

La marca, salvavidas empresarial en un entorno turbulento

La recesión económica ha provocado el auge de las marcas blancas. En este contexto, ¿qué importancia tiene la marca?, ¿es útil tener una firma fuerte?

28 de agosto de 2009

En 2005, el volumen de ventas de marca blanca o de distribuidor alcanzó el 35% en España, un porcentaje que ha crecido de forma meteórica en los últimos meses debido al contexto económico global, sobre todo en categorías como la alimentación. Las marcas blancas han mejorado su relación calidad-precio y sofisticado su oferta. Es el caso de Hacendado, de Mercadona, cuyos precios por debajo de la media y niveles de calidad elevados han obtenido un alto nivel de fidelidad entre los consumidores.

En la otra cara de la moneda, encontramos a las marcas líderes, que pugnan por acaparar la atención de los consumidores, cada vez más informados y menos fieles, en mercados donde la competencia es violenta y el entorno muy dinámico. En este contexto, una de las pocas alternativas de las empresas es la búsqueda de la diferenciación para lograr la fidelidad de los consumidores, a través de marcas fuertes y bien gestionadas.

En "[La marca y sus circunstancias](#)", el profesor del IESE [Juan Manuel de Toro](#) ofrece una guía para la gestión estratégica de las marcas, activo clave para la supervivencia de la gran mayoría de las compañías. La obra examina los elementos esenciales tanto internos como externos a través de un gran número de ejemplos y hace un repaso de la literatura existente sobre el tema; también habla de la arquitectura de marca y sus estrategias de extensión y de los sistemas de valoración de marcas, capítulo que firma el profesor del IESE Pablo Fernández. Además, el autor presenta las últimas tendencias en la gestión de marca, como el branding emocional, la comunicación a través de nuevos canales (Internet y teléfono móvil) y

el marketing de guerrilla.

Cómo reforzar la marca

Según la matriz de Young & Rubicam, la fortaleza de una marca viene determinada por el desarrollo de cuatro atributos clave: la diferenciación, la relevancia, la estima y el conocimiento. Los dos primeros determinan la fuerza de la marca, o lo que es lo mismo, sus capacidades intrínsecas y su relación con los consumidores. Los dos segundos sirven para establecer la altura de la marca, es decir, la notoriedad e impacto alcanzados por la marca en el mercado.

El desarrollo de estos atributos es secuencial: para que se dé uno de ellos, es preciso que el anterior se haya desarrollado previamente. Es decir, que para que una marca sea relevante, es necesario que haya alcanzado con anterioridad cierto nivel de diferenciación.

La marca facilita a los consumidores identificar los diferentes productos ofertados y diferenciarlos de otros similares. Por ello, no ha de ser un concepto estático en el tiempo, sino que debe evolucionar y adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno, aunque sin perder la identidad y la personalidad que le da sentido, unidad y coherencia. Un buen ejemplo es Coca-Cola, que ha sabido renovarse constantemente y mantener una imagen fresca y joven, manteniendo siempre la fórmula original de su principal producto como signo de identidad.

Estos atributos hacen que la marca sea comparable y diferenciable de otras (como Coca-Cola y Pepsi) y permiten que el consumidor establezca asociaciones con ellas, en función de sus motivaciones e intereses. Por ejemplo, un cliente puede establecer con la marca El Corte Inglés asociaciones positivas como producto de alta calidad, amplio surtido y seguridad total; pero también negativas, si la relaciona con precios más elevados que los de la competencia.

Por otra parte, hoy en día las marcas han pasado de ser un mero instrumento de identificación a convertirse en un foco de emociones y experiencias. Muchos de los consumidores establecen una estrecha relación con las marcas que supera con creces los límites de lo comercial, y desarrollan vínculos emocionales de confianza, fidelidad, apego e incluso de deseo con firmas como Adidas, Audi o Zara.

Los valores y atributos de la marca también pueden servir de referente distintivo para los empleados de la empresa, creando una fuerte cultura interna que luego se traducirá externamente en su relación directa con el consumidor. Body Shop ilustra muy bien esta

idea. Sus empleados creen firmemente tanto en los productos de la empresa como en las causas defendidas por ella: ecología, medio ambiente?

Por otra parte, la marca permite que las innovaciones introducidas en el mercado se asocien a ella de inmediato; de esta forma, la empresa consigue una ventaja competitiva, porque aunque la competencia pueda copiarle, nunca podrá adjudicarse el hecho de haber sido pionera.

Problemas actuales

El desarrollo de marcas resulta hoy en día muy costoso. Aunque la firma llegue a ser muy poderosa, cada vez resulta más difícil mantener esa posición. Debido en primer lugar a la presión en el precio, consecuencia del enorme crecimiento de los canales de distribución masiva y de las cadenas minoristas, y al reconocimiento de la marca propia de distribuidor. El director de marca está constantemente tentado a reducir precios para incrementar ventas, decisión que podría dañar a medio plazo su imagen.

Por otra parte, el aumento de competidores ha provocado una enorme fragmentación de los mercados, una mayor presión en los precios y la aparición de un cada vez mayor número de marcas. Ante esta realidad, las empresas están desarrollando sistemas de segmentación cada vez más sofisticados, como los que utilizan el Banco Santander o BBVA.

En esta misma línea, asistimos a una gran fragmentación de medios: cada vez hay más herramientas de marketing disponibles, y esto dificulta lograr una estrategia coherente que agrupe todos estos soportes. Además, muchas empresas tienen una compleja estructura de marcas y submarcas que, si no se gestionan correctamente, pueden generar distorsiones en la imagen global. Por último, las presiones a corto plazo dificultan la buena gestión de la marca, un activo que debe planificarse a largo plazo.

www.iese.edu/es/insight