceden por primera vez al segmento de

lujo dentro de un proceso de progreso en su actitud hacia el automóvil. El perfil característico es el de empresarios, profesionales liberales y directivos de empresa que consideran el automóvil algo más que un simple medio de transporte.

Como en el pasado, ante todo, los clientes querían diferenciarse, es decir, precisaban demostrar a través de símbolos externos su mejora social y económica, pero lo querían hacer de una manera más cautelosa. El valor esencial dejó de ser la representatividad, la suntuosidad, y requerían de una justificación adicional.

De esta forma, los atributos considerados a la hora de adquirir un automóvil evolucionaron de los elementos estrictamente emocionales como las prestaciones, el diseño y la exclusividad a conceptos más racionales como la tecnología de vanguardia, la versatilidad y, sobre todo, una buena relación valor-precio.

Es la época en la que se desarrollaron conceptos como el “todo terreno” para un uso más plurivalente que el que se le

había dado tradicionalmente, en la que aparecieron los monovolúmenes y en la que empezaron a desarrollarse, de forma imparable, los motores diesel.

Fue entonces cuando se originó una fuerte descompensación entre la percepción hacia BMW y el valor específico de sus productos. La marca no había perdido un ápice de sus atributos fundamentales, pero el consumidor le había dado la espalda.

El consumidor español seguía pensando que un BMW seguía siendo un buen coche, pero no se identificaba con la marca. Se percibía como algo distante, fría, cara de mantener y algo antigua.

Existían razones objetivas, entre las que cabe destacar el aumento de precios que se había producido en los últimos años o una oferta de modelos limitada y no acorde con la demanda del mercado. Sin embargo, los obstáculos más importantes se encontraban en valores y apreciaciones subjetivas. El problema era que muchos no se veían a sí mismos llevando un BMW. No

olvidemos, además, que se trataba de conquistar a consumidores que no habían adquirido un BMW anteriormente.

Por tanto, se presentaba un doble reto que había que afrontar: vencer las barreras objetivas que se presentaban a la hora de conquistar clientes (precios de entrada elevados y oferta de producto limitada) y, al mismo tiempo, cambiar la percepción de imagen transmitida por BMW.

### **3.2.2. Aumento de la Accesibilidad**

Siempre se ha dicho que el automóvil es la segunda inversión más trascendente en la vida de una persona tras la vivienda. En este sentido, en el mercado del automóvil, no es sencillo disociar la estrategia de producto de la política de precios.

En efecto, el triunfo de un determinado modelo no estriba únicamente de su posición relativa con respecto a su competencia, ni de agentes de elasticidad de la demanda, sino esencialmente de su accesibilidad y de la dimensión del segmento competitivo.



“BMW no es ni puede llegar a ser un coche barato”.<sup>47</sup> Sus motores de seis cilindros en línea, su propulsión trasera y la alta tecnología que se concentra en cada uno de sus modelos hacen necesaria una estrategia de precios basada en la eficiencia en los costes de producción. Además, como cualquier marca de prestigio con presencia internacional, BMW debe brindar una estrategia de precios estable en todos los mercados en los que compete.

En ese sentido, el terreno de actuación de una marca subsidiaria será siempre limitado, pero no por ello irrelevante. Teniendo en cuenta la evolución de la demanda local y las características del tipo de cliente al que la marca alemana se dirigía, la política de producto y precios de BMW ha sido determinante a la hora de conseguir un aumento de la cuota de mercado. Dicha política se ha centrado en incrementar la accesibilidad a la marca, a través de las siguientes acciones:<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> BERNING, KLAUS. Presidente Ejecutivo de BMW Ibérica. Entrevista para Accenture Outlook. 2006. Nº 1

<sup>48</sup> C.F.R. FERNANDEZ-SIMAL, IGNACIO. Director general Comercial BMW España. *BMW: Cuando no es lo mismo conducir que conducir*. Artículo publicado en MasEmpresa.

La *disminución del precio visual* de los modelos de entrada. Así para la captación de nuevos clientes de diferentes sectores se ha abaratado el coste emocional de adquirir un vehículo BMW con la producción y puesta a la venta de modelos más asequibles que atraigan al consumidor.

El *aumento de la competitividad* de los modelos de mayor demanda y, en especial, las versiones diesel.

El *lanzamiento del modelo Compact* como una alternativa al segmento de los vehículos compactos, dirigido a la conquista de clientes jóvenes, en lugar de como un modelo de entrada en la Serie 3.

El desarrollo de una *eficaz gestión del ciclo de vida del producto* con una dinámica política promocional centrada en el aumento de la competitividad por medio del desarrollo de paquetes de equipamiento. Así podemos observar que todos los vehículos de la marca vienen equipados de una forma excepcional en todos sus modelos y clases, haciendo de este

equipamiento una ventaja diferencial que incluyen de serie los distintos modelos.

*El desarrollo de sistemas alternativos a la compra y financiación del vehículo* en cooperación con la financiera de la marca, sobre la base de una ventaja competitiva como es el alto valor residual de los productos BMW.

Una pieza clave en el incremento de la accesibilidad ha sido sin duda la labor desarrollada por la red de concesionarios BMW, una red formada en su mayor parte por pequeños y medianos empresarios, quienes gracias a una excelente gestión han sabido aprovechar el crecimiento de la marca y mantener una alta rentabilidad que ha posibilitado la puesta en marcha de un ambicioso plan de inversiones destinado a incrementar la capacidad de ventas y de servicio, la cobertura geográfica y la capilaridad de la red.

### **3.2.3. Eliminación de barreras subjetivas: ¿te gusta conducir?**

Los consumidores españoles poseemos, en general, poca cultura automovilística. Si nos comparamos con otros países europeos,

leemos menos las revistas especializadas, prestamos menor atención a la Fórmula 1, visitamos menos los salones del automóvil y nos gastamos menos en equipamiento opcional.

El resultado de todo ello es que, con algunas excepciones, no somos capaces de diferenciar las características que distinguen un vehículo de otro. No ocurre lo mismo en el mercado alemán, en el que un BMW se adquiere simplemente porque es un buen coche, todo el mundo lo sabe y es suficiente.

En España, por el contrario, debemos justificar desde el punto de vista emocional la entrada en el segmento de lujo, a través del valor añadido que supone una marca Premium.

Dicha circunstancia hizo necesario un replanteamiento en la estrategia de comunicación publicitaria de BMW. Hasta mediados de los noventa, la publicidad de BMW se había efectuado exclusivamente a través de medios gráficos, principalmente medios económicos y suplementos dominicales, con una creatividad fundamentada en las características técnicas del modelo anunciado.

Con la nueva estrategia, sin embargo, la compañía debía ser consecuente con los objetivos de conquista planteados y aproximar la marca a los clientes potenciales. Por tanto, fue indispensable acceder a medios masivos, como la televisión y la prensa diaria, medios que permitían no sólo alcanzar a muchos clientes, sino también informarlos y seducirlos al mismo tiempo.

Una vez presente en los medios masivos, el segundo paso que llevo a cabo BMW consistió en rehacer la imagen de marca, acercándola a los valores actuales y confiriéndola de una personalidad determinada y un valor añadido. El proceso contó con la colaboración de la agencia de publicidad S.C.P.F, y en él se reflexionaron dos aspectos fundamentales, el lanzamiento de un nuevo *claim* de marca y el desarrollo de una nueva forma de significar BMW, a través de un nuevo estilo creativo.

El *claim* habitual de BMW había sido a lo largo de muchos años *El placer de conducir*, una traducción literal del alemán Freude am Fahren. No obstante, a pesar del éxito alcanzado en la transmisión del valor esencial de la marca la deportividad, la

compañía alemana llegó a la conclusión de que dicho *claim* había llegado a un punto en el que no aportaba ningún valor añadido.

En efecto, en su ambición por apropiarse de valores positivos y relevantes para el consumidor, fueron muchos los competidores que implantaron en su comunicación narraciones muy similares, ya fuera en sus eslóganes o en los textos de sus anuncios.

Incluso marcas de otros segmentos empezaron a utilizar de forma recurrente el placer de conducir como un bien genérico de sus vehículos. La consecuencia fue que dicha expresión dejó de relacionarse exclusivamente a BMW y, lo que fue peor, se convirtió en algo banal, en un complemento más de los automóviles, de manera que, a pesar de transmitir a la perfección la filosofía de marca de BMW, la compañía decidió abandonarla.

Era el momento de diseñar un nuevo *claim*. Una vez desestimada la traducción del alemán, también se descartó el uso de la versión internacional, *The ultimate driving machine*

(“La más avanzada máquina de conducir”), debido a que al mismo tiempo que presentaba una traducción difícil al español, transmitía una idea de tecnología demasiado ligada al producto.

Por el contrario, lo que se pretendía desde la compañía era una novedosa forma de comunicar la marca a los consumidores. Los valores habían evolucionado y, en consecuencia, también la idea del lujo, que había pasado de ser un placer social a convertirse en un placer personal (disfrutar conduciendo). El lujo se había transformado de esta manera en algo más auténtico, en disfrutar y sentir más que en poseer y manifestar.

En este contexto BMW decidió lanzar el claim *¿Te gusta conducir?* a través de la campaña *No es lo mismo conducir que conducir*. Con una excelente creatividad, una atrevida realización, una fuerte presión en medios audiovisuales y un extenso desarrollo en medios gráficos y en exterior, se logró una campaña inesperada para BMW y para todo el sector, en la que por primera vez no aparecía ningún coche. Su acogida fue excepcional tanto por parte de los expertos en publicidad como

por parte de los propios consumidores, quienes manifestaron a través de las encuestas una reacción inmediata a favor de dicha campaña.

Gracias al triunfo de la campaña y a la novedosa forma de mostrar el claim a través de una pregunta retórica, pero a la vez integradora, BMW alcanzó en pocas semanas el mayor y más correcto recuerdo publicitario del segmento competitivo, lo que le ayudó a BMW a volver a apropiarse del valor *placer de conducir* como algo realmente exclusivo de la marca y al mismo tiempo de gran valor para los consumidores.

A partir de ese momento, toda la comunicación de BMW giró alrededor del concepto “¿Te gusta conducir?”, que fue fundándose y acrecentándose poco a poco a través de las continuas campañas de publicidad, en las que ya se hablaba no sólo de diferenciación, sino también de experiencias y de sensaciones.

El momento de máxima expansión de dicha estrategia fue la campaña *Mano*, con un éxito incluso superior al de *No es lo*



*mismo conducir que conducir*, reconocido por los consumidores, por los medios de comunicación, por las agencias de publicidad y por los propios anunciantes, quienes concedieron a BMW el Gran Premio a la Eficacia<sup>49</sup> 2002 por su campaña ¿Te gusta conducir?

El incremento de la accesibilidad y el cambio en la estrategia de comunicación han inducido a más que notables mejoras en cuanto a la notoriedad y a la identificación de los valores de marca, y han originado no sólo una mayor ambición de conducir un BMW, sino también un aumento de la consideración y de la intención de compra.

Consecuencia de dicho proceso es el aumento en el volumen de ventas, que se ha multiplicado por cuatro en los últimos siete años y ha facilitado un aumento más que proporcional de la facturación y de los beneficios, no sólo por

---

<sup>49</sup> Los premios eficacia son unos premios que se otorgan anualmente a los anunciantes reconociendo la efectividad y consecución de objetivos a través de las distintas campañas publicitarias o de comunicación llevadas a cabo.

vender más coches, sino también porque éstos han sido mejores y han estado más equipados.

En términos relativos, “la cuota de mercado ha crecido desde el 1’1% del año 1995 al 2’3% de 2003”.<sup>50</sup> Con ello, se ha manifestado que BMW ha sido capaz de atrapar nuevos clientes y, además, se ha confirmado una evolución del perfil de éstos, ya que la edad promedio se ha reducido casi cinco años y el número de mujeres que conducen un BMW ha aumentado considerablemente.

Con todo ello, los colaboradores de BMW también se han visto favorecidos, ya que se ha favorecido su crecimiento de forma notoria. “Actualmente, la rentabilidad de la red de concesionarios de BMW no sólo es una de las más altas de España, sino que también lo es dentro de las diferentes subsidiarias BMW en todo el mundo”.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> BERNING, KLAUS. Presidente Ejecutivo de BMW Ibérica. Entrevista para Accenture Outlook. 2006. Nº 1

<sup>51</sup> BERNING, KLAUS. Ob. Cit., Nº 1

Sin embargo, el resultado que más podemos destacar de todas y cada una de estas acciones de comunicación es el crecimiento y la democratizado llevada a cabo del lujo sin haber perdido ni un ápice de la imagen exclusiva de BMW, más bien al contrario, incrementando su fortaleza y haciendo sus valores diferenciadores para la marca y relevantes para los consumidores españoles.

Todo ello ha permitido una reafirmación de los clientes anteriores, lo cual, unido a una positiva experiencia de posesión y a una atractiva oferta en la parte superior de la gama, ha hecho posible que la fidelidad a BMW haya crecido espectacularmente en los últimos años.

### **3.3 LA MARCA COMO VENTAJA COMPETITIVA**

“Las extensiones de las marcas ya no son meros anexos de los productos ni de la atracción principal, sino que conforman las bases sobre las que se construyen todas las estructuras empresariales”.<sup>52</sup>

En este último epígrafe analizaremos minuciosamente cuales han sido las diferentes estrategias en torno a la marca que han sido llevadas a cabo por BMW España en los últimos años. Más concretamente partiremos de los datos obtenidos en 2002 y los compararemos con los datos relativos al ejercicio de 2007.

Así mismo intentaremos reflejar las diferentes estrategias comentadas anteriormente en campañas de comunicación llevadas a cabo por la organización en nuestro país a fin de relacionar el éxito de ventas, cuota de mercado o el crecimiento desarrollado por BMW con la eficaz gestión de la marca y utilizando esta como ventaja competitiva.

---

<sup>52</sup> KLEIN, NAOMI. *No Logo*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona. 2007. Pág. 220

En el periodo de tiempo comprendido entre 2002 y 2007 las cifras de ventas, así como las de cuota de mercado en su segmento competitivo se han duplicado llevando a la organización hasta una posición de éxito sin igual en su sector. Este fenómeno, entre otros factores, se ha debido a una desmesurada y amplia en recursos gestión de la marca que la empresa ha llevado a cabo en España con una inversión aproximada de 40 millones de euros anuales.

Como comentamos en el epígrafe anterior el eje estratégico de la gestión de la marca llevada a cabo por BMW en España durante los últimos años gira en torno a tres conceptos básicos: la definición y localización de los *clientes potenciales* o por decirlo de otra forma delimitar a la perfección su público objetivo, aumentar la *accesibilidad* de la marca, ampliando el mercado al que van los productos comercializados por la empresa y vencer de una forma clara y efectiva las diferentes *barreras subjetivas* establecidas en la mente de los consumidores hacia BMW, a través de rigurosas acciones de Branding y elaborando una comunicación que seduce al

consumidor a la vez que lo motiva y dota de argumentos favorables para la compra.

*Definición y delimitación del cliente potencial*

Sin duda esta ha sido una de las tareas más importante que ha llevado a cabo la marca alemana en nuestro país en los últimos años. En el año 2002 el cliente potencial de BMW en España distaba mucho del cliente potencial actual. Por aquel entonces la marca estaba destinada a un sector social muy determinado como hemos indicado en epígrafes anteriores, y en algunos casos esta desmesurada exclusividad repercutía de una forma negativa en los valores atribuidos a la marca, convirtiéndola en algo distante para el consumidor y poco deseable a consecuencia de la concepción elitista de la marca por parte de la mayoría del mercado español.

Con campañas de comunicación sin precedentes se ha ido tratando de cambiar esta concepción de la marca hasta desembocar en el actual panorama donde, ni de lejos, los clientes potenciales se parecen a los destinatarios de este tipo de vehículos *Premium* en nuestro país en el año 2002. A través de

campañas de publicidad, relaciones públicas, marketing... muy estudiadas y estructuradas se le han imprimado una serie de valores a la marca que han delimitado su público objetivo de una forma mucho más fructífera para la organización que en acciones comunicacionales anteriores.

Este proceso de re definición del *target* que ha tenido lugar en BMW en los últimos años ha ampliado el mercado objetivo de la organización. Tenemos un ejemplo claro en la comercialización de modelos como los de la serie 1, los cuales están totalmente orientados a jóvenes para así favorecer el contacto con la marca a una edad más temprana.

Acciones como esta eran impensables para la marca años atrás en su afán por conservar el alto grado de exclusividad que poseía esta, pero precisamente debido a una gestión de la marca continua y esmerada se ha conseguido ampliar este mercado objetivo del que hablamos sin menoscabar la concepción de exclusividad que transmiten los vehículos comercializados por BMW.

*Aumentar la accesibilidad*

Desde el año 2002 BMW ha luchado activamente por aumentar la accesibilidad de sus productos a través de diferentes estrategias de comunicación. La concepción elitista de la marca se ha evaporado en los últimos 5 años debido en gran parte a una magnífica gestión de la marca llevada a cabo por parte de sus responsables. Este aumento de la accesibilidad estaba fundamentado principalmente en un fenómeno de índole internacional que se lleva desarrollando durante los últimos años en los diferentes mercados: la democratización del lujo.

Cuando hablamos de democratización del lujo estamos haciendo referencia al esfuerzo que están llevando a cabo las empresas para cambiar la percepción de los consumidores acerca del lujo, convirtiéndolo en algo accesible, cercano y en la mayoría de los casos aspiracional.

Acciones llevadas a cabo por BMW tales como condiciones de financiación muy sugerentes con el consiguiente abaratamiento del coste emocional a la hora de adquirir un vehículo de la marca o el aumento de la competitividad de sus



modelos de más alta gama han contribuido a aumentar la accesibilidad de sus productos para el consumidor español.

*Vencer las barreras subjetivas*

Esta estrategia se ha llevado a cabo a través de 3 tipos de acciones distintas. Por un lado BMW ha mejorado su red de concesionarios ofreciendo un servicio personalizado a cada uno de sus clientes. Los valores de la marca son transmitidos por la empresa en cada una de sus tiendas exigiendo a los concesionarios unos estándares de calidad e imagen.

Por otro lado se ha re estructurado la marca imprimiéndole un alto valor añadido y convirtiendo los vehículos comercializados en una cuestión aspiracional basada en motivaciones continuas para los consumidores y convirtiéndolos en elementos de culto en la sociedad actual.

En base a lo anteriormente descrito podemos observar como el máximo valor añadido que ofrece BMW es la propia marca, como la mayoría de las acciones de comunicación llevadas a cabo por la empresa están destinadas al

mantenimiento y desarrollo de la imagen e identidad de la marca utilizando esta como ventaja competitiva y consiguiendo unos resultados que la sitúan como la marca líder en su sector competitivo.

<sup>53</sup>En 2002 la cuota de mercado que poseía BMW ascendía al 22% del segmento *Premium*, lo que suponía un 2,38% de cuota de mercado en el mercado global de automóviles. Estamos hablando de que la marca alemana había comercializado 32.732 vehículos en todo el territorio nacional durante este año. Por contraposición, y después de las campañas de comunicación y estrategias de marca llevadas a cabo, en el ejercicio de 2007 estas cifras ascienden a una cuota de mercado del 35% en el sector Premium de automóviles lo que representa un 3,62 del mercado global con una comercialización de 58.000 vehículos. Las cifras hablan por sí solas y la efectividad de las campañas de

---

<sup>53</sup> Datos obtenidos de ElEconomista.es. publicado el 15/ 02/ 2008.  
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/365936/02/08/Economia-Motor-BMW-Group-Espana-facturo-2370-millones-de-euros-durante-2007-un-215-mas.html>

Branding llevadas a cabo por parte de BMW han quedado más que demostradas.

Las principales marcas competidoras de BMW en el sector de vehículos *Premium* español como son Audi, Volvo o Mercedes Benz han apostado por otras estrategias de comunicación, basadas en otros atributos distintos a la marca tales como el producto, el precio, la tecnología o la seguridad quedando de una manera clara relegadas a un segundo plano dentro del sector a la zaga de BMW líder de ventas y cuota de mercado de una forma indiscutible.

El establecimiento de la marca como principal ventaja competitiva, eso sí, sin descuidar los demás aspectos de la comunicación han convertido a BMW en una de las marcas más prestigiosas de automóviles de nuestro país, llevándola hasta lo más alto y dotándola de un grado de exclusividad altísimo dentro de su segmento competitivo. El valor real de BMW reside en su propia marca la cual imprime a los consumidores que la adquieren prestigio, deportividad, estatus social y económico o distinción.

¿Es por lo tanto la marca la mejor de las elecciones a la hora de seleccionar una ventaja competitiva en torno a la cual girará nuestra comunicación?, ¿Se alcanzarán los objetivos marcados por la organización?, ¿Es el Branding el mayor de los activos estratégicos que poseen las organizaciones en el segmento del lujo?. Por los datos ofrecidos por la empresa objeto de estudio vemos que la respuesta a todas estas preguntas es afirmativa.

BMW se ha establecido como líder absoluto tanto en ventas como en participación de mercado en España dentro de su segmento así como ha conseguido la proyección de marca de manera tal que los consumidores se sienten identificados con ella, la desean, la adquieren y la mantienen. Es más, poco a poco podemos ver como este tipo de vehículos es cada vez considerado más un activo que un pasivo tan solo por la experiencia de compra que proporcionan y por los valores añadidos que rodean a la marca fruto de una activa y eficaz gestión de la marca, la cual ha favorecido a BMW a superar a sus competidores en términos cuantitativos y cualitativos.

**A** lo largo de este trabajo de investigación han sido varias las conclusiones extraídas y a la vez muy relacionadas con los objetivos marcados al comienzo del mismo. Hemos sido espectadores en primera persona de cómo la tendencia en los diferentes mercados se ha inclinado hacia la homogeneización de los mismos, con una escasa diferenciación de los productos, sobre todo en el sector de los productos de lujo o *premium*. Esta escasa diferenciación ha sido la propulsora y principal factor del desarrollo del Branding tal y como lo entendemos hoy en día.

Dentro del sector del automóvil este fenómeno es todavía más obvio puesto que las características técnicas así como el equipamiento o prestaciones de los distintos modelos que ofrecen los fabricantes no varían en casi nada unos de otros. Debido a este proceso de homogeneización los fabricantes, como BMW Ibérica, se han visto empujados a desarrollar y gestionar sus marcas dotándolas de un valor añadido que propicie la compra de sus vehículos por parte de los consumidores.

Desde BMW Ibérica se ha llevado a cabo toda una revolución en cuanto a la forma de relacionarse de las marcas de automóviles *premium* con sus diferentes públicos. Dicha empresa fue la primera que en su publicidad no incluía imágenes del vehículo anunciado ni anunciaba ningún tipo de ventajas técnicas, motoras o de conducción; el fabricante lo que anunciaba era la marca, los valores que transmite esta y la experiencia de compra que supone para el consumidor la adquisición de un vehículo fabricado por ellos.

Con una inversión media anual en torno a 40 millones de euros, BMW Ibérica, ha sabido desarrollar y gestionar su marca de manera tal que la percepción que el consumidor español tenía de sus productos ha cambiado de forma radical convirtiéndose en auténticos objetos de deseo con un alto grado de significación hacia valores tales como la exclusividad, el estatus social y económico o prestigio.

Por lo tanto y en base al trabajo de investigación realizado concluimos que:

La gestión y desarrollo de la marca es causa directa del éxito de ventas en el mercado de los vehículos *premium* español. Así podemos observar que BMW Ibérica poseía en el año 2002 un volumen de ventas de 32.732 automóviles matriculados mientras que en el ejercicio de 2007 esta cifra asciende hasta los 58.000.

El establecimiento de la marca como principal ventaja competitiva a la hora de llevar a cabo técnicas de comunicación estratégica favorece en gran medida la relación de la empresa

con sus públicos. Así, según los datos obtenidos de BMW Ibérica la cuota de mercado de sus vehículos ha pasado de un 22% en el año 2002 a cerca de un 40% en el ejercicio de 2007. Este incremento está relacionado de una forma evidente con una activa y efectiva gestión de la marca con el objeto de posicionar los productos ofrecidos por la empresa en la mente de los consumidores de una forma cercana y atrayente.

Para lograr este aumento de la cuota de mercado ha sido de vital importancia el universo en torno a la marca creado por los directivos de comunicación de BMW Ibérica los cuales han apostado por presentar sus productos como toda una experiencia de compra rodeada de valores y motivaciones lejos de las anticuadas técnicas del marketing puramente transaccional.

Debido a la tendencia de homogeneización sufrida en los diferentes mercados, más concretamente en el mercado de automóvil español, las empresas se han visto obligadas a buscar otras ventajas competitivas en otros ámbitos de las motivaciones humanas. BMW Ibérica se decantó en su momento por llevar a



cabo un desarrollo de la marca sin precedentes y colocándose a través de este en lo más alto del mercado español con una tasa de crecimiento media anual desde el año 2002 en torno al 12%.

Podemos observar como la empresa objeto de estudio no sólo ha conseguido sino que ha superado con creces todos los objetivos tanto comunicacionales como de ventas propuestos con anterioridad en sus diversos planes de marketing y comunicación.

El corporativismo, la alta inversión en desarrollar tanto los distintos canales de distribución como los establecimientos de venta, el posicionamiento estratégico de BMW Ibérica en los consumidores que componen su segmento competitivo a través de la marca y la gestión, desarrollo y consideración de esta como un alto valor estratégico de la empresa la han llevándola lo más alto y obteniendo un éxito sin precedentes tanto en términos cuantitativos como el términos cualitativos.

Podría decirse que la principal ventaja competitiva de BMW Ibérica radica en su imagen y la gestión de esta, y a través

de la labor de investigación llevada a cabo para realizar este trabajo ha quedado demostrada su superioridad y mayor utilidad sobre otro tipo de ventajas competitivas basadas en el producto o el servicio.

Para concluir no podemos obviar que se prevé que durante el ejercicio de 2008 BMW ibérica pulverice las marcas obtenidas en 2007 en cuanto a volumen de ventas o cuota de mercado se refiera.

Por lo pronto y a través de datos obtenidos de la propia empresa sabemos que en el primer trimestre de 2008 se han superado las ventas del mismo periodo de tiempo en 2007 y se prevé un incremento del volumen de ventas hasta los 60.000 vehículos a finales de este año. Todo esto fundamentado en las más avanzadas, arriesgadas y costosas estrategias de Branding encaminadas a desarrollar y posicionar de una marea rentable a BMW Ibérica en la mente de los distintos consumidores.

### **Fuentes Bibliográficas**

AMBLER, T. *How much of Brand equity is explained by trust? Management Discussion*. Vol. 35, nº 4. Pág. 283-292.

AMBLER, T. y STYLES, C. *Brand Equity: Towards Measures that Matter*, PAN'GRA Working Paper, London Business School, 1995, nº 902.

BASSAT, LUIS, *El Libro Rojo de la Publicidad*, Random House Mondadori, 2006. Barcelona. Pág. 21.

BASSAT, LUIS. *El Libro Rojo de las Marcas*. Random House Mondadori S.A., 2006. Pág. 117

CAPRIOTI, PAUL, *La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada*, Barcelona, El Ateneo, 1992, Pág. 158

DAVID OGILVY. *De La imagen y la marca*, discurso que pronunció en el transcurso de un almuerzo de la American Association of Advertising en Chicago, el 14 de Octubre de 1955.

DESGRIPPES, JOEL citado por GOBÉ, MARC en: GOBÉ, MARC, *Emotional Branding*, Allworth Press, New York, 2001, P. XIII.

DOWLING GRAHAME, *Corporate Reputations for Developing the Corporate Brand*, London Kogan Page, 1994, Cap. 8.

FERNANDEZ VALIÑAS, R. *Manual para elaborar un plan de marketing*. Pág. 177

FISCHER LAURA Y ESPEJO JORGE, *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana, 2004, Pág. 192.

HOMS, R, *La Era de las Marcas Depredadoras*, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 2004, Cap. 2.

KELLER, K.L. *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall. 1998. New Jersey

KLEIN, NAOMI. *No Logo*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona. 2007. Pág. 220

KOTLER PHILIP, *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 188.

KOTLER, PHILIP. *Mercadotecnia*. Ediciones Granica S.A. 2005, Pág. 307

LAMB C., HAIR J. Y MCDANIEL C., *Marketing*, Sexta Edición, International Thomson Editors S.A., 2002, Pág. 301.

MOON, MICHAEL y MILLISON, DOUG, *Firebrands: Como construir lealtad de marca en la era de internet*, Mc Graw Hill, 2001, Bogotá.

MURPHY, J. *Brand Valuation: Establishing a True and Fair View*. The Interbrand Group. Londres, 1989. Pág. 23.

NÁPOLES VERÓNICA, *Corporate Identity Design*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1988, Cap. 20.

OGILVY, DAVID. Fundador de la agencia publicitaria Ogilvy & Mather *Confessions of an Advertising Man*, 1963.

OLINS WOLFF, *The New Guide to Identity: How to create and sustain change through managing identity*, Aldershot: Grouner Publishing Limited, 1995, Pág. 3.

PETERS, TOM. *What Great Brands Do.?* Fast Company. Agosto-Septiembre de 1997. Pág. 96

RAE, *Diccionario de la real Academia de la Lengua.*

RIES, AL y RIES, LAURA. *22 leyes inmutables de la marca.* Mc Graw Hill, 2002

RISE, AL y TROUT, JACK. *Posicionamiento: Las Batalla por su Mente.* Mc Graw Hill, 2000. Pág. 5

SANDHUSEN L. RICHARD, *Mercadotecnia*, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 423.

SELAME ELINOR Y SELAME JOE. *The Company Image: Building your identity and influence in the marketplace*, New York, Wiley and Sons, 1988, Cap. 6.

SRIVASTAVA, R.K. y SHOCKER A.D.A. *Brand Equity: A perspective on its meaning and measurement.* Marketing Science Institute. Report. Nº 91.124. Cambridge, Massachusetts. Octubre, 1995. Pág. 105.

STANTON, ETZEL y WALTER. *Fundamentos de Marketing.* Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.

TEMPORAL, PAUL y LEE, KC, *Branding de alta tecnología*, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 2003.

#### **Publicaciones Periódicas**

BERNING, KLAUS. Presidente Ejecutivo de BMW Ibérica. Entrevista para Accenture Outlook. 2006. Nº 1

ERDEM y SWAIT. Brand Equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 7, nº 2. Pág. 131-157.  
FERNANDEZ-SIMAL, IGNACIO. Director general Comercial BMW España. BMW: Cuando no es lo mismo conducir que conducir. Artículo publicado en MasEmpresa.

TAUBER, E.M. Brand Leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising* (Agosto-Septiembre). Pág. 27.

### **Páginas Web**

ElEconomista.es. publicado el 15/ 02/ 2008.

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/365936/02/08/Economia-Motor-BMW-Group-Espana-facturo-2370-millones-de-euros-durante-2007-un-215-mas.html>

FRANKEL, ROB, citado por OLIMENDI, GABRIEL en: *Branding*, disponible en:

<http://www.estoesmarketing.com/Que%20es/Branding.pdf>

GERA C y SUÁREZ, J. Marketing@e-commerce.com: Un nuevo horizonte para los negocios internacionales, 2003. Disponible en:

<http://www.e-global.es/downloads-file-1645.html> [2004-01-12]

<http://www.monografias.com/trabajos12/anexmon/anexmon.shtml?monosearch>

<http://www.estoesmarketing.com/Que%20es/Branding.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos16/marca/marca.shtml?monosearch>

[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/l17-2001.t2.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l17-2001.t2.html)

[http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodemarca/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/default.asp)

<http://www.scribd.com/doc/56956/LOS-10-PRINCIPIOS-DEL-BRANDING>

<http://www.centrofranchising.com.ar/Marcas/GestionDeMarcas.htm>

<http://www.puromarketing.com/3/216/branding-poder-marca.html>

<http://www.ordonez-bianco.com/publicaciones/nota.asp?id=12>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/el-concepto-de-marca-en-la-empresa-moderna.htm>

<http://fbusiness.wordpress.com/2007/06/28/el-futuro-del-branding-aprendiendo-a-gestionar-la-estrategia-de-marcas/>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/poder-de-una-marca.htm>

<http://www.hipermarketing.com/columnas/Columna.asp?Aut Id=11&Col Id=71>

<http://www.miespacio.org/cont/invest/imagen2.htm>

<http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo3.html>

<http://www.mekate.com/topicos-posicionamiento.html>

[http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/posicionamientofundamentos/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientofundamentos/)

[https://www.tecsima.com.ar/main.php?capitulo=Estrategia de Marca Pag03](https://www.tecsima.com.ar/main.php?capitulo=Estrategia_de_Marca_Pag03)

<http://alfonsogu.com/2008/03/16/estrategias-de-desarrollo-de-marca/>

<http://www.elergonomista.com/marketing/estrategia.html>

[http://motor.terra.es/ultimas-noticias-actualidad/articulo/bmw aprueba nueva estrategia crecer 38608.htm](http://motor.terra.es/ultimas-noticias-actualidad/articulo/bmw_aprueba_nueva_estrategia_crecer_38608.htm)

[http://www.publispain.com/bmw/historia\\_del\\_bmw.htm](http://www.publispain.com/bmw/historia_del_bmw.htm)

<http://winred.com/estrategias/caso-bmw/gmx-niv102-con4962.htm>

<http://www.vallebro.es/lectores/?p=69>

[http://www.interbrand.com/portfolio\\_details.asp?portfolio=1798&language=spanish](http://www.interbrand.com/portfolio_details.asp?portfolio=1798&language=spanish)

<http://www.motorpasion.com/2007/09/28-la-estrategia-de-bmw-hasta-2020>



[http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story\\_id/7716/format/html/](http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/7716/format/html/)

Ensayo sobre la marca y su papel estratégico en el desarrollo de las organizaciones. Partiendo del concepto mismo de marca se trata de llevar al lector en un viaje a través de esta y sus múltiples significados, cualidades y atributos.

Con el caso de BMW como telón de fondo se argumentan y analizan las diferentes estrategias de marca que llevan a unas organizaciones hacia el éxito y a otras hacia el fracaso.

Breve pero interesante y rico ensayo al que merece la pena dedicar algo de atención.

Tanto si eres estudiante de marketing o publicidad como si ya todo un gurú en esto del branding y la gestión de marcas en esta publicación encontrarás datos curiosos y relevantes que te invitarán a la reflexión y abrirán ante tus ojos el maravilloso mundo de las marcas.