



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL *REBRANDING*: CONCEPTO Y PASOS A SEGUIR EN SU APLICACIÓN

Autora: Inés Medina Pérez de Ayala
Director/a: Pilar Melara San Román

RESUMEN

Durante las últimas décadas, el foco del marketing ha pasado del producto a la marca. Y es que la marca añade al producto aspectos intangibles como valores, sentimientos y asociaciones que permiten crear una relación de confianza con el consumidor. Pero este objetivo se complica con la creciente globalización y el entorno en constante cambio en el que las marcas compiten. Éstas deben adaptarse a los cambios y avances de la sociedad como las nuevas tendencias o los avances tecnológicos. Un *branding* exitoso va a conllevar una constante revisión y evolución de las marcas.

Dentro del *branding*, nace la estrategia de *rebranding*. Esta estrategia permite el cambio o actualización de las marcas, y se lleva a cabo cuando la relación con el consumidor corre peligro porque se ha producido una desconexión. Es decir, el *brand equity* es muy bajo, lo que supone que hay problemas de fondo y se debe reconsiderar la identidad de marca.

El objetivo de este trabajo es explicar el concepto de *rebranding*, a través de una revisión de la literatura existente al respecto. Además de analizar los distintos modelos que se han propuesto. Una vez hecho eso, se procede a constatar si la teoría se cumple en la práctica llevando a cabo un análisis empírico de los casos de *rebranding* de Correos y Burger King.

Palabras clave: *branding*, *rebranding*, marca, cambio, identidad, imagen, capital de marca.

ABSTRACT

In recent decades, the focus of marketing has shifted from the product to the brand. The brand adds intangible aspects to the product, such as values, feelings and associations that help create a relationship of trust with the consumer. But this objective is complicated by increasing globalization and the constantly changing environment in which brands compete. Brands must adapt to changes and advances in society, such as new trends and technological advances. Successful branding will entail a constant review and evolution of brands.

Within branding, the rebranding strategy is born. This strategy allows the change or updating of brands, and is carried out when the relationship with the consumer is in danger because there has been a disconnection. In other words, brand equity is very low, which means that there are underlying problems and the brand identity needs to be reconsidered.

The objective of this paper is to explain the concept of rebranding, through a review of the existing literature on the subject. In addition to analyzing the different models that have been proposed. Once that is done, we proceed to verify if the theory is fulfilled in practice by carrying out an empirical analysis of the rebranding cases of Correos and Burger King.

Keywords: *branding, rebranding, brand, change, identity, image, brand equity.*

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Propósito de la investigación	7
1.2 Justificación del tema	8
1.3 Objetivos	8
1.4 Metodología.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL <i>REBRANDING</i>	10
2.1 Concepto.....	10
2.2 Diferencias con conceptos similares	12
2.3 Causas que llevan a aplicar este proceso	14
2.4 Etapas del proceso de <i>rebranding</i>.....	20
2.5 Tipos de <i>rebranding</i>	31
CAPÍTULO III: ANÁLISIS EMPÍRICO	34
3.1 Caso Correos.....	34
3.2 Caso Burger King.....	39
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	45
BIBLIOGRAFÍA.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del proceso de <i>rebranding</i> de Muzellec y Lambkin.....	20
Figura 2: Modelo conceptual integrador del proceso de <i>rebranding</i>	21
Figura 3: Marco teórico del proceso de <i>rebranding</i>	23
Figura 4: Marco preliminar para el proceso de <i>rebranding</i> de una empresa.....	25
Figura 5: Fases del <i>rebranding</i>	27
Figura 6: Tipos de <i>rebranding</i> según Muzellec y Lambkin.....	32
Figura 7: Esquema de tipos de <i>rebranding</i> según distintas clasificaciones.....	33
Figura 8: Evolución del símbolo de Correos.....	36
Figura 9: Evolución del logo de Correos.....	36
Figura 10: Cambio del logo de Burger King.....	42
Figura 11: Nueva tipografía y paleta de colores de Burger King.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Listado de causas del <i>rebranding</i>	17
Tabla 2: Comparativa entre los distintos modelos.....	29

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito de la investigación

En las últimas décadas, se ha cambiado el foco en el mundo del Marketing. Tradicionalmente, todas las empresas ponían el punto de mira en el producto, esta etapa se conoce como Marketing 1.0. Desarrollaban productos con las mejores características para obtener una ventaja competitiva en el mercado en el que operaban. El foco de atención se pasó al consumidor, con el Marketing 2.0. En este caso, las empresas trataban de ser las mejores satisfaciendo las necesidades del consumidor. Y, actualmente, se está desarrollando el Marketing 3.0, reconociendo que el consumidor es algo más que un simple comprador que aspira a una sociedad mejor y está dispuesto a ayudar para cumplirlo (RockContent, 2017).

Para tratar de conectar con el consumidor y compartir esos valores, la marca se ha abierto camino por delante del producto. Según la Asociación Americana de Marketing (s.f.), la marca es un *“nombre, término, diseño, símbolo o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y que lo diferencie de otros vendedores”*. Pero una marca es mucho más que unos presupuestos formales. La marca aporta al producto valores emocionales y afectivos como la admiración o la lealtad, le aporta un valor añadido (Llorens, 2021).

A raíz de la importancia que ha cobrado la marca, surge el *branding*. El *branding* es la disciplina que estudia desde la construcción de una marca hasta la creación de valor asociada a dicha marca. Según Llorens (2021), agencia notoria de *branding*, una marca transmite eficazmente tanto la estrategia de negocio como la de marketing. Crea una relación de compromiso y confianza con el consumidor conectando con sus deseos, expectativas y motivaciones. Además, genera valor económico y tiene recorrido en el tiempo. Branzai (2015) confiesa que para que el *branding* sea ganador, las marcas deben adaptarse a los cambios y avances que se produzcan en la sociedad. Por lo que, resulta necesaria una constante revisión de las marcas.

Las empresas buscan a través de la marca mantener e incluso llegar a incrementar su *Brand Equity*. Esto no es otra cosa que el valor añadido que aporta la marca al producto desde la perspectiva del consumidor. El efecto que hace que el consumidor elija un producto determinado y no el de la competencia. Cuando el *Brand Equity* decrece o se produce un distanciamiento en la relación de compromiso y confianza con el consumidor existen distintas estrategias para solucionarlo (Puig Falcó, 2018). Dependiendo de la gravedad de la situación se aplicarán unas u otras. Algunas de ellas son el reposicionamiento, el *restyling* o el *rebranding*. El *rebranding* es el tema central de este trabajo, se lleva a cabo cuando es necesario un cambio radical de la marca, cuando el problema es muy grave (Puig Falcó, 2018) .

1.2 Justificación del tema

Las razones principales por las que se ha elegido este tema son dos: la falta de consenso académico y la novedad del concepto. Muchos expertos en la materia han escrito publicaciones académicas sobre el *rebranding*, el problema está en que el contenido de los *papers* no está unificado. Es decir, cada uno define el *rebranding* de una manera, difiriendo, en algunos casos, en las características. Además, cada uno propone un modelo distinto para llevar a cabo un proceso de *rebranding*. Es por ello, que resulta necesario conciliar la materia en este ámbito del marketing.

Por otro lado, la segunda razón encuentra su fundamento en que me pareció un tema muy interesante a tratar, pues es un tema muy actual y moderno. En concreto, el *rebranding* es un concepto nuevo que se ha ido acuñando a lo largo de los últimos años. Además, a nivel personal, me gustaría dirigir mi carrera profesional hacía el mundo del *branding*, por lo tanto, era una gran oportunidad para ampliar mis conocimientos al respecto.

1.3 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es determinar qué es y en qué consiste el proceso de *rebranding*. Este objetivo general se desglosa en objetivos más específicos. En primer lugar, definir el concepto de *rebranding*. Y con ello, explicar sus diferencias con conceptos que pueden resultar similares como el *restyling* y el reposicionamiento.

En segundo lugar, identificar cuáles son las causas que llevan a aplicarlo. Una vez expuestas las causas, analizar los distintos modelos de *rebranding* que se han propuesto y que explican los pasos a seguir. Por último, exponer los distintos tipos de *rebranding* que existen según las acciones que se lleven a cabo. Por otro lado, una vez presentado el marco teórico se realizará un análisis empírico, el cual consistirá en una constatación de la teoría en casos reales. Para ello, se han escogido de cosas de marcas reales y notorias en nuestro país. Estas son: Correos y Burger King.

1.4 Metodología

Para la realización de este trabajo se han aplicado dos metodologías claramente diferenciadas. En la primera parte del trabajo se utiliza la revisión de la literatura. Ésta consiste en la recopilación de información sobre el estudio en cuestión, para la que se emplearán distintas bases de datos como *GoogleScholar*, *Dialnet* o *Researchgate*. También serán de gran ayuda los periódicos y revistas, especializadas en marketing, y los distintos blogs de importantes consultoras de marca como son Brandward, Branzai o Summa.

El enfoque es de carácter deductivo pues se estudia lo general, que sería la teoría, para comprobar si se cumple en lo particular, casos concretos en la práctica. Por ello, para la segunda parte del trabajo se escoge el método del caso. Éste conecta la teoría con la práctica y permite verificar si el modelo propuesto del proceso de *rebranding*, se lleva a cabo en la práctica en marcas reales a la hora de aplicar esta estrategia. Se comprobará a partir de los casos de *rebranding* de Correos y Burger King.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL *REBRANDING*

En este segundo capítulo el objetivo es explicar, tras una profunda revisión de la literatura, qué es el proceso de *rebranding*. Para ello se definirá el concepto de *rebranding* según distintos autores. En segundo lugar, se diferenciará de términos que pueden ser similares, pues no, pero pueden formar parte de él. A continuación, se identificarán las distintas causas que pueden llevar a tomar esta decisión. En cuarto lugar, se expondrán distintos modelos sobre los pasos a seguir en este proceso. Y, por último, se distinguirán los tipos que existen en base a diferentes clasificaciones.

2.1 Concepto

En el mundo cambiante, económica y socialmente, en el que nos encontramos, se hace necesaria una constante revisión de las marcas. Éstas evolucionan con respecto al gusto de los consumidores, las tendencias del momento o las estrategias de la competencia (Hernández-Gil et al., 2018). El *rebranding* es una estrategia de *branding* cuyo objetivo es el cambio o actualización de la marca (BrandMedia, 2020).

Merrilees (2005, citado en Goi y Goi 2011) destaca la importancia de la evolución de la marca como un componente necesario para el éxito de la estrategia de marketing. Se utilizan tres factores como marco para analizar las decisiones de *rebranding*, a saber, la visión, la orientación y la implementación de la estrategia de *branding*. Se propone que la clave del éxito es la necesidad de construir cada uno de estos tres componentes, así como garantizar que estén estrechamente vinculados y coordinados.

Hakinson y Lomax (2006, citados en Goi y Goi 2011) están de acuerdo con la explicación de que el *rebranding* implica una modificación no solo en la identidad visual, sino que también conlleva un verdadero cambio dentro de la organización. Igualmente, este proceso consiste en transformar la imagen de marca y es un objetivo a largo plazo. Muzellec y Lambkin (2006) lo definieron como un cambio en la identidad de una marca y/o un intento de alterar la percepción entre todas las partes interesadas de la organización. La confusión en la definición se debe a que es una acción continua e implica pasos que se pueden identificar con otras estrategias distintas (Goi y Goi, 2011).

Según Aaker (1991) y Kapferer (1998), el *rebranding* conlleva una revitalización y un reposicionamiento de marca mediante la modificación gradual y progresiva de la propuesta y la estética de ésta. Es una parte natural y necesaria de la gestión estratégica de la marca en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado (citados en Muzellec y Lambkin, 2006). Supone una decisión muy importante para el negocio porque cambia la esencia de la marca y la dirige hacia un nuevo futuro. Además, es una decisión difícil de tomar pues supone un reto. Reconsiderar la identidad y el posicionamiento de la marca de forma que no se cree confusión en la mente del consumidor (Raluca, 2014).

Es una estrategia peligrosa porque el cambio se produce tanto a nivel externo como interno. Esto conlleva que tanto el consumidor como los demás *stakeholders* desaprendan para luego volver a aprender. Hay que crear *brand awareness* de nuevo (Puig Falcó, 2018). También llamado notoriedad de marca. Ésta consiste en la capacidad de la marca para que el cliente la recuerde cuando le surge una necesidad y la conozca cuando la nombran (Summa, 2018).

El cambio o actualización de marca puede suponer la pérdida de todos los valores que la antigua identidad de ésta acarrea. Esto son las asociaciones positivas que aparecían en la mente del consumidor al recordarla. Puede anular potencialmente los años de esfuerzo e inversión en la construcción de una marca fuerte. Resultando en la destrucción del capital de marca perdiendo así a los consumidores leales (Muzellec y Lambkin, 2006).

Kapferer (2008) defiende que las transformaciones de marca generan hostilidad tanto en los consumidores como en el personal interno de la empresa. Desde el punto de vista de los clientes, un cambio de marca no es algo superficial, sino que afecta a la propia identidad del producto. Por lo tanto, existe un riesgo de alterar el contrato implícito. Un mal *rebranding* puede resultar, como ya se ha mencionado, en una pérdida de consumidores leales. Pero no solo eso, sino también en una pérdida de oportunidades y de cuota de mercado.

Según Goi y Goi (2011), el *rebranding* es costoso y requiere mucho tiempo. Aseguran que, a medida que aumenta el número de prácticas de esta estrategia, aumenta también el porcentaje de fracasos en comparación con los éxitos. Raluca (2014) explica que una estrategia de *rebranding* exitosa no empieza con campañas de millones de dólares,

cambios radicales en el nombre, el logotipo u otros elementos gráficos. Sino que empieza por modificar aquellos aspectos internos que están fallando. Y todo ello, en un proceso orientado de adentro hacia fuera.

2.2 Diferencias con conceptos similares

Las causas que pueden llevar a aplicar el proceso de *rebranding*, pueden ser el origen de otras estrategias de marketing distintas como son el reposicionamiento o el *restyling*. A continuación, se va a explicar la diferencia entre estos conceptos respecto del *rebranding*. El *rebranding* supone que la empresa ha tenido que cuestionar la esencia de la marca pues algo no funciona. El *brand equity* está disminuyendo o desapareciendo. No hay consistencia ni coherencia entre lo que la marca quiere transmitir y lo que el consumidor percibe (Puig Falcó, 2018). Por lo tanto, hay problemas de fondo (Puig Falcó, 2020).

Sin embargo, en el caso del *restyling* los problemas son de forma (Puig Falcó, 2020). Se relaciona con la estética y la imagen respetando siempre el ADN de la marca. Es decir, conlleva un cambio en la identidad visual pero la esencia se mantiene intacta siendo los resultados más cortoplacistas que en el *rebranding*. Es una solución que puede asistir en: el fortalecimiento de la imagen existente; la adaptación a los cambios de tendencias estéticas; la potenciación de la personalidad; la prevención de la confusión con otras marcas; y la actualización de la comunicación (Puig Falcó, 2018).

En cuanto al reposicionamiento, es necesario para ajustar la marca al nuevo marco competitivo. Para ello, se realiza una evaluación estratégica de la propuesta de valor y de la identidad de marca. Esta estrategia asegura la continuidad de parte del *brand equity* creado a lo largo de los años. Las distintas partes del capital de marca o *brand equity* se detallarán más adelante. Únicamente se modifican aquellas partes que ya no funcionan. Por lo tanto, se puede decir que parte de la herencia de la marca se mantiene también en este caso. McDonald's es un ejemplo muy bueno pues ha mantenido su identidad de marca a pesar del reposicionamiento que ha llevado a cabo (Branzai, 2015). Lo que hizo fue cambiar el color del logo de rojo a verde para que no le relacionaran con comida basura. Esto debido a la creciente tendencia entre los consumidores por la vida sana y el cuidado de la alimentación (BrandMedia, 2020).

Como expresan Zahid y Raja (2014), se busca que el consumidor identifique la marca como la que mejor satisface su necesidad de entre sus competidoras. Cuando esto no se cumple se lleva a cabo el reposicionamiento. Y es que el posicionamiento es una fuente de ventaja competitiva. Es muy tenido en cuenta por los consumidores cuando acuden a los puntos de contacto a comprar. Keller (2008, citado en Zahid y Raja, 2014) aclara que el reposicionamiento se realiza para cambiar la imagen de la marca, de manera que ocupe un nuevo lugar y valor en la mente de los consumidores (Zahid y Raja, 2014).

Roshental (2003, citado en Zahid y Raja, 2014) dice que el reposicionamiento es diferente del *rebranding* porque el primero se hace en la mente del consumidor. Además, no se cambia la marca sino la percepción del consumidor. Cuando hay un cambio en la demanda de los consumidores y en los productos, el reposicionamiento es la mejor estrategia para que las empresas mejoren su posición en el mercado (Zahid y Raja, 2014). En cambio, en el *rebranding*, como ya se ha adelantado, se modifica la identidad o la esencia de la marca. Tanto en la mente del consumidor como en los demás grupos de interés.

Las empresas compiten en un entorno incierto y variable. Esto hace que la evolución y el cambio de las marcas sean dos cosas necesarias para la adaptación a aquel. Serán suficientes para aquellas que se mantienen en buenas condiciones, estrategias como el reposicionamiento o el *restyling*. Sin embargo, aquellas que no estén a la altura y necesiten un cambio radical, forzosamente deberán llevar a cabo un *rebranding* (Branzai, 2015).

En todo caso, ambas estrategias explicadas pueden formar parte del *rebranding*. Esto quiere decir que dentro del *rebranding* puede que sea necesario cambiar el posicionamiento de nuestra marca y por tanto llevar a cabo un reposicionamiento. Bjorkdhal (2004, citado en Zahid y Raja, 2014) interpreta que la razón para un *rebranding* también puede ser que los clientes consideren la marca aburrida y carente de interés. Esto, aunque existan diferentes comunicaciones de marketing integradas, puede reducir el poder de transmitir su mensaje a clientes potenciales. Entonces, en esta situación, es necesario un reposicionamiento para conseguir clientes y encontrar una nueva y mejorada identidad en el mercado (Zahid y Raja, 2014).

También, puede ser necesario realizar algún cambio estético, es decir, un *restyling*. Muzellec y Lambkin (2006) clasifican el *rebranding* según el grado de cambio en la estética y en el posicionamiento de marca. Esta distinción se explicará más adelante en el apartado 2.5.

2.3 Causas que llevan a aplicar este proceso

Son muchas las causas que pueden llevar a aplicar el *rebranding*. Algunas de estas causas son comunes para aplicar otras estrategias pero, como se ha adelantado, el *rebranding* se aplica cuando nos encontramos en una situación extrema. Una desconexión total con los consumidores. El capital de marca es muy bajo, casi nulo. El cambio es absolutamente necesario para sobrevivir (Branzai, 2015).

Distintos autores han escrito artículos al respecto, llegando la mayoría a la misma conclusión. Existen dos grandes categorías de factores detonantes para la implementación de esta estrategia: los internos y los externos a la empresa. Goi y Goi (2011) recogen en su estudio las distintas causas según Boyle (2002), Causon (2004), Gambles y Schuster (2003), Kaikati y Kaikati (2003), Muzellec y Lambkin (2006) y Stuart y Muzellec (2004). En base a estos autores mencionados, las causas internas pueden ser:

- Cambio estructural de la empresa: fusiones, adquisiciones o cambio en la propiedad de la empresa.
- La imagen de marca se percibe como obsoleta y está en peligro de estancamiento.
- Mejorías: entrada a nuevos mercados, establecimiento de un nuevo público objetivo o lanzamiento de nuevos productos.
- Unir la organización bajo una sola marca.
- Alinear la cultura o incorporar una nueva visión, misión y valores.
- Restablecimiento y revitalización de la posición con respecto a los competidores.

Por otro lado, las causas externas son:

- Aumento de las perturbaciones y de competidores en el sector.
- Preocupación por la percepción de la organización y sus actividades: la marca o la empresa que hay detrás se relaciona con asociaciones negativas.
- Entorno en constante cambio y evolución: globalización social, económica y tecnológica.

- Cambios en el mercado: aparición de nuevas tendencias.
- Cambios en las condiciones económicas y legales: desaceleración económica o nuevo marco normativo en el sector.

Goi y Goi también citan en su trabajo otros autores como Duncan. Duncan (2007) también ha destacado que hay muchas razones para el *rebranding*. Explica que lo primero que se debe hacer es detectar la necesidad de implementar esta estrategia. Siempre basándose en la premisa de que algo ha cambiado en la empresa que conlleva la obligada evolución de la marca. Las razones según Duncan se listan a continuación. Muchas de ellas ya se han comentado antes, por lo que se presentarán aquellas que sean novedosas con respecto a los otros autores. Este autor no distingue entre internas o externas:

- Para estar a la altura de los tiempos y seguir el ritmo de necesidades cambiantes de los consumidores (por ejemplo, servicios, accesibilidad, comodidad, elección, moda y tecnología).
- Como medio de bloquear o superar a los competidores, o como una forma de manejar el aumento de la competitividad de los precios.
- Para mejorar en general la competitividad de una marca creando un sentido común de propósito y de identidad unificada, construyendo la moral y el orgullo del personal, así como una forma de atraer al mejor talento o incluso una forma de probar nuevos mercados o productos.
- Para disminuir los costes operativos y de desarrollo de la empresa, o una forma de contrarrestar el descenso de la rentabilidad o la confianza de los consumidores.
- Para señalar un cambio de dirección, enfoque, actitud o estrategia.
- Cuando hay carteras de productos complejas, un considerable desorden publicitario y de marca, proliferación de medios y la consiguiente fragmentación de la audiencia.
- Aprovechar las nuevas oportunidades o los medios innovadores, como Internet.

Ahonen (2008) defiende que los principales factores que impulsan el *rebranding* de una empresa son las decisiones, los acontecimientos o los procesos que provocan un cambio en la estructura, la estrategia o los resultados de una empresa. Estos deben ser de una magnitud suficiente como para sugerir la necesidad de una redefinición fundamental de su identidad. Las razones fundamentales para renovar la marca de una empresa incluyen:

el cambio en la estructura de propiedad (fusiones y adquisiciones, escisiones, paso de la propiedad privada a la pública, patrocinio), la estrategia corporativa (diversificación y desinversión, internacionalización y localización), la posición competitiva (erosión de la posición en el mercado, imagen obsoleta, problemas de reputación) y en el entorno externo (obligación legal, grandes crisis o catástrofes).

En otro orden de ideas, Raluca (2014) expone que, en términos de marketing estratégico, el *rebranding* se hace necesario cuando:

- La marca tiene una imagen confusa o la imagen es inexistente.
- El principal beneficio de la marca se ha transformado de uno diferenciador a uno de coste.
- La empresa altera, a través de varios errores de marketing estratégico y de gestión, la dirección prevista.
- La empresa entra en un nuevo negocio y la posición actual ya no es adecuada.
- Un nuevo competidor con una posición superior se dirige al mismo mercado.
- La competencia ha saboteado la 'marca' de nuestra empresa y la ha convertido en un mecanismo ineficaz.
- La renovación de la cultura organizativa requiere al menos una revisión de la personalidad de la marca.
- La empresa quiere ampliar el área de acción de la marca, pero la actual posición no permite dirigirse a nuevos segmentos objetivo (puede intervenir diluyendo la imagen de marca).

Igualmente, incluye otros factores enunciados por Aaker (2005):

- El segmento objetivo se satura.
- Se necesitan nuevas asociaciones para generar crecimiento.
- El mercado objetivo envejece.
- La obsolescencia del producto debido al desgaste tecnológico.

En definitiva, nos damos cuenta de que los distintos autores que se han expuesto coinciden, en muchos casos, en cuáles son las razones para ejecutar un *rebranding*. Tras un análisis de los distintos listados, la clasificación que parece la más completa es la de

Ahonen (2008). Pues favorece la inclusión de todas las causas que anotan los distintos autores y de otras que pueda haber.

Tabla 1: Listado de causas del *rebranding*

Autores/Causas	Internas a la empresa	Externas a la empresa
Boyle (2002), Causon (2004), Gambles y Schuster (2003), Kaikati y Kaikati (2003), Muzellec y Lambkin (2006) y Stuart y Muzellec (2004).	<p>-Cambio estructural de la empresa: fusiones, adquisiciones o cambio en la propiedad de la empresa.</p> <p>-La imagen de marca se percibe como obsoleta y está en peligro de estancamiento.</p> <p>-Mejorías: entrada a nuevos mercados, establecimiento de un nuevo público objetivo o lanzamiento de nuevos productos.</p> <p>-Unir la organización bajo una sola marca.</p> <p>Alinear la cultura o incorporar una nueva visión, misión y valores.</p> <p>-Restablecimiento y revitalización de la posición con respecto a los competidores.</p>	<p>-Aumento de las perturbaciones y de competidores en el sector.</p> <p>-Preocupación por la percepción de la organización y sus actividades: la marca o la empresa que hay detrás se relaciona con asociaciones negativas.</p> <p>-Entorno en constante cambio y evolución: globalización social, económica y tecnológica.</p> <p>-Cambios en el mercado: aparición de nuevas tendencias.</p> <p>-Cambios en las condiciones económicas y legales: desaceleración económica o nuevo marco normativo en el sector.</p>
Duncan (2007)	<p>-Para estar a la altura de los tiempos y seguir el ritmo de necesidades cambiantes de los consumidores (por ejemplo, servicios, accesibilidad, comodidad, elección, moda y tecnología).</p> <p>-Como medio de bloquear o superar a los competidores, o como una forma de manejar el aumento de la competitividad de los precios.</p> <p>-Para mejorar en general la competitividad de una marca</p>	<p>-Aprovechar las nuevas oportunidades o los medios innovadores, como Internet</p>

	<p>creando un sentido común de propósito y de identidad unificada, construyendo la moral y el orgullo del personal, así como una forma de atraer al mejor talento o incluso una forma de probar nuevos mercados o productos.</p> <p>-Para disminuir los costes operativos y de desarrollo de la empresa, o una forma de contrarrestar el descenso de la rentabilidad o la confianza de los consumidores.</p> <p>-Para señalar un cambio de dirección, enfoque, actitud o estrategia.</p> <p>-Cuando hay carteras de productos complejas, un considerable desorden publicitario y de marca, proliferación de medios y la consiguiente fragmentación de la audiencia.</p>	
Ahonen (2008)	<p>-Cambio en la estructura de propiedad</p> <p>-Cambio en la posición competitiva.</p> <p>-Cambio en la estrategia corporativa.</p>	-Cambio en el entorno externo.
Raluca (2014)	<p>-La marca tiene una imagen confusa o la imagen es inexistente.</p> <p>-El principal beneficio de la marca se ha transformado de uno diferenciador a uno de coste.</p> <p>-La empresa altera, a través de varios errores de marketing estratégico y de gestión, la dirección prevista.</p>	<p>-Un nuevo competidor con una posición superior se dirige al mismo mercado.</p> <p>-La competencia ha saboteado la 'marca' de nuestra empresa y la ha convertido en un mecanismo ineficaz.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa entra en un nuevo negocio y la posición actual ya no es adecuada. -La renovación de la cultura organizativa requiere al menos una revisión de la personalidad de la marca. -La empresa quiere ampliar el área de acción de la marca, pero la actual posición no permite dirigirse a nuevos segmentos objetivo (puede intervenir diluyendo la imagen de marca). 	
Aaker (2005)		<ul style="list-style-type: none"> -El segmento objetivo se satura. -Se necesitan nuevas asociaciones para generar crecimiento. -El mercado objetivo envejece. -La obsolescencia del producto debido al desgaste tecnológico.

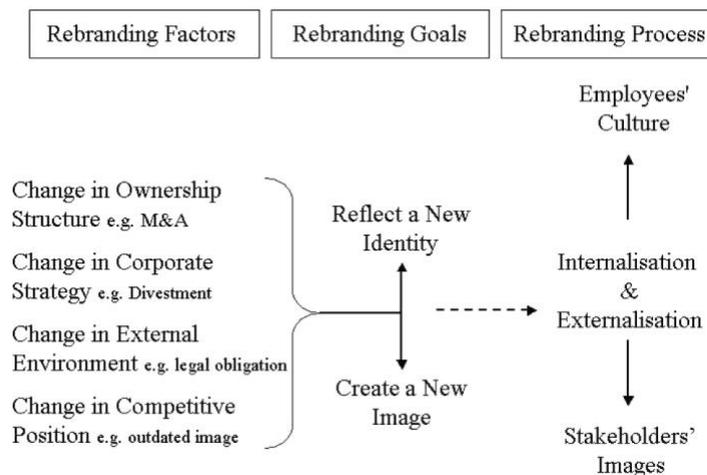
Nota. Elaboración propia a partir de lo expuesto anteriormente.

Como resumen Goi y Goi (2011) afirman que hay tantas causas del *rebranding* como maneras de llevarlo a cabo. Algunas de ellas son positivas y otras no tanto. Cuando las organizaciones no han conseguido establecer una marca, o han pasado por algún tipo de escándalo puede ser necesario un *rebranding* total. En estos casos, la intención es borrar cualquier identidad anterior y sustituirla por una completamente nueva. Sin embargo, cuando una marca se ha establecido firmemente pero simplemente necesita refrescarse debido a la incorporación de nuevos productos o servicios, se requieren pequeños retoques. En estos casos, el vendedor no quiere eliminar el *brand equity* que se ha desarrollado durante años, sino simplemente hacer cambios sutiles para actualizarla o hacerla representativa de una oferta más amplia. En otras palabras, se trata de actualizar una marca agotada o de crear una identidad completamente nueva con una estrategia de *rebranding* inteligente (Williams, 2006 citado en Goi y Goi, 2011).

2.4 Etapas del proceso de *rebranding*

No hay un consenso sobre el procedimiento a llevar a cabo a la hora de aplicar una estrategia de *rebranding*. Lo que sin duda está claro es que el primer paso es localizar la causa y ponderar si es necesario aplicar esta estrategia o no. De acuerdo con Goi y Goi (2011), hasta ahora son solo dos los modelos que se han creado para explicar este proceso. El primero fue desarrollado por Muzellec y Lambkin (2006):

Figura 1: Modelo del proceso de *rebranding* de Muzellec y Lambkin



Nota. Recuperado de “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, de Muzellec, L. y Lambkin, M., 2006, *European Journal of Marketing*, 40, p.820.

El objetivo de este modelo es explicar el fenómeno del *rebranding*. El modelo se estructura en tres partes: los factores del *rebranding*, que serían las causas que llevan a aplicar esta estrategia; los objetivos del *rebranding*, es decir, el resultado que se busca; y el proceso del *rebranding* o la implementación de la estrategia. Dentro de los factores distinguen entre un cambio en la propiedad de la empresa; un cambio en la estrategia corporativa; un cambio en el entorno externo a la organización y un cambio en la posición competitiva de la marca. Estos factores son muy similares a los que defiende Ahonen (2008). Y es que parece la forma más adecuada de agrupar las causas del *rebranding*, como ya se ha explicado antes.

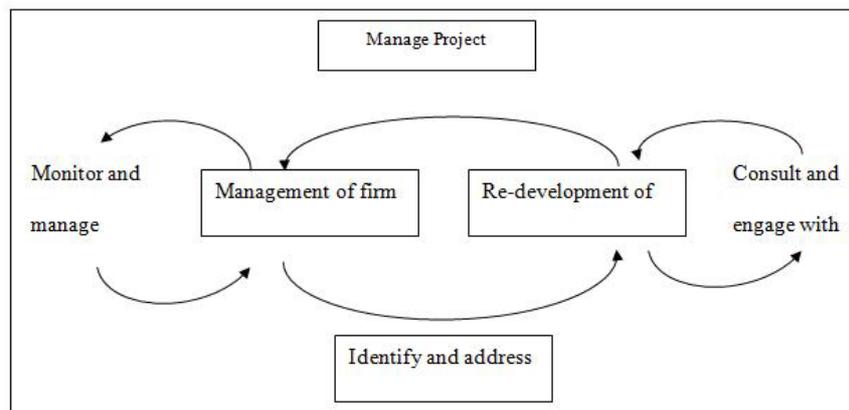
Los dos objetivos principales son reflejar una nueva identidad de marca y/o cambiar la percepción que tienen de ella los grupos de interés. La idea es que en el proceso los encargados de la imagen cultural de la empresa sean los empleados internos. Sin embargo,

la creación de la imagen de marca es llevada a cabo por los grupos de interés externos. Esto nos lleva a recordar la importancia de la participación de todo tipo de grupos de interés para la empresa, tanto internos como externos, en este proceso.

En este modelo, el *rebranding* se conceptualiza como un cambio en la identidad de una marca y/o un intento de cambiar la percepción de aquella entre los grupos de interés. Independientemente de los factores desencadenantes y del objetivo inicial de la campaña de *rebranding*, ésta debe tener un efecto tanto interno como externo (Muzellec y Lambkin, 2006).

El segundo modelo, fue propuesto por Lomax, Mador y Fitzhenry (2002).

Figura 2: Modelo conceptual integrador del proceso de *rebranding*



Nota. Recuperado de “Review on Models and Reasons of Rebranding”, de Goi, C. y Goi, M., 2011, *IPEDR*, 5, p.447.

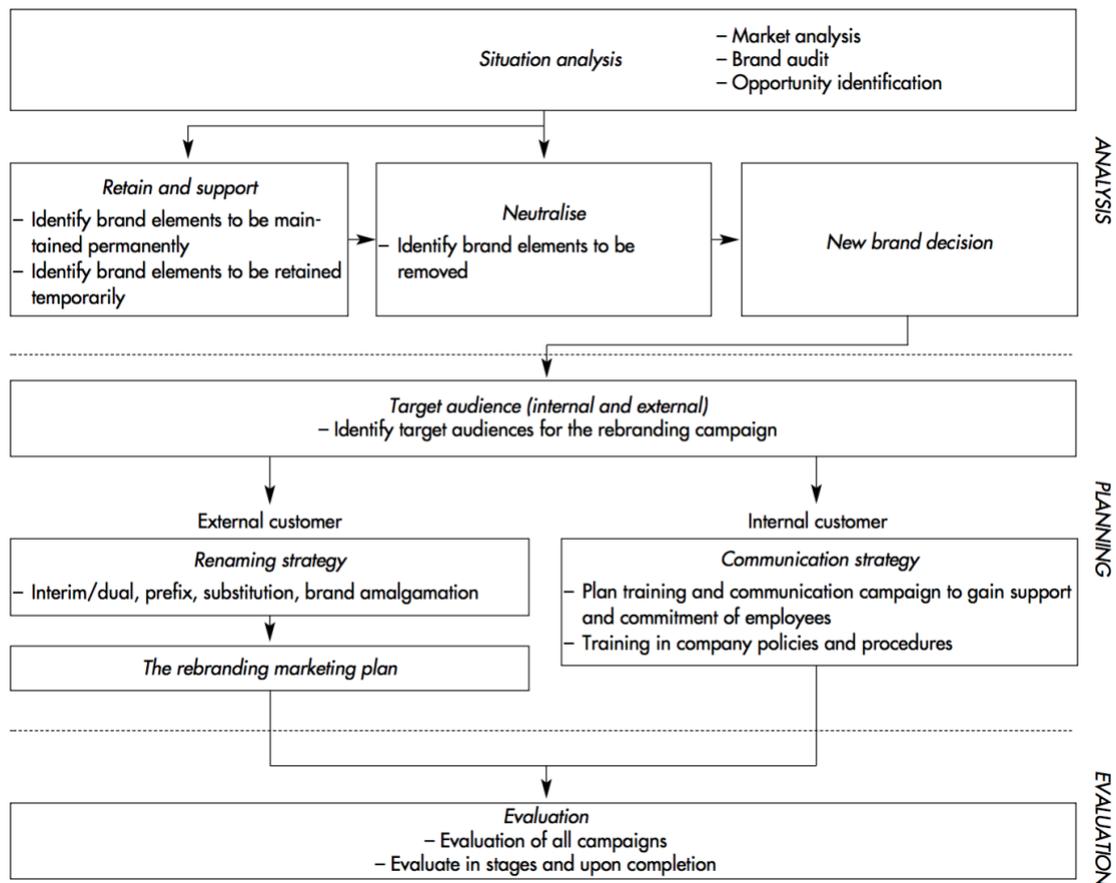
Este modelo da una visión general de las gestiones estratégicas que se deben llevar a cabo para un *rebranding*. También sugiere la participación de los grupos de interés, tanto internos como externos, en el proceso para desarrollar la marca con los respectivos cambios. El primer paso es similar al otro modelo y consiste en identificar y abordar la causa que desemboca en aplicar este proceso. El segundo paso sería evaluar la marca actual para concretar el objetivo del *rebranding*. La meta puede ser crear una nueva imagen o conseguir una mayor implicación de los empleados (Goi y Goi, 2011). Por último, se requeriría la participación de todo el equipo para el seguimiento y el control del proceso.

Existen similitudes entre los dos modelos. La primera es la identificación de la causa como primer paso del modelo. Y la segunda es que en ambos intervienen todos los grupos de interés, pero de distinta manera. Mientras en el primero cada grupo tiene una tarea, en el segundo todos los grupos intervienen en todas las etapas. En el modelo de Muzellec y Lambkin algo que se ha descuidado es el control y la evaluación de todas las etapas (Goi y Goi, 2011).

Resulta reseñable que ninguno de los dos modelos hace mención del *Brand Equity*. El *Brand Equity* o capital de marca es el elemento esencial que buscan las empresas con sus marcas. Es el valor que añade la marca al producto desde la perspectiva de los grupos de interés. Se genera a partir de los sentimientos, las consideraciones y las experiencias que experimentan aquellos en su relación con la marca (Summa, 2020). No es un valor económico si no perceptivo. Aaker (citado en Melara, 2021) creó un modelo conceptual, a partir de la práctica, en el que explicaba que los componentes del capital de marca. Las cuatro partes del brand equity son: la lealtad de marca o brand loyalty; la notoriedad de marca o brand awareness (mencionado anteriormente); la calidad percibida o *perceived quality* por el público; y las asociaciones de marca (*brand associations*) que es la información que se crea en la mente del consumidor (Melara, 2021). El objetivo es que el capital de marca nunca deje de crecer. Y así crear una relación de confianza y lealtad entre la marca y el consumidor. Es el objetivo último del *branding*. Y es por ello por lo que resulta inapropiado no tenerlo en cuenta a la hora de implementar una estrategia de *branding* como es el *rebranding* (Goi y Goi, 2011).

Ahonen (2008) trató de crear un nuevo modelo de este proceso basándose en los de Muzellec y Lambkin (2006), ya explicado, y en el de Daly y Moloney (2004). Este último es novedoso pues Goi y Goi no lo tuvieron en cuenta en su estudio. Así, sugirieron un marco teórico para el proceso de *rebranding*. Este marco se basa en tres ámbitos del marketing: (i) el análisis de mercado, incluida la auditoría de mercado; (ii) la planificación de la estrategia de marketing; y (iii) la implementación de esta estrategia a través de una campaña de comunicación completamente integrada. Defienden que el proceso está dividido en tres fases secuenciales pero superpuestas: análisis, planificación y evaluación (Daly y Moloney, 2004).

Figura 3: Marco teórico del proceso de rebranding



Nota. Recuperado de “Managing Corporate Rebranding” de Daly, A. y Moloney, D., 2004, p. 35.

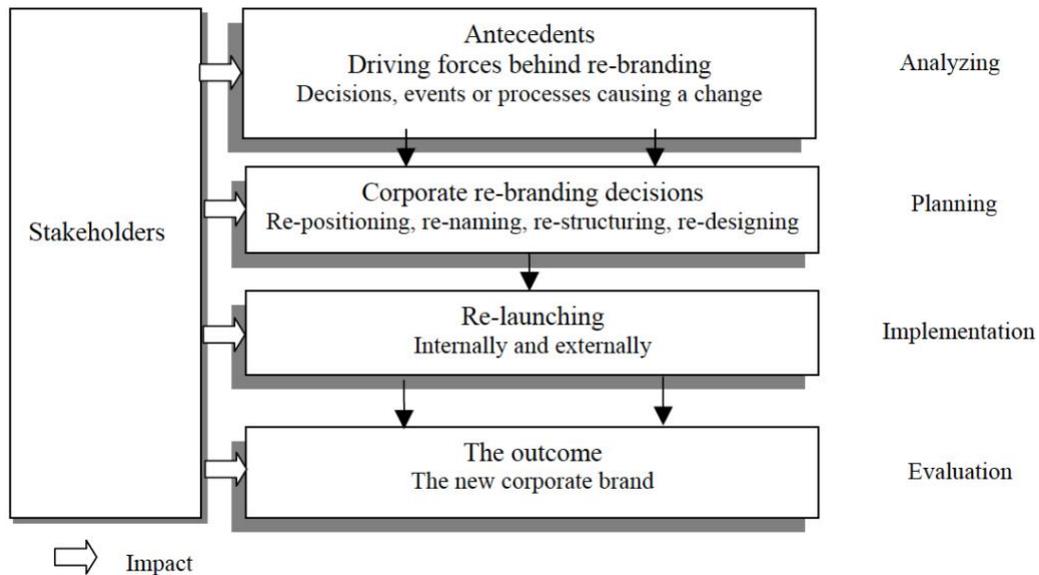
Como se puede observar en la figura 3, la fase de análisis para Daly y Moloney (2004) se relaciona con el primer ámbito de marketing mencionado. Es decir, en esta etapa se llevaría a cabo un estudio de mercado y una auditoría de marca, al igual que una identificación de posibles oportunidades. En general, se deberían examinar cuestiones cuantitativas y cualitativas como: tamaño y potencial del mercado; actitudes y preferencias del mercado; y entorno competitivo. En concreto, las auditorías de marca deben proporcionar la perspectiva del mercado de las marcas implicadas en el *rebranding*, mostrando sus debilidades y sus fortalezas en relación a las de la competencia. De la misma manera que se efectúa un análisis externo, es fundamental un análisis interno de las actitudes de directivos y empleados hacia el legado de la marca. Lo siguiente sería identificar aquellos elementos de marca que van a permanecer y aquellos que van a desaparecer. Del mismo modo, es importante distinguir las nuevas audiencias a las que puede llegar el *rebranding* (Daly y Moloney, 2004).

Todos los aspectos de la planificación deben inspirarse en el análisis de la situación y desarrollarse a partir de él. Una vez descubiertas las actitudes de los clientes internos, es necesario desarrollar programas de comunicación y de formación para: obtener el apoyo y el compromiso de los empleados; y formar a los empleados en las políticas y procedimientos. Esto siguiendo las directrices generales de la campaña de comunicación externa integrada. Es importante que cada elemento de la marca sea planificado para el proyecto cuidadosamente. Por ejemplo, deben tomarse decisiones sobre el logo, el nombre, los colores, la letra, las comunicaciones integradas y todos los demás elementos. Es fundamental que los roles de los grupos de interés estén claramente definidos, y que se les forme para lograr una calidad tanto técnica como funcional (Daly y Moloney, 2004).

La evaluación es continua y es el último paso del proceso. Se habrán perdido muchas oportunidades de perfeccionar la campaña si la evaluación no se lleva a cabo a lo largo de la fase de planificación. Esto permite modificar cualquier aspecto del plan a medida que se hace evidente la necesidad de dicho cambio. Además, debe realizarse una revisión o evaluación general al final para tener una visión más global del *rebranding* (Daly y Moloney, 2004).

El modelo de Ahonen, en lugar de intentar explicar las causalidades, se ve como una complejidad de acontecimientos. Como una necesidad de dar cuenta de las conexiones temporales entre los acontecimientos y la naturaleza dinámica. En base a esto, el proceso se compone de cuatro fases principales: análisis, planificación, ejecución y evaluación. Se describe aquí desde una perspectiva empresarial, es decir, de un cambio en la marca corporativa. Puede involucrar a varios actores tanto internos como externos a la organización. Hay que tener en cuenta que las fases pueden estar entrelazadas o solaparse, y no necesariamente se suceden en este orden. Además, se considera que las fases constan de varios subprocesos, que incluyen varios pasos y pueden entremezclarse en una secuencia de tiempo (Ahonen, 2008).

Figura 4: Marco preliminar para el proceso de *rebranding* de una empresa



Nota. Recuperado de “Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework”, de Ahonen, M., 2008, *Proceedings of the Conference on Corporate Communication*, p.35.

1. **Análisis:** Incluye el análisis de los antecedentes de la situación actual, así como de las fuerzas que impulsan el *rebranding*. Éstas pueden ser las decisiones, los acontecimientos o los procesos que provocan un cambio en la estructura, la estrategia o el rendimiento de la empresa (Muzellec y Lambkin, 2006; Lomax y Mador, 2006).
2. **Planificación:** es una fase compleja que conlleva la toma de muchas decisiones. Está compuesta por varios subprocesos de reposicionamiento, renombramiento, reestructuración y rediseño de la empresa antes de lanzar la nueva marca corporativa. Además, se debe especificar en cada decisión el nivel - corporativo, de unidad de negocio o de producto - de la empresa en el que se ejecutará el cambio (Muzellec y Lambkin, 2006), y si éste será menor o mayor (Daly y Moloney, 2006). En este paso, las partes interesadas, como los clientes y los empleados, pueden ser de gran ayuda, por ejemplo, para probar o incluso para desarrollar un logotipo o un nuevo nombre.
3. **Implementación:** esta fase incluye el relanzamiento de la nueva marca corporativa prevista anteriormente. El lanzamiento de la nueva marca se desdobra en dos pasos: primero se presenta a las partes interesadas internas y después a los grupos de interés externos (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Daly y Moloney (2003)

sugieren que, a nivel interno, la marca puede mostrarse a través de folletos internos, periódicos, reuniones anuales, talleres o intranet. Y a nivel externo, a través de comunicados de prensa y publicidad. En el proceso de *rebranding*, la planificación y las pruebas previas son sumamente importantes, ya que el lanzamiento de un nuevo nombre y un nuevo sistema de información empresarial es una operación costosa.

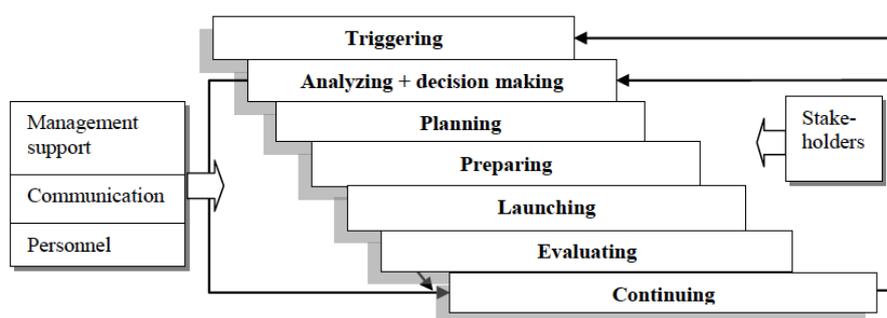
4. **Evaluación:** incluye la medición del éxito o el fracaso del proceso. Es difícil, por lo que se sugiere que el *rebranding* se evalúe respecto de los objetivos iniciales. También se aconseja supervisar y hacer un seguimiento de las reacciones periódicamente. La mejor de las actuaciones sería que la evaluación esté presente en todas las fases del proceso.

Para Ahonen (2008), el *rebranding* requiere una sinergia entre el marketing, la gestión de los recursos humanos y la estrategia (Hatch & Schultz, 2003). El contexto determina la participación de los diferentes grupos de interés en el proceso. Se observa la participación del personal, los consumidores y las agencias a distintos niveles. Las agencias ayudan especialmente en la comunicación, la publicidad, la compra de medios y/o en el desarrollo de nuevas marcas. A menudo, el proceso es más complejo y requiere más tiempo de lo que las empresas prevén (Lomax y Mador, 2006, citados en Ahonen, 2008). Además, como se ha aclarado antes, las fases están más o menos entrelazadas y superpuestas.

En un trabajo posterior, la misma Ahonen junto a Saraniemi (2009), definen el *rebranding* como un proceso sistemáticamente organizado y ejecutado, de planificación, creación y mantenimiento de una nueva imagen favorable y, en consecuencia, de una reputación favorable para la empresa en su conjunto. Todo ello mediante el envío de señales a todas las partes interesadas. Además de la gestión del comportamiento, la comunicación y el simbolismo con el fin de actuar o reaccionar ante el cambio.

El objetivo de su estudio era la creación de un modelo del proceso de *rebranding*. Y es que consideraban que las contribuciones de los distintos autores no eran suficientes. Y que se seguía careciendo de un modelo de proceso exhaustivo que ayudará a comprender, a través de qué fases se produce este fenómeno. El estudio pretendía colmar esta laguna elaborando un modelo de proceso validado empíricamente que tuviera en cuenta las deficiencias de los estudios mencionados anteriormente.

Figura 5: Fases del *rebranding*



Nota. Recuperado de “Corporate re-branding as a process”, de Ahonen, M. y Saraniemi, S, 2009, p. 7.

Se distinguen siete fases principales en el proceso: activación, análisis y toma de decisiones, planificación, preparación, lanzamiento, evaluación y continuación. Este modelo es una ampliación del modelo de Ahonen (2008), explicado anteriormente. El planteamiento, por lo tanto, va a ser muy parecido. Sigue la misma perspectiva empresarial de transformación de la marca de la organización. Además de la involucración de las distintas partes interesadas. Igualmente, las fases no tienen por qué seguir ese orden, pueden contener subprocesos y pueden entrelazarse (Ahonen y Saraniemi, 2009).

- 1. Activación:** es la primera fase del proceso. Se centra en analizar las fuerzas que impulsan el *rebranding*, es decir, las decisiones, los acontecimientos o los procesos que provocan un cambio. En concreto, las modificaciones que se producen en la estructura de propiedad, la estrategia corporativa, la posición competitiva y el entorno externo.
- 2. Análisis y toma de decisiones:** incluye el análisis de los antecedentes de la situación actual como el estudio del mercado, el análisis de la competencia, y el reconocimiento de posibles nuevas oportunidades. Además, se examinan los aspectos internos, incluida la marca corporativa anterior.
- 3. Planificación:** se puede decir que es igual que en el modelo de Ahonen (2008). En resumen, se considera una fase compleja de creación de un plan de marca corporativa. Éste incluye la especificación de los objetivos y de la nueva visión sobre la base de los valores corporativos. Consta de varias decisiones importantes incluyendo distintos subprocesos antes del lanzamiento de la nueva marca: reposicionamiento, renombramiento, reestructuración y rediseño. De la misma

manera que en el modelo de Ahonen anterior, se debe concretar en cada decisión el grado y el nivel de la empresa en el que se lleva a cabo el cambio. Así como, el grado de participación de los grupos de interés, que son un gran apoyo en este paso. Esta fase se solapa en cierto modo con la siguiente.

4. **Preparación:** consiste en elaborar los planes y las pruebas previas al lanzamiento (la siguiente fase del proceso). Ya se ha destacado la importancia de esta mecánica en el modelo anterior. Es por ello que en este modelo dedican una fase únicamente para ello. Por ejemplo, en el caso de que se cambie la identidad visual, esta fase incluye el rediseño de la estética corporativa.
5. **Lanzamiento:** coincide con parte de la fase de implementación del modelo de Ahonen (2008). Se trata de comunicar la nueva marca corporativa primero a las partes interesadas internas y luego a las externas. Las presentaciones a cada grupo serán a través de los mismos medios que en el modelo de Ahonen (2008). Pero también añaden nuevos medios de publicidad de la nueva marca como sitios webs, edificios o ropa corporativa.
6. **Evaluación:** se corresponde también con la fase de evaluación del modelo de Ahonen (2008). Se mide el éxito o el fracaso con respecto a las metas iniciales. Los objetivos alcanzados, por ejemplo, la concienciación de las partes interesadas, las encuestas a los clientes y las encuestas de imagen corporativa son también formas de evaluar el éxito del proceso. Además, el beneficio y el atractivo como empleador pueden considerarse asimismo como una evaluación. Como se ha expuesto, la evaluación debería realizarse en todas las fases del proceso.
7. **Continuación:** es la última fase del proceso. Para los consumidores, consiste en la percepción de calidad en las operaciones de la empresa. Es decir, la calidad de los servicios y el cumplimiento de la promesa de la nueva marca. Desde la perspectiva de los empleados, es necesario ofrecer orientación y formación continuas. Para la dirección y el personal, conlleva la consideración continua de la estrategia de la nueva marca corporativa en cada acción.

Este modelo es mucho más preciso y concreto con respecto al modelo de Ahonen anterior. A continuación, se construye una tabla comparativa de todos los modelos para determinar mejor las similitudes y las diferencias.

Tabla 2: Comparativa entre los distintos modelos

Factores a medir/Modelos	Muzellec y Lambkin (2006)	Lomax, Mador y Fitzhenry (2002)	Daly y Moloney (2004)	Ahonen (2008)	Ahonen y Saraniemi (2009)
Número y tipo de fases	Tres pasos: factores, objetivos y proceso	Tres pasos: Identificación de la causa, objetivos y evaluación	Tres pasos: Análisis, planificación y evaluación.	Cuatro pasos: análisis, planificación, implementación y evaluación	Siete pasos: activación, análisis y toma de decisiones, planificación, preparación, lanzamiento, evaluación y continuación
Exhaustiva concreción y diferenciación de fases	Mínima	Mínima	Media	Media, las fases pueden variar de orden y entrelazarse	Máxima, las fases pueden variar de orden y entrelazarse
Involucración de los grupos de interés internos y externos a la empresa	Los agentes internos en una etapa distinta a los externos	Máxima, todos participan en todo	Máxima, todos participan en todo	Máxima, todos participan en todo	Máxima, todos participan en todo
Grado de seguimiento y control	Nulo	Alto	Alto	Muy alto en todas las fases	Muy alto en todas las fases

Nota. Elaboración propia a partir de lo expuesto anteriormente.

Se puede percibir cómo evolucionan los distintos modelos, desde los primeros que son bastante simples hasta los últimos que son más específicos y concretos. Los dos últimos modelos se han basado en los primeros modelos explicados. Y es que son muchos más completos, más estructurados y explican más detalladamente cada paso. Se fijan en las carencias que podían tener los modelos anteriores para mejorarlas.

Como conclusión, estudiando los distintos modelos podemos deducir que el modelo más reciente es el más completo y el más detallado. Es por ello que parece adecuado decantarse por el modelo de Ahonen y Saraniemi (2009) para la segunda parte del trabajo. Es lógico que el primer paso sea el análisis de la situación actual. Detectar la razón que está causando un problema con nuestra marca, determinando si es interna o externa a la empresa. Y con ello, examinar aquellas partes de la marca que se ven afectadas por la misma. Una vez hecho eso, hay que barajar cuál es la estrategia adecuada para modificar el estado actual de la marca y solucionar el problema. Si en efecto es necesario un *rebranding*, concretar cuáles serían los objetivos a alcanzar y el nuevo futuro al que debe dirigirse la marca. Por otro lado, se deben detallar las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzar esos objetivos. Cada acción puede componerse de varios pasos y conllevar la toma de distintas decisiones. Por ejemplo, el grado de cambio de cada componente de la marca, tanto aquellos tangibles como intangibles.

A continuación, se llevarían a la práctica las acciones necesarias para hacer realidad las nuevas metas. Y muy importante, en todo este proceso debe haber un constante seguimiento y evaluación de cada acción que se realice. De igual modo, es fundamental la involucración máxima de todos los grupos de interés de la empresa. Por último, se realizaría una medición del éxito o fracaso del proceso a través de distintas fuentes como encuestas a las distintas partes interesadas. Tanto internas como externas. Esta evaluación final sería respecto de las metas iniciales. Una vez finalizado el *rebranding* es de vital importancia una estricta coherencia con los cambios efectuados en la marca. No solo por parte de los empleados y la dirección de la organización sino también por parte de los consumidores y partes externas a la empresa.

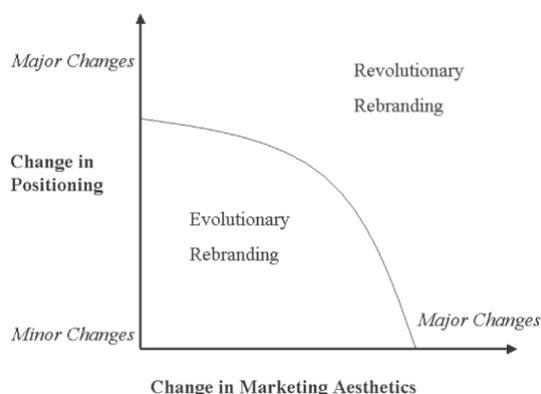
2.5 Tipos de *rebranding*

Muchos son los autores que han propuesto distintas tipologías con respecto al proceso de *rebranding*. En este apartado se recogen las que se han encontrado tras una revisión de la literatura. Como se ha adelantado, se puede clasificar el *rebranding* según el grado de cambio en la estética y en el posicionamiento de la marca (Muzellec y Lambkin, 2006). Los cambios estéticos pueden ser más leves cambiando el diseño o el color del logo o más radicales cambiando el nombre de la marca. Del mismo modo, el cambio en el posicionamiento puede ser sutil o drástico. No siempre hay cambios en las dos vertientes. Es decir, puede darse el caso de que sea necesario un cambio estético pero no de posicionamiento o al revés.

Esta clasificación es obra de Muzellec y Lambkin (2006). Según ambos autores, existe el *rebranding* revolucionario y el *rebranding* evolutivo. El evolutivo describe una transformación de la estética y el posicionamiento de la empresa, que es tan gradual que apenas se percibe por los observadores externos. Todas las empresas pasan por este proceso a lo largo del tiempo a través de una serie de ajustes e innovaciones acumulativas de una manera que no es fácilmente susceptible de estudio. En cambio, el revolucionario conlleva un cambio importante e identificable de posicionamiento y estética que redefine fundamentalmente la empresa. Este cambio suele estar simbolizado por un cambio de nombre, por lo que esta variable se utiliza como identificador de casos de *rebranding* revolucionario (Muzellec y Lambkin, 2006).

El riesgo de cambiar el nombre por completo es que hay que abandonar el antiguo, una acción que probablemente anule años de esfuerzo de creación de marca en términos de notoriedad. Dado que el *brand awareness*, ya explicado, es un componente clave del valor de la marca (Aaker, 1991; Kapferer, 1995 citados en Muzellec y Lambkin, 2006), es probable que esta acción dañe aún más el *brand equity*. Dado que el nombre es el ancla del capital de marca, el cambio de nombre podría no sólo dañarlo, sino simplemente destruirlo. El valor subyacente de una marca es su conjunto de asociaciones (Aaker, 1991, citado en Muzellec y Lambkin, 2006), por lo que un *rebranding* que implique un nuevo nombre podría, en teoría, acabar con las imágenes mentales positivas que la marca suele estimular (Muzellec y Lambkin, 2006).

Figura 6: Tipos de *rebranding* según Muzellec y Lambkin



Nota. Recuperado de “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, de Muzellec, L. y Lambkin, M., 2006, *European Journal of Marketing*, 40, p.805.

Otra de las clasificaciones posibles viene de la mano de Zahid y Raja (2014). El reactivo se produce como reacción a algún evento o acontecimiento que hace necesario aplicar esta estrategia. En este sentido, Puig Falcó (2018) dicta ejemplos de *rebranding* reactivo: cuando se cuestiona la esencia de la marca porque aparece un nuevo competidor; un cambio de público objetivo; el mercado cambia o se amplía; se produce una fusión o adquisición de empresas; o el consumidor empieza a concebir la marca en base a asociaciones negativas. En este caso, la estrategia es de carácter defensivo en contraposición al ofensivo que se correspondería más con el *rebranding* proactivo. Éste se produce cuando las empresas, por sí solas, deciden aprovechar nuevas oportunidades o dirigir la marca hacia un nuevo futuro (Zahid y Raja, 2014). La empresa es quien busca el cambio.

Muzellec y Lamnkin (2006) añaden otra división según el nivel de la organización en el que ocurra. Existen tres niveles principales: corporativo, de unidad estratégica de negocio y de producto. Daly y Moloney (2004) describen que el *rebranding* puede incluir cambios menores, intermedios o completos. Según ellos, los cambios menores tienen que ver con la estética, y varían desde un simple lavado de cara hasta el *restyling* o la revitalización de la marca que puede necesitar una transformación. El cambio intermedio tiene que ver con el reposicionamiento y el uso de tácticas de marketing, especialmente técnicas de comunicación y atención al cliente para reposicionar favorablemente una marca existente dándole así una nueva imagen. En el cambio completo, el nombre es nuevo para los

interesados y no saben lo que representa la marca. Los valores y la imagen de la nueva marca se comunican a todos los grupos de interés a través de una campaña de comunicación de marketing integrada. Daly y Moloney (2004) apuestan por el *rebranding* de cambio completo (Ahonen, 2008).

Lomax y Mador (2006, citados en Ahonen, 2008) presentan una tipología en función de si el nombre será el mismo o uno nuevo, y si los valores y atributos de la marca cambiarán o no. Establecen cuatro categorías: reiteración (nombre existente – valores y atributos existentes), redefinición (nombre existente - valores y atributos nuevos), renombramiento (nombre nuevo - valores y atributos existentes), y renovación (nombre nuevo - valores y atributos nuevos). Al reiterar, el nombre y los valores son congruentes y responden a las necesidades del cliente. En la redefinición, los valores y atributos se modifican para responder a las preocupaciones externas o internas identificadas. El renombramiento supone un cambio de nombre, pero la esencia es la misma, ocurre lo mismo que en la reiteración. Si ambos son nuevos, consiste en volver a empezar de cero como una renovación. En definitiva, el *rebranding* puede variar, desde cambios menores y evolutivos en la posición y estética, hasta cambios revolucionarios en el nombre corporativo, los valores, los atributos y el posicionamiento (Ahonen, 2008).

Figura 7: Esquema de tipos de *rebranding* según distintas clasificaciones

Muzellec y Lambkin (2006)	Zahid y Raja (2014)	Daly y Moloney (2004)	Lomax y Mador (2006)
<ul style="list-style-type: none"> •Evolutivo y revolucionario •Nivel corporativo, unidad estratégica de negocio o nivel de producto 	<ul style="list-style-type: none"> •Reactivo (defensivo) y proactivo (ofensivo) 	<ul style="list-style-type: none"> •Cambios menores, intermedios o completos 	<ul style="list-style-type: none"> •Reiterado, redefinido, renombrado y renovado

Nota. Elaboración propia a partir de lo expuesto anteriormente.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS EMPÍRICO

En el segundo capítulo de este trabajo, se ha recogido la literatura y se han expuesto las conclusiones inferidas respecto al proceso de *rebranding*. En este tercer capítulo, el objetivo es la constatación de la teoría en la práctica. Para ello se va a utilizar el modelo de *rebranding* propuesto por Ahonen y Saranimej en 2009. Esto se debe a que es el más reciente y parece ser el más completo, como ya se ha explicado anteriormente. Se han escogido dos casos de empresas bastante relevantes en nuestro país, de las que probablemente todos hemos sido clientes alguna vez. Ambas operan en el sector de servicios, una es Correos y otra Burger King. Los dos casos han sido muy comentados mediáticamente y el último es muy reciente pues se ha llevado a cabo este año.

3.1 Caso Correos

Correos, servicio postal nacional, es una marca con más de 350 años de historia. Testigo de todos los cambios que ha sufrido la sociedad española, ha evolucionado para adaptarse a ellos y a los avances tecnológicos lanzando nuevos servicios de mensajería y paquetería. Sin embargo, la sociedad percibía a Correos como una marca entrañable, tradicional, pero nada innovadora. Por ello, Correos necesitaba adaptar su identidad para reflejar su propia realidad: una empresa que lleva innovando en servicios desde 1756 y sigue haciéndolo (Summa, 2019). Esto hizo que resultará necesario un *rebranding*. Para ello, Correos contrató a Summa, notoria agencia y consultora de *branding* pionera en España.

El primer paso del modelo de *rebranding* de Ahonen y Saraniemi (2009) es la activación. Y con ello, detectar la causa que está provocando el problema. Y el segundo el análisis de la situación actual de la marca. La razón del *rebranding* de Correos fue que la imagen que percibían los consumidores no coincidía con la identidad que se transmitía. La imagen de marca se concebía como obsoleta, alejándose de su identidad de marca. Ésta apostaba por la innovación y la adaptación de la marca a los nuevos retos tecnológicos y sociales del siglo XXI. Es una causa interna a la empresa pues no ha sabido comunicar adecuadamente la identidad de su marca. Ésta coincide con una de las enunciadas por distintos autores, recogida en la Tabla 1.

Del mismo modo, se puede relacionar este caso con la evolución necesaria que deben realizar las marcas debido al entorno incierto y cambiante en el que compiten. Branzai (2015) defendía que para que el *branding* de una marca sea exitoso, las marcas deben adaptarse a los tiempos y a la sociedad. Correos es un ejemplo muy bueno de adecuación de sus servicios a cada cambio en el entorno externo. La marca estaba cambiando de manera rápida y sustancial y necesitaba reflejarlo en su identidad, para alterar la imagen que tenían los consumidores. Esos cambios sustanciales, en los últimos años, han sido principalmente en la sostenibilidad, la digitalización y la internacionalización (Brandemia, 2019).

La siguiente fase del proceso es la planificación que supone la especificación de los objetivos y la toma de muchas y distintas decisiones. El objetivo de Summa era actualizar y posicionar Correos como un actor más del sector actual. Modernizar su identidad manteniendo la esencia y los valores de una marca tan querida y con tanta historia. Resultaba necesario dejar atrás los tiempos en los que la marca se expresaba solo en su flota, fachada y buzones, para abarcar los nuevos medios físicos y digitales (Summa, 2019). La acción principal que se llevó a cabo fue un *restyling* de la identidad visual de la marca. La actualización del logotipo era una mínima parte del proceso ya que el objetivo era la renovación de la imagen que se percibía de Correos (Infoter, 2019).

Summa analizó los distintos elementos de la marca para detectar cuales estaban afectadas, y por ende, cuales precisaban de un cambio. Empezaron con un estudio del símbolo, pues lo consideraban el elemento más importante de la marca. El símbolo aparece hoy en muchas más aplicaciones que en décadas anteriores, pero no podía comportarse de la manera deseada en escenarios pequeños o digitales. La propuesta estratégica consistió en aplicar más oxígeno entre sus líneas, redefinir algunos de sus elementos y aligerar sus formas para convertirlo en un símbolo flexible (Summa, 2019).

Para ello, simplificaron la morfología de la corona, pero manteniendo el reconocimiento simbólico de la marca. Anclar el rediseño en el elemento más reconocible era esencial, ya que la cornamusa se utiliza incluso como símbolo de la navegación urbana al igual que otros como la Cruz Roja o la Policía española (Summa, 2019). En línea con la simplificación del símbolo, liberaron todos los elementos innecesarios de la identidad visual. Se centraron en los dos anclajes más representativos: el color amarillo y la

cornamusa. A través de esta economía de elementos y este tratamiento simple y purista, se consigue aumentar la representatividad de la marca. El símbolo se convertiría en el logo principal, sin ningún tipo de añadido. Como se puede observar en la Imagen 2, se eliminó la palabra “Correos” del logo, dejando solo el símbolo como firma de la marca (Brandemia, 2019).

Figura 8: Evolución del símbolo de Correos



Nota. Recuperado de “Así es el nuevo logo de Correos: más simple y adaptado a todos los formatos digitales” de ABC, 2019.

Figura 9: Evolución del logo de Correos



Nota. Recuperado de “Correos renueva su identidad y lo anuncia a ritmo de trap” de Brandmedia, 2019.

Otro elemento importante en la renovación de la identidad visual de Correos fue el tipo de letra. Junto con Monotype, diseñadora de tipografías, esbozaron un nuevo tipo de letra exclusivo para Correos. Lo llamaron “Cartero” en honor a estos emblemáticos profesionales que han dado forma a la empresa desde sus inicios. La nueva tipografía aporta elegancia y modernidad, y refuerza los atributos esenciales del nuevo Correos. Su sencillez asegura su buen funcionamiento en todo tipo de mensajes (desde los corporativos a los comerciales, desde los digitales a los tradicionales) y al mismo tiempo hará que perdure en el tiempo sin perder relevancia (Summa, 2019).

Según Summa (2019), desde el primer cartero urbano en 1756 hasta el uso del telégrafo o la creación de los códigos postales en los años 80, la historia de Correos es una historia de innovación. Especialmente en los últimos años, la empresa ha ampliado exponencialmente la cartera de productos y servicios que ofrece a los ciudadanos. Por todo ello, y teniendo en cuenta que Correos se comunica a través de múltiples canales, era imprescindible garantizar la coherencia entre los mensajes. Con tal fin, crearon un elemento de identificación adicional: la etiqueta.

Todo el sistema visual, a partir de ahora, se basaría en esta etiqueta, el elemento fundamental en el envío y recepción de cartas y paquetes. Un sistema modular y flexible que identificaría todas las piezas de comunicación de la marca en todo su espectro. La etiqueta se adaptaría a las diferentes formas de comunicación, tanto de la marca principal como de sus sub-marcas, y sería uno de los elementos que caracterizarían la identidad de Correos, como lo son hoy sin duda el cartero o el buzón. La idea era rejuvenecer la comunicación de la marca para dirigirse a sus nuevos públicos (Summa, 2019). Siguiendo esa línea, se inventó un nuevo slogan: “Los nuevos tiempos llegan por correos”. Éste refleja a la perfección la evolución que está experimentado la marca de Correos.

La modernización de la identidad de marca de Correos ha sido un proyecto global que se extiende a todo tipo de soportes, tanto de comunicación corporativa como comercial. Dada la "oficialidad" de algunos de los materiales que genera Correos, elementos como la papelería, los sellos y la documentación técnica debían seguir manteniendo ese carácter oficial, pero también renovarse en consonancia con el resto de los medios.

Correos cuenta con más de 50.000 trabajadores entre personal de oficina, carteros, personal de apoyo, directivos, etc. Por ello, como parte del proyecto, Summa (2019) planteó dotar a la marca de un patrón que ayudará a dar vida y dinamismo a las piezas dirigidas al público interno, así como a los eventos corporativos y al *merchandising*. El patrón partía de la morfología de la cornamusa y aportaba alegría y vitalidad a las piezas donde se aplicara formando parte del "kit" de elementos de identidad de la marca. Combinándolos en función de los públicos a los que se dirigiría y de los medios en los que se expresaría.

Se puede apreciar que Summa examinó en detalle todos los elementos de la marca y tomó decisiones respecto de cada una de ellas. En base a lo expuesto, parece que la fase de planificación se solapa con la de preparación, con sus correspondientes pruebas. Una vez terminadas esas fases, se procedió al lanzamiento del nuevo Correos. Para ello se difundieron distintas campañas de comunicación para transmitir el *rebranding*. Se ha destacado la importancia de presentar la nueva marca tanto a los grupos de interés internos como externos. Para los grupos internos, parece que se mostró a través de distintos eventos corporativos y del *merchandising*, como se ha mencionado antes.

No se habla mucho de las dos últimas fases de evaluación y continuación, pero el *rebranding* es tan reciente que suponemos que es lo que tocaría ahora. A partir de aquí, deberían medir el éxito o fracaso de la estrategia utilizada. Esto es si se han cumplido o no los objetivos iniciales que se fijaron. Del mismo modo, para la parte de continuación, deben mantener la coherencia de los cambios realizados. Parece que eso lo han tenido en cuenta a la perfección, basándonos en las declaraciones de Summa, consultora encargada de este *rebranding*. A través de esa nueva etiqueta que se convierte en elemento esencial de identificación, van a ser consistentes respecto a la nueva identidad de marca.

En cuanto a la clasificación del tipo de *rebranding*, se hace en base a la figura 5 del apartado 2.5 de este trabajo. El *rebranding* de Correos parece ser revolucionario porque, aunque no cambian de nombre, la estética y el posicionamiento cambia de manera notoria para adaptarse a la actualidad. Es perceptible por los consumidores el cambio realizado. Es a nivel corporativo ya que se hace desde la perspectiva de la marca corporativa. Es reactivo porque se detecta que la imagen que tienen los consumidores de la empresa no

coincide con la identidad creada. Por lo tanto, es necesario una transformación para defenderse de esa amenaza.

Por otra parte, es de cambios intermedios porque se mantiene parte de la esencia de la marca pero se busca modernizar la identidad para adaptarla a los nuevos tiempos. Se le está dando una nueva imagen a la marca, reposicionándola favorablemente a través de tácticas de marketing como técnicas de comunicación (Ahonen, 2008). Por último, podría considerarse un *rebranding* mixto entre reiterado y redefinido. Esto es así porque el nombre no cambia, y hay valores y atributos de la esencia de la marca que se conservan. Pero además, se introducen nuevos valores que permiten modernizar la marca (Summa, 2019).

3.2 Caso Burger King

Burger King, famosa cadena de hamburguesas, está de estreno ya que han renovado la identidad visual de la marca para adaptarla al nuevo posicionamiento. Éste responde a su compromiso con la sostenibilidad, la calidad de sus ingredientes, la experiencia del cliente y la digitalización (Gauna, 2021).

Una de las razones del reposicionamiento de Burger King, es la tendencia creciente de los consumidores por un estilo de vida saludable. Un ejemplo de ello es el movimiento *RealFooding* que estaba dañando la imagen de la marca. Esto es así porque este movimiento aboga por la comida real, eliminando los ultra-procesados. Burger en vista de ello se ha intentado adaptar a las nuevas tendencias a través de un nuevo posicionamiento. El año pasado sacó un anuncio en el que se podía ver una Whopper llena de moho. El objetivo era resaltar que la comida de Burger King es real y que no tiene ingredientes artificiales, solo naturales. En este anuncio emplearon la estrategia del marketing de guerrilla y el *shocking advertising*, para impactar al consumidor (Reke, 2020).

A raíz de este nuevo posicionamiento resultó necesario llevar a cabo un *rebranding* para que a los consumidores percibirían la nueva imagen. Y que esa nueva imagen se asemejará lo máximo posible a la identidad de marca renovada. Es el primer *rebranding* de la marca en 20 años. La agencia encargada de llevar a cabo esta estrategia fue

JKRglobal, que consideraba que era el momento de que la identidad visual reflejara el resto del negocio creando un mundo de marca con el que los consumidores modernos pudieran sentirse bien con la misma.

Raphael Abreu es el jefe global de diseño de *Restaurant Brands International*, la empresa matriz de Burger King. Según éste, Burger King necesitaba reinventar su marca desde los cimientos, eliminando sabores, colores y conservantes de origen artificial de todos los alimentos del menú. Igualmente, invirtiendo fuertemente en tecnología podrían mejorar la experiencia de los clientes en los restaurantes y en los dispositivos móviles. Además, han asumido algunos compromisos importantes en materia de sostenibilidad tanto en el frente alimentario como en el planetario y el comunitario. Teniendo en cuenta todos estos cambios, pensaron que la identidad visual actual ya no les reflejaba como marca. Y necesitaban una expresión visual que pudiera marcar el sabor y la calidad a través del diseño (Brewer, 2021).

Lo primero en un proceso de *rebranding*, según el modelo de Ahonen y Saraniemi (2009), es la fase de activación detectando la causa del problema. Para luego, analizar la situación actual de la marca. La razón, por tanto, de este *rebranding* fue interna a la empresa. Pues se necesitaba transformar la imagen que tenía el consumidor de manera que concibieran el nuevo posicionamiento de la marca, y así, volver a conectar con ellos. Se vuelve a poder relacionar esta estrategia con la necesaria evolución de las marcas que defendían diferentes autores. Se realiza un reposicionamiento adaptándose a las nuevas tendencias y gustos de los consumidores.

Siguiendo el modelo de Ahonen y Saraniemi (2009), la siguiente fase es la planificación. Y dentro de ella, lo primero es la determinación de los objetivos. El objetivo de JKRglobal (2021) era hacer que la marca pareciera menos sintética y artificial, y más real, apetecible y sabrosa. El nuevo enfoque quiere representar las cualidades y los valores de la marca de manera más auténtica. Y que los consumidores se sientan bien con la marca (PuroMarketing, 2021). El rediseño de la imagen de marca de Burger King se desdobló en dos grandes vertientes. Por un lado, la tradición y la herencia que la marca ha ido dejando a los consumidores. Y en segundo lugar, la nueva imagen estaría pensada para los tiempos de internet, de manera que sea más adecuada para los entornos digitales. En consonancia con su eslogan oficial, "Have it your way", que fue un gran punto de

atracción en su campaña publicitaria contra su rival número uno, McDonalds, la nueva imagen de Burger King indicaría "confianza en el futuro, sin dejar de ser fiel a su herencia y a lo que los clientes adoran de BK" (Ahuja, 2021).

También, en este caso, se examinó cada elemento de marca para valorar el grado de cambio de cada uno. En primer lugar, empezaron por el logo. Para el nuevo logotipo, se basaron en el original de la marca y en cómo ha crecido hasta ocupar un lugar icónico en la cultura. La clara inspiración fue el logotipo clásico de los años 60 y 90: el del texto intercalado entre dos bollos, también se citó como parte del mismo enfoque. El minimalismo reestructurado del nuevo logotipo pretendería abarcar el cambio a los medios digitales y la evolución de la marca a lo largo del tiempo. Un diseño refinado, seguro, sencillo y divertido, incluso reducido. La "simplificación" también reflejaría la reciente mejora en el sabor y la calidad de los alimentos prometida por Burger King, mediante la eliminación de colores, sabores y conservantes de origen artificial de los platos del menú, así como un rotundo compromiso con la sostenibilidad medioambiental (Ahuja, 2021).

En cuanto al tipo de letra, lo cambiaron por "Flame Sans". Una tipografía irreverentemente atrevida, que evoca las formas naturales y orgánicas de los alimentos. Está inspirada en su comida porque es redonda, atrevida y deliciosa (Carol, 2021). Eligieron colores muy cálidos, que darían vida a los ingredientes vibrantes y frescos y al método de asado a la parrilla, característico de la marca. Explica Abreu (2021, citado en Brewer, 2021) que en eso se inspiraron para seleccionarlos y nombrarlos. Son colores auténticamente ricos y atrevidos. El rojo fuego, el naranja llamativo y el marrón barbacoa forman parte de la paleta principal, que tiene cierto valor y lleva tiempo en la marca. El blanco mayonesa, el amarillo meloso y el verde crujiente compondrían la paleta secundaria (Brewer, 2021). Estos se utilizarían en los envases, los uniformes del personal y las experiencias digitales.

Los nuevos uniformes se diseñaron mezclando el estilo callejero contemporáneo con la comodidad, adornados con colores y gráficos distintivos. Por otro lado, los envases celebrarían el nuevo logotipo renovado, junto con ilustraciones lúdicas de los ingredientes y un uso impactante de la nueva tipografía atrevida y con carácter (Brewer, 2021). Siguiendo la línea de la digitalización, se escogió un estilo fotográfico muy directo que

utiliza grandes y dramáticos primeros planos para hacer que la gente anhele la comida y comunicar su frescura, su perfección de asado a la parrilla y, sobre todo, su sabor. Un estilo de ilustración lúdico que permitiría a la marca contar historias memorables como nunca antes (JKRglobal, 2021).

Abreu expresó que el diseño es una de las herramientas más esenciales que tienen para comunicar quiénes son y qué valoran, y desempeña un papel fundamental a la hora de crear deseo por su comida y maximizar la experiencia de los clientes. Afirmó que la gran mayoría de los elementos fueron completamente re-imaginados. Desde 1999, cuando se lanzó el anterior logotipo, muchas cosas han cambiado en el mundo de las marcas y en Burger King. Hoy en día, las marcas utilizan el espacio digital como su campo de juego y se necesita más que nunca una identidad fotogénica y apta para el mundo digital (Brewer, 2021).

Figura 10: Cambio del logo de Burger King



Nota. Recuperado de “Burger King regresa al pasado con un cambio de imagen”, de Elperiodico, 2021.

Figura 11: Nueva tipografía y paleta de colores de Burger King



Nota. Recuperado de “Burger King lanza su nueva imagen con el foco puesto en la sostenibilidad y en la experiencia de cliente”, de Marketingdirecto, 2021.

Los restaurantes también van a ser objeto de cambio para reflejar esa nueva identidad visual, es el próximo paso de este *rebranding* que aún no se ha dado por completo. Se puede decir que el *rebranding* de Burger King está en la fase de lanzamiento actualmente (PuroMarketing, 2021). Por lo que faltarían las dos grandes últimas fases según el modelo de Ahonen y Saraniemi (2009), la evaluación y la continuación, para comprobar si ha funcionado y, si lo ha hecho, mantener la consistencia de la estrategia implementada.

Al igual que en el caso de Correos, Burger King ha llevado a cabo un *rebranding* reactivo debido a la desconexión que se había producido con sus consumidores. La imagen estaba distanciándose de la identidad que se quería transmitir. Además, se debía comunicar el nuevo posicionamiento para cambiar la imagen de marca que tenía el consumidor. Es revolucionario porque los cambios en la estética y el posicionamiento son verdaderamente notorios. Igualmente, es a nivel corporativo ya que se centra en la marca corporativa. Se puede clasificar como *rebranding* de cambios intermedios porque además de un *restyling*, hay un reposicionamiento detrás y la esencia anterior no se pierde del todo. Hay mucha herencia que se conserva. Por último, también sería mezcla de *rebranding* redefinido y reiterado. Esto es debido al nuevo posicionamiento que parece que añade valores o atributos nuevos a la esencia anterior de la marca, pero el nombre es igual.

Una vez vistos los dos casos, se puede concluir que el *rebranding* se da como consecuencia de la necesaria revisión de las marcas. En ambos casos, se utiliza esta estrategia porque la imagen de marca ha quedado obsoleta debido a la aparición de nuevas tendencias y/o nuevas tecnologías. El entorno en el que compiten las marcas, como se ha explicado, se encuentra en constante y rápida evolución. Todas aquellas marcas que quieran sobrevivir a esos cambios deben ir adaptándose a las nuevas realidades. Y el *rebranding* puede ser la herramienta para esa adaptación.

El *branding* de una marca es el elemento esencial para transmitir la estrategia de negocio y de marketing. Por lo tanto, si está bien hecha logrará que lo que la identidad que se quiere transmitir coincida con la imagen que perciben los consumidores. Tanto Correos como Burger King, estaban perdiendo esa coincidencia entre imagen e identidad por lo

que resultó necesario un *rebranding* para conectar de nuevo con sus consumidores. Sin perder su esencia de marca, han llevado a cabo distintas acciones para lograr sus objetivos. En el punto 2.2 del trabajo, decíamos que el *rebranding* puede conllevar un *restyling* y/o un reposicionamiento de marca. Estos dos casos son ejemplos muy buenos de lo anterior, pues ambos utilizan esas estrategias, de la manera expuesta respectivamente, dentro de sus *rebranding*. Recordemos el posible riesgo de estas estrategias y es que, si no se hacen bien, pueden conllevar la pérdida de todo el *brand equity* creado a lo largo de los años. El *brand equity* es el objetivo último de las marcas, concepto ya explicado en el trabajo.

Se puede considerar que las dos agencias, Summa y JKRglobal, encargadas de los *rebrandings*, han seguido un modelo parecido al propuesto por Ahonen y Saraniemi en 2009. No se tiene información completa sobre todo el proceso pero, de lo expuesto, se puede deducir que siguen más o menos la misma metodología. Esto es una primera fase de activación, detectando el origen del problema. Le sigue una fase de análisis de la situación actual, examinando todos los componentes de la marca.

A continuación, la planificación que conlleva la especificación de los objetivos y la toma de decisiones, como el grado de cambio de cada componente. La preparación sería la siguiente, con las correspondientes pruebas previas al lanzamiento. Estas dos últimas fases mencionadas parecen solaparse en ambos casos. Después, la fase de lanzamiento que supone llevar las decisiones a la práctica, presentando la nueva marca a todos los grupos de interés. No especifican, en ninguno de los casos, la participación de las partes interesadas internas y externas. Pero si parece apreciarse un gran trabajo en la comunicación a ambos de la nueva imagen, a través de distintos medios. Los dos últimos pasos serían la evaluación y la continuación, al ser tan recientes los *rebrandings*, uno de 2019 y otro de 2021, se puede considerar que estas fases aún están en proceso.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- En el mundo tan globalizado, y de rápida y constante evolución en el que vivimos, se hace necesaria una constante revisión de las marcas. Y es que éstas deben adaptarse a las nuevas tendencias que surgen en la sociedad, a los cambios en los gustos de los consumidores y a los acontecimientos imprevisibles que puedan sucederse como, por ejemplo, el COVID-19. Esa adaptación de las marcas a los nuevos tiempos es fundamental para garantizar un *branding* exitoso. Es una parte necesaria e imprescindible en la gestión estratégica de las marcas si se quiere sobrevivir y ser líder en el sector correspondiente. Dentro del *branding*, aparece la estrategia de *rebranding* que permite el cambio o actualización de las marcas. Se diferencia de otras estrategias, como el *restyling* o el reposicionamiento, en que, en el *rebranding*, se cuestiona la esencia de la marca porque hay problemas de fondo.
- En base a las distintas definiciones propuestas por los distintos autores, se puede concluir que el *rebranding* es una estrategia de *branding* que posibilita la revitalización o modernización de la marca cuando se produce una desconexión entre ésta y los consumidores. Un distanciamiento en esa relación de confianza que se va construyendo a lo largo de los años. Los consumidores ya no perciben el mismo valor que les aportaba la marca. Es decir, el *brand equity* está disminuyendo, o incluso peor, desapareciendo. Esta desconexión se puede producir por distintas causas que pueden ser internas o externas a la empresa. El *rebranding* puede conllevar la modificación de los distintos elementos que conforman la marca, tanto tangibles como intangibles, y en mayor o menor medida. Es probable que se transforme la estética pero no solo eso, sino que también incluye un cambio global en la organización, pues se ha debido reconsiderar la identidad y el posicionamiento de marca, para dirigirla hacia un nuevo futuro. Y esto afecta, no solo a los grupos de interés externos, sino también a los internos.
- Existen distintos modelos propuestos sobre el proceso de *rebranding*. Una vez analizados conjuntamente, concluimos:

- I. Por un lado, que el proceso de *rebranding* consta de siete etapas que pueden entrelazarse y solaparse, y que no tienen por qué seguir el mismo orden. La primera sería la fase de activación en la que se detecta la causa que hace necesario un *rebranding*. La segunda, la de análisis de la situación actual, examinando aquellas partes de la marca que se están viendo afectadas. El tercer paso sería la planificación que supone la determinación de los objetivos a conseguir y el nuevo futuro al que se va a dirigir la marca. Igualmente, se toman decisiones sobre las acciones a llevar a cabo. La preparación es la siguiente etapa que consiste en hacer pruebas previas al lanzamiento. El lanzamiento consiste en llevar a la práctica las acciones planificadas y comunicar el *rebranding* a todas las partes interesadas. Le sigue la evaluación final en la que se mide si se han cumplido los objetivos iniciales. Y, por último, la continuación que significa ser coherente con los cambios realizados. Es decir, en las acciones de marca que se realicen, una vez finalizado el *rebranding*, ser consciente de lo modificado.
 - II. Y por otro lado, se destaca la importancia de dos premisas que deben tenerse en cuenta siempre a la hora de hacer un *rebranding*. La primera es que todos los grupos de interés deben participar activamente en todas las etapas del proceso. Y la segunda, pero no menos importante, que se debe evaluar durante todo el proceso cada acción que se lleve a cabo por mínima que sea. Esto permitirá reaccionar a tiempo, si se está haciendo algo mal.
- Los dos casos utilizados en el análisis empírico han sido el de Correos y el de Burger King. Gracias a su estudio, se ha concluido:
 - I. En primer lugar, que el *rebranding* en la práctica suele darse en base a dos objetivos: cambiar la identidad de marca completamente, y entonces, comunicar la nueva identidad a todos los grupos de interés; o intentar alterar la percepción que tienen los consumidores de mi marca, sin modificar la identidad. Esto último es lo que se conoce como imagen de marca. El objetivo es que la imagen que tienen los consumidores de la marca y la identidad que la marca quiere transmitir coincidan. En los dos

casos vistos, tanto Correos como Burger King, se estaba perdiendo esa coincidencia. Pero además, ambas empresas se dan cuenta de que es necesario transformar un poco la identidad de marca para incorporar nuevos valores, debido a las nuevas tendencias y avances en la sociedad.

- II. En segundo lugar, parece encontrarse bastante coincidencia entre el modelo que utilizan ambas empresas para el *rebranding* y el modelo que se ha concluido después de analizar las distintas propuestas de los autores. En ambos casos, se puede deducir que siguen más o menos los mismos pasos aunque no se tenga información detallada al cien por cien.
- III. Por último, se puede considerar que ambas marcas han realizado un *rebranding*, como estrategia necesaria dentro de su *branding*, para conseguir adaptarse a los nuevos tiempos. En el caso de Correos, su identidad anterior no reflejaba la evolución que estaba experimentando la marca y, además, la imagen de marca estaba quedando obsoleta. Y en el caso de Burger King, quería reposicionarse y necesitaba reflejarlo en su identidad, al igual que comunicarlo a sus diferentes grupos de interés.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se han obtenido resultados exitosos respecto de los objetivos iniciales. Sin embargo, se podrían sugerir futuros estudios sobre el *rebranding* que no se han podido abordar. La propuesta sería la constatación de la teoría en *rebrandings* de productos, y es que en el presente trabajo el análisis empírico estaba enfocado a dos empresas de servicios. La idea sería comprobar si hay diferencias en el proceso de *rebranding* de empresas de servicios respecto de las empresas de productos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahonen, M. (2008) Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework. *Proceedings of the Conference on Corporate Communication*, pp. 31-38. Recuperado el 24 de marzo de 2021 de: https://www.researchgate.net/publication/228900983_Corporate_Re-Branding_Process_A_Preliminary_Theoretical_Framework
- Ahonen, M. y Saraniemi, S. (2009). *Corporate re-branding as a process*. Universidad de Oulu, Finlandia. Recuperado el 24 de marzo de 2021 de: https://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit_konferensseissa/Corporate_re-branding_as_a_process.pdf
- Ahuja, A. (2021, 12 enero). *Burger King reveals new visual identity in its first rebranding in over 20 years*. Stir World. Recuperado el 9 de abril de 2021 de: <https://www.stirworld.com/see-news-burger-king-reveals-new-visual-identity-in-its-first-rebranding-in-over-20-years>
- American Marketing Association. (s.f.). *Definitions of Marketing*. Recuperado el 15 de abril de 2021 de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Brandemia. (2019, 4 junio). *Correos renueva su identidad y lo anuncia a ritmo de trap*. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://brandemia.org/correos-renueva-su-identidad-y-lo-anuncia-ritmo-de-trap>
- BrandMedia. (2020, 20 marzo). *Rebranding de Marca. Renovarse o Morir*. Recuperado el 1 de marzo de 2020 de: <https://brandmedia.es/rebranding-de-marca-renovarse-o-morir/>
- Brewer, J. (2021, 7 enero). *The Burger King rebrand celebrates its design history and irreverent personality*. It's Nice That. Recuperado el 10 de abril de 2021 de: <https://www.itsnicethat.com/news/burger-king-rebrand-jkr-graphic-design-070121>
- Carol, J. (2021, 7 enero). *Burger King regresa al pasado con un cambio de imagen*. Elperiodico. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://www.elperiodico.com/es/extra/20210107/burger-king-regresa-pasado-cambio-11440430>
- Daly, A. y Moloney, D. (2004). *Managing Corporate Rebranding*. *Irish Marketing Review*, 17 (1/2), pp. 30-36. Recuperado el 10 de abril de 2021 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.112.1096&rep=rep1&type=pdf - page=32>
- *Demolición o Reforma: Rebranding o Reposicionamiento*. (2015, febrero). Branzai. Recuperado el 1 de marzo de 2021 de: <http://www.branzai.com/2015/02/demolicion-o-reforma-rebranding-o.html>
- Gauna, P. R. (2021, 8 enero). *Burger King lanza su nueva imagen con el foco puesto en la sostenibilidad y en la experiencia de cliente*. Marketing Directo. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/burger-king-lanza-nueva-imagen-foco-puesto-sostenibilidad-experiencia-cliente>
- Goi, C., y Goi, M. (2011). *Review on Models and Reasons of Rebranding*. *IPEDR*, 5, pp.445-449. Recuperado el 21 de febrero de 2021 de: https://www.academia.edu/31509944/Review_on_Models_and_Reasons_of_Rebranding

- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., y Correa-Corrales, L. E. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 9(1), pp.33-46. doi: 10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505
- Infoter. (2019, 31 julio). Un nuevo logo para una nueva etapa: El rebranding de Correos. Recuperado el 8 de abril de 2019 de: <https://infoter.net/un-nuevo-logo-para-una-nueva-etapa-el-rebranding-de-correos/>
- JKRglobal. (2021, 1 febrero). *Burger King*. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://jkrglobal.com/case-studies/burger-king/>
- Kapferer, J-N. (2008). Handling name changes and brand transfers. En *New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term* (4.ª ed., pp. 415–435). Les Editions d’Organisation. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: https://www.researchgate.net/publication/281803401_The_New_Strategic_Brand_Management
- Llorens, C. (2021, 9 febrero). *Diferencia entre marca y branding: definición y concepto*. Brandifiers Summa. Recuperado el 14 de abril de 2021 de: <https://summa.es/blog/diferencia-marca-branding/>
- Melara, P. (2021). Gestión Estratégica de la Marca [Material del aula]. *Brand Equity* y valoración de marca, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Muzellec, L. y Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40, pp.803-824. Recuperado el 8 de octubre de 2020 de: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2492310/mod_resource/content/0B1/corporate%20rebranding.pdf
- Puig Falcó, C. (2020, 22 septiembre). *Rebranding, 10 errores que debes evitar*. Branderstand. Recuperado el 1 de marzo de 2021 de: https://branward.com/branderstand/rebranding-10-errores-que-debes-evitar/?cli_action=1604343638.117
- Puig Falcó, C. (2018, 3 diciembre). *Brand Building: Restyling or Rebranding*. Branderstand. Recuperado el 1 de marzo de 2021 de: <https://branward.com/branderstand/brand-building-restyling-or-rebranding/>
- PuroMarketing. (2021, 12 enero). *Lo que la nueva imagen de Burger King dice sobre la importancia de la tradición y de pensar en digital*. Recuperado el 9 de abril de 2021 de: <https://www.puromarketing.com/146/34694/nueva-imagen-burger-king-dice-sobre-importancia-tradicion.html>
- Reke. (2020, 22 febrero). *Por qué una Whopper llena de moho protagoniza la última campaña de Burger King*. Reke Online. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://reke.online/por-que-una-whopper-llena-de-moho-protagoniza-la-ultima-campana-de-burger-king/>
- RockContent (2017, 21 noviembre). *Subiéndole al nivel: ¿de qué trata el marketing 3.0?* Rock Content. Recuperado el 14 de abril de 2021 de: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-3-0/>
- Summa. (2018, 22 agosto). *¿Qué brand awareness necesita mi marca?*. Brandifiers Summa. Recuperado el 6 de abril de 2021 de: <https://summa.es/blog/que-brand-awareness-necesita-mi-marca/>
- Summa. (2019, 19 junio). *Correos - Rebranding: A symbol for the world of today*. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://en.summa.es/case/correos/>

- Summa. (2020, 16 diciembre). *Brand equity: en qué consiste y cómo se construye*. Brandifiers Summa. Recuperado el 7 de abril de 2021 de: <https://summa.es/blog/brand-equity-en-que-consiste-y-como-se-construye/>
- Todor, R.D. (2014). The Importance of Branding and Rebranding for Strategic Marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, 7 (2), pp.60-63. Recuperado el 24 de marzo de 2021 de: http://webbut.unitbv.ro/BU2014/Series_V/BULETIN_V/I-08_TODOR_Raluca.pdf
- Zahid, S., y Raja, M. N. S. (2014). Effect of Rebranding and Repositioning On Brand Equity Considering Brand Loyalty as a Mediating Variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), pp.58-63. Recuperado el 1 de marzo de 2021 de: https://www.academia.edu/22462750/Effect_of_Rebranding_and_Repositioning_On_Brand_Equity_Considering_Brand_Loyalty_as_a_Mediating_Variable
- “Así es el nuevo logo de Correos: más simple y adaptado a todos los formatos digitales”. (2019, 4 junio). *ABC*. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: https://www.abc.es/economia/abci-correos-renueva-imagen-despues-19-anos-mas-simple-y-sostenible-201906041342_noticia.html