



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA IDENTIDAD DE MARCA EN LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

Autor: Lucía Grañeras Galiano

Tutor: Pilar Melara San Román

Madrid

Junio 2018

Lucía
Grañeras
Galiano

LA IDENTIDAD DE MARCA EN LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR



RESUMEN

En los últimos años, la estrategia de las marcas del distribuidor ha experimentado un gran cambio. Han pasado de ser consideradas prácticamente “antimarcas” a contar con una identidad propia y diferenciada, que ha hecho posible que se ganen el calificativo de auténticas marcas, capaces de destacar por sí mismas, más allá del precio. En este contexto, el propósito de este trabajo es precisamente tratar de explicar las claves para lograr desarrollar con éxito dicha identidad de marca. Identidad, que se constituye como pieza esencial en la gestión de toda marca, pues constituye su razón de ser, nos dice quién es y quiere llegar a ser la marca, y cuyo principal reto es ser capaz de reducir al máximo el gap entre la imagen e identidad de marca, a través de una adecuada comunicación de ésta al consumidor. Para ello, las empresas cuentan con toda una serie de elementos a partir de los cuales construir su identidad, modelizados, entre otros, por el Prisma de Identidad de Kapferer, y con toda una serie de medios para poder llevar a cabo esa necesaria comunicación al mercado de la que hablamos, a fin de que aquellas asociaciones que la empresa busca crear puedan ser percibidas por los consumidores, de cara a desarrollar su imagen.

Palabras clave: Marca, identidad de marca, marcas de distribución, Prisma de Identidad, modelo de negocio de Mercadona.

ABSTRACT

The strategy of private labels has undergone great changes in the last few years. They have gone from being considered “antibrands”, to count on a specific and differentiated brand identity. This has allowed them to gain the qualifier of authentic brands, capable of standing out for themselves, beyond just a good price. In this context, the aim of this paperwork is to explain which the key factors are in order to develop that brand identity successfully. An identity that is considered an essential part of any brand management strategy, since it represents the reason of being of any brand. It shows us who the brand is and what it would like to be in the future. Its main challenge is to reduce as much as possible the gap between brand identity and brand image, through an adequate communication of it to consumers. Companies have for it a whole series of elements through which they can construct their identity, modelled, between others, by Kapferer’s Identity Prism, and a whole series of tools that make it possible to communicate that identity to consumers, making it possible to transfer all the associations that the company looks for to them, for brand image development.

Key words: Brand, brand identity, private label, Identity Prism, Mercadona’s business model.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Propósito y contextualización del tema	4
1.2. Justificación del tema.....	4
1.3. Objetivos	6
1.4. Metodología	7
1.5. Estructura	8
II. IDENTIDAD DE MARCA	9
2.1. Breve introducción: la marca como generador de valor	9
2.2. Identidad de marca. Concepto.	9
2.2.1. Diferencias entre identidad de marca e imagen de marca	12
2.2.2. Diferencias entre identidad de marca y posicionamiento	14
2.3. Los componentes de la identidad de marca	16
2.4. Fuentes de la identidad de marca	23
III. LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR.....	28
3.1. Concepto y evolución	28
3.2. Problemática de las marcas del distribuidor	32
3.3. Construyendo la identidad de marca del distribuidor	33
3.3.1. El nombre	34
3.3.2. El producto	36
3.3.3. El precio.....	38
3.3.4. La comunicación.....	39
3.3.5. Otros aspectos a tener en cuenta.....	40
IV. ESTUDIO DE CASO: MERCADONA	42
4.1. Breve introducción de la compañía	42
4.2. Modelo de negocio Mercadona.....	43
V. CONCLUSIONES.....	50
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	53

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito y contextualización del tema

En un entorno donde la importancia y notoriedad de las marcas del distribuidor es cada vez mayor, este trabajo lo que busca es realizar un análisis pormenorizado de lo que constituye la base en todo proceso de construcción de marca, y, por ende, también para este tipo concreto de marcas. Nos referimos a la identidad de marca.

Se busca así indagar en cuáles son las claves para desarrollar con éxito la identidad de marca cuando nos encontramos concretamente ante una marca del distribuidor. Para ello, se procederá a realizar un análisis previo de cuáles son los componentes de toda identidad de marca y la mejor forma de comunicarlos, desde una perspectiva general, para poder a continuación inducir cuál es la mejor estrategia a seguir para el caso concreto de las marcas del distribuidor, máxime en un contexto donde estas marcas han dejado de lado su posicionamiento inicial basado en una mera ventaja competitiva en precios para ofrecer una auténtica proposición de valor (Geyskens, Gielens y Gijbrecchts, 2010; Soberman, Parker, 2006, citado por Calvo-Porrá, Martínez-Fernández, Juanatey-Boga y Lèvy-Magín, 2013)

Pero ¿por qué la identidad de marca? Es evidente que la marca ha cambiado mucho desde sus orígenes en la antigua Roma. Lo que en un principio surgió como un mero identificador de productos ha pasado a convertirse hoy en una de las principales fuentes de valor de las empresas. La inversión en su construcción ha dejado por ello de ser una opción para convertirse en una obligación (Simmons, 2016). ¿Y qué papel juega aquí la identidad? La identidad se alza como base de todo ese proceso de construcción de marca, el primer peldaño para conseguir crear un activo capaz de ir mucho más allá de un mero nombre pegado al producto. Nos dice quién es y quiere ser la marca (Aaker & Joachminsthaler, 2000). Lograr por tanto desarrollar una identidad sólida y fuerte es fundamental para toda marca, incluida la marca del distribuidor. De ahí el interés de nuestro estudio por este tema.

1.2. Justificación del tema

La marca ha sido considerada durante muchos años como algo propio y exclusivo de los fabricantes, llegando incluso a considerarse los productos de los distribuidores como

productos “antimarca”, es decir, que, en lugar de destacar las diferencias, las anulan. Sin embargo, en los últimos años esta situación ha cambiado, pasando la marca del distribuidor a contar con una identidad cada vez más propia y diferenciada (Beristain, 2002). Esto ha llevado a un gran crecimiento de estas marcas en los últimos años, creciendo a principios de década a un 18% respecto del 4.5% de las marcas del fabricante (Cuneo, López y Yagüe, 2010), representando en la actualidad en España el 41% del gasto en gran consumo según Kantar Worldpanel¹. Es esta creciente repercusión de las marcas del distribuidor en el panorama actual lo que nos ha llevado a centrar en ellas nuestro estudio.

Pero ¿por qué las marcas y concretamente la identidad? Hoy, el papel de las marcas como un activo intangible generador de valor es una cuestión fuera de toda posible discusión (Aaker y Jacobson, 1994; Barth, Clement, Foster y Kaszkik, 1998; Conchar, Melvin y Zinkhan, 2005; Kallapur y Kwan, 2004; Kevin y Sethurman, 1998; Simon y Sullivan, 1993, citados por Delgado, 2007). La mayor intensidad competitiva, fruto de la globalización y los avances tecnológicos (Portakalci y Kilic, 2016) y la presencia de consumidores cada vez más sofisticados han supuesto en las últimas décadas un cambio en el paradigma empresarial. Si tradicionalmente la estrategia de generación de valor de las empresas giraba en torno a una buena gestión de los activos de carácter tangible, todas estas nuevas circunstancias han llevado a una importancia cada vez mayor de los intangibles como fuente de diferenciación y como ventaja competitiva, dada, entre otras cosas, su mayor resistencia a la imitación. Entre estos intangibles se encuentra la marca (Srivastava, Shervani y Fahey, 1998). Una clara manifestación de esto es, tal y como señaló Doyle (2001), el hecho de que en el año 2000 los activos tangibles supusieron menos del 20% del valor de las primeras 20 empresas del mundo.

Y vista la relevancia que tienen en el panorama empresarial actual las marcas, lo que se busca con este estudio es ilustrar con claridad el que quizá sea uno de los aspectos más importantes a la hora de desarrollar una marca si queremos que ésta prospere: la identidad. Ésta es la razón de ser de toda marca, nos dice quién es y quién quiere llegar a ser (Aaker y Joachminsthaler, 2000). La identidad de marca debería ser la base de todo lo que viene

¹¹ Datos publicados con fecha 08/02/2018

después. En este sentido sin identidad de marca nunca podría haber imagen de marca, pues ésta no deja de ser la percepción exterior de aquella, pero tampoco podría haber un posicionamiento de la marca, pues si ni nosotros tenemos claro quiénes somos, ¿cómo lo va a tener claro el consumidor en su mente? Es por ello fundamental conocer cómo ha desarrollarse esa identidad, que sin duda tendrá una gran influencia en la mayor o menor capacidad de la marca para generar *brand equity* y la lealtad del consumidor. Para ello tomaremos como punto de partida en este análisis los estudios realizados por Kapferer (2008), a quien se atribuyen las principales aportaciones en materia de identidad de marca. Realizaremos así un análisis de sus componentes y de los modos a través de los cuales una vez construida, las marcas comunican esa identidad. Ello nos permitirá su posterior aplicación a las marcas del distribuidor.

1.3.Objetivos

El objetivo principal de nuestro estudio es así profundizar en el proceso de construcción de la identidad de marca, a través del análisis pormenorizado de sus componentes y la comunicación de ésta al consumidor, para poder posteriormente conocer este proceso en el caso concreto de las marcas del distribuidor. Todo ello se concreta en los siguientes objetivos específicos.

- Ofrecer una definición precisa del concepto de identidad de marca.

Con este objetivo lo que se pretende es delimitar el concepto de identidad de marca, dejando clara la diferencia entre éste y otros conceptos colindantes tales como la imagen de marca o el posicionamiento de marca, donde esa delimitación puede no resultar siempre del todo clara.

- Realizar un estudio pormenorizado de cada uno de los elementos que componen la identidad de marca.

En esta fase lo que se busca es llevar a cabo un estudio en profundidad de cada uno de los elementos que componen la identidad de marca, centrándonos fundamentalmente en el Prisma de la Identidad definido por Kapferer (2008), de modo que al finalizar la lectura de este trabajo se posea un amplio conocimiento y entendimiento de cada uno de estos elementos, que pueda ser de utilidad de cara a desarrollar identidades de nuevas marcas.

- Una vez conocidos sus componentes, conocer los distintos medios de que dispone la marca para dar a conocer su identidad.

Cualquier identidad, por muy bien construida que esté, no es nada si no se comunica, si no se transmite al consumidor. A través de este objetivo conoceremos precisamente los medios de los que dispone la marca para hacer posible ese conocimiento por parte de los consumidores.

- Aplicar lo desarrollado en los apartados anteriores, en relación con la construcción y comunicación de la identidad de marca, para el caso concreto de las marcas de distribución.

Con este objetivo lo que se busca es dar a conocer como han de proceder en concreto las marcas de distribución para lograr construir y comunicar una identidad de marca capaz de generar auténtico *brand equity* y que haga posible alcanzar la lealtad por parte de los consumidores.

- Analizar el modelo de construcción de identidad de marca de Mercadona.

En este último apartado lo que se pretende es, a través del estudio de un caso de éxito dentro de las marcas de distribución como son las marcas comercializadas por la cadena Mercadona, corroborar o desmentir lo anteriormente expuesto.

1.4. Metodología

Este trabajo se desarrolla en base al método descriptivo. Podemos distinguir en él una parte más conceptual, donde se ha procedido a realizar una revisión de la literatura. Para ello he recurrido fundamentalmente a plataformas como EBSCO y Google Scholar. Algunas de las palabras claves más utilizadas han sido: “*brand identity*”, “*Identity Prism*”, “*brand image*”, “*brand positioning*”, “*building strong brands*”, “*private labels*”.

Por otro lado, en su parte más práctica, encontramos un estudio de caso sobre Mercadona y el desarrollo de sus marcas de distribución. Para ello, nos hemos apoyado fundamentalmente en la Memoria de la propia empresa, así como valoraciones realizadas por distintos estudiosos en cuanto a su modelo de negocio, que nos han permitido llevar a cabo un análisis pormenorizado de éste, gracias al cual hemos podido extraer las claves del éxito de la construcción de su identidad de marca.

1.5.Estructura

Este estudio se divide en cuatro capítulos además de este primero. El primero de ellos denominado “*Identidad de marca*” nos permite, tras una breve introducción acerca de la relevancia actual de las marcas, desarrollar el concepto de identidad.

En el segundo capítulo “*La marca del distribuidor*” damos paso al segundo gran bloque de nuestro trabajo, donde, tras contextualizar brevemente la situación de las marcas de distribución, se pasa a una aplicación ya más concreta del concepto de identidad de marca, al centrarnos en su desarrollo para el caso concreto de esta tipología de marcas.

El tercer capítulo “*El caso Mercadona*”, recogería el último gran bloque de nuestro trabajo, analizando el modelo de negocio de esta cadena, como un claro ejemplo de modelo de éxito, que nos permitirá corroborar o rectificar lo previamente señalado.

Por último, llegaríamos al capítulo de “*Conclusiones*” en el que se recogen las principales ideas extraídas a lo largo del trabajo gracias al análisis de las distintas fuentes consultadas, que nos permitan responder a los objetivos previamente planteados.

II. IDENTIDAD DE MARCA

2.1. Breve introducción: la marca como generador de valor

En 1960 la American Marketing Association (en adelante, A.M.A.) definía la marca como un “nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes o productos de un vendedor como distinto de los de otros vendedores.” Así, la marca es aquello que acompaña al producto y que permite diferenciarlo del de los competidores (Kotler y Gary, 1989; citado por Portakalci y Kilic, 2016).

Sin embargo, la marca va hoy mucho más allá de la mera función identificadora con la que nació. Los avances tecnológicos han llevado a una creciente homogenización de los productos, lo cual, junto con la globalización de las últimas décadas, ha dado lugar a la proliferación de la competencia, que hace necesario para las empresas encontrar una auténtica forma de diferenciación que les permita ofrecer al mercado algo más allá del mero producto (Portakalci y Kilic, 2016).

Surge así la gran relevancia de los activos intangibles dentro de las empresas, entre los que se encuentra la marca. Ésta ha pasado a ser un auténtico generador de valor dentro de las compañías capaz de contribuir a los resultados de la empresa. En este sentido, son numerosos los estudios (Aaker y Jacobson, 1994; Barth *et al.*, 1998; Conchar *et al.*, 2005; Kallapur y Kwan, 2004; Kevin y Sethurman, 1998; Simon y Sullivan, 1993, citados por Delgado, 2007) que demuestran la relación positiva existente entre la inversión en construcción de marca y el valor financiero de esa empresa. Esto ha generado una preocupación cada vez mayor de las empresas por invertir en la construcción de marca (Delgado, 2007), dejando esto de ser una opción para convertirse en un requisito esencial (Simmons, 2016).

2.2. Identidad de marca. Concepto.

Las marcas por sí solas no garantizan nada, requieren de inversión en su construcción, que les permita desarrollar una identidad fuerte y transmitirla al mercado con el fin de que los consumidores reconozcan su carácter único y la ventaja competitiva que presenta frente a sus competidores.

Pero ¿qué es la identidad de marca? La identidad de marca “constituye la esencia o el alma de la marca” (Beristain, 2002; p.37). Aaker (1996) la define como el conjunto de asociaciones que la empresa aspira a crear o mantener y que constituyen la esencia y razón de ser de la marca, representando una auténtica promesa de la organización a los clientes. Por su parte, Kapferer (2008) nos habla del conjunto de elementos comunes que envían un único mensaje en medio de la variedad de productos, acciones y comunicaciones bajo la marca, aquello que hace a la marca única, diferenciándola de los competidores y que permanece inmutable frente a los cambios del entorno (Janonis, Dovalienè y Virvilaitè, 2007).

Podemos definir así la identidad como el conjunto de asociaciones mentales en torno a la proposición de valor de la marca que la empresa busca crear en la mente de los consumidores (Beristain, 2002), el “yo privado” de la marca que se comunica a través de los elementos de la identidad que veremos más adelante (Schmitt y Simonson, 1998), en definitiva, la forma en que la marca se presenta a su público objetivo (Van Riel, 1997). La identidad de marca debe por tanto concretar cuál es el significado y la razón de ser de la marca (Keller, 1998), quién y es y será a lo largo del tiempo (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Las empresas capaces de comunicar al mercado una identidad de marca consistente y diferenciada, al mismo tiempo que relevante para los consumidores, lograrán aportar a la empresa o a sus productos y servicios ese valor añadido que mencionábamos capaz de generar en el consumidor una preferencia de marca que hará que esté incluso dispuesto a pagar un precio mayor por adquirirla (Schmitt y Simonson, 1998). Gracias a una identidad de marca clara capaz de transmitir una fuerte personalidad de marca, la empresa será capaz de crear una relación a largo plazo con sus consumidores, que verán incrementada su confianza en la marca (Ghodeswar, 2008), y logrará obtener el resultado buscado por toda buena estrategia de identidad marca: una imagen de marca sólida (Orozco y Ferré, 2013)

Su importancia es por tanto crucial. Sin identidad no hay marca o, por lo menos, no debería. Un gran error a la hora de construir una marca es precisamente obviar cuál es su identidad. Lo que realmente importa, a la hora de desarrollar todos los elementos que componen una marca, es el mensaje que se quiere transmitir. Todos los aspectos formales

(el logotipo, el claim, los colores corporativos, etc.) no tienen que ser sino la expresión externa de la identidad (Kapferer, 2008). En caso contrario nos encontraríamos con una propuesta carente de coherencia, que lo único que logra generar es confusión en los consumidores. Pensemos en una persona, al final su físico no es más que la fachada de lo que hay detrás: una forma de ser, con una cultura, valores e ideales concretos, y es precisamente esto y no su apariencia lo que la caracteriza y la hace única. De este modo, antes de ponernos a desarrollar los elementos integrantes de la marca, a comercializar productos bajo su autoría y a comunicarla a los consumidores, debemos tener claro quién va a ser nuestra marca, qué es lo que quiere conseguir y cuál es la propuesta de valor que va a lanzar al mercado.

La identidad debe quedar así perfectamente reflejada en cada acción desarrollada por la empresa, pues es ésta la que consigue cohesionar todos los mensajes enviados por la organización al otorgarles una razón de ser y un objetivo común (Kapferer, 2008). No obstante, parte de la literatura, sobre todo aquella más aplicada, habla de la necesidad de contar con una identidad constante, aunque flexible (da Silveira, Lages y Simoes, 2013). Así, por ejemplo, Interbrand (2007) propone aplicar el principio del 70/30, por el cual el 30% de la identidad sí que debería ser flexible, a fin de que la marca pueda adaptarse a los cambios del entorno y evolucionar, pero manteniéndose el otro 70% constante, de modo que el núcleo esencial de la identidad se mantenga inmutable. A esto se suman ya algunos autores (Gioia, Schultz y Corley, 2000) que proponen un concepto de identidad de marca variable, sometido a revisiones y posibles replanteamientos por parte de los managers de la empresa si así fuera necesario, para adaptarse a las demandas del entorno. No obstante, en todo caso se sigue hablando de la necesidad de mantener inmutable el núcleo esencial de la identidad.

En cualquier caso, será únicamente a través de una identidad clara y consistente (Aaker, 1996; Kapferer, 2008), como se logre llegar al consumidor con una propuesta única, constituida por un conjunto de asociaciones fuertes capaces de generar valor en él, ofreciéndoles una verdadera ventaja que la diferencia de los demás y con ello ganarse un hueco en su mente y, por tanto, influir en su toma de decisiones. Es la única manera de construir una marca poderosa a la altura del mercado competitivo en el que se desenvuelven las compañías en la actualidad. Ahora bien, no debemos olvidar que la identidad es aquello que la empresa trata de comunicar al mercado, pero que se va a ver

afectado por toda una serie de factores externos que van a provocar que, en muchas ocasiones, lo que realmente llega al consumidor, no coincida con lo que la empresa pretendía (Orozco y Ferré, 2013).

2.2.1. Diferencias entre identidad de marca e imagen de marca

Decíamos que la identidad representa el “yo privado” de la marca, que se comunica a los consumidores a través de sus distintos elementos. Sin embargo, los consumidores no tienen un conocimiento directo de ese “yo privado” sino que lo que conocen es la cara pública de la marca, todos los elementos externos que, una vez interpretados, permiten generar en ellos toda una serie de impresiones y asociaciones (Schmitt y Simonson, 1998, citado por Beristain, 2002). Es precisamente ese conjunto de asociaciones que se generan en la mente del consumidor lo que se conoce como imagen de marca (Kapferer, 2008).

Estamos por tanto ante dos conceptos estrechamente vinculados, referidos al mismo objeto, pero a su vez diferenciados: por un lado la identidad, que se ubica en el interior de la empresa, constituida como el conjunto de asociaciones deseadas por la empresa, y por otro, la imagen, entendida como aquellas representaciones que realmente surgen en la mente de los consumidores, situándose por tanto en el exterior, en la mente de los clientes (Beristain, 2002).

La imagen de marca podría definirse por todo ello como el conjunto de asociaciones y representaciones que verdaderamente se generan en el consumidor, aquello que permanece en su mente resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla a raíz de las experiencias que éste ha tenido con la marca, tanto directa como indirectamente (Ostberg, 2007). Nos encontramos ante un conjunto de percepciones subjetivas, relativas a cada individuo (Orozco y Ferré, 2013).

Estas percepciones son el resultado de toda una serie de factores, tanto externos como internos. Van más allá de la propia relación directa que ha mantenido el consumidor con los productos o servicios de la marca, viéndose condicionadas también por la exposición continua a publicidad que sin duda influye en sus percepciones, los comentarios que le llegan de su círculo más cercano, los prejuicios generados en torno a ella, incluso por posibles acciones de la competencia que hayan podido desprestigiar a la marca, más aún

cuando el competidor está tratando de imitar a la propia marca (Orozco y Ferré, 2013). Es por tanto un proceso de acumulación que no depende en exclusiva de lo que la propia empresa haya querido transmitir, sino que, como dice Cerviño (2002), procede de dos fuentes: la identidad y los ruidos.

En definitiva, relacionando ambos conceptos, podríamos hablar de la identidad como el mensaje que se construye en el seno de la empresa y que ésta manda a los consumidores y de la imagen como la decodificación o interpretación que el consumidor hace de esos mensajes, que se va a ver alterada por factores externos, ajenos a la empresa, que hacen que en muchas ocasiones identidad e imagen de marca no coincidan, algo que debe tratar de mitigar la empresa todo lo posible.

Tres son las ideas que deben quedar por tanto claras:

- La identidad se encuentra en el lado del emisor, la empresa, y la imagen en el lado del receptor, el consumidor. Esto implica que, mientras que la identidad es única, imágenes habrá tantas como individuos interpreten el mensaje enviado por la empresa, pues estamos ante un concepto subjetivo (Orozco y Ferré, 2013).
- La identidad de marca ha de preceder a la imagen, constituyéndose la identidad como el mensaje que la empresa manda al mercado y la imagen como la decodificación que el consumidor hace de ese mensaje. Es por ello fundamental que antes de tratar de proyectar nada sobre los consumidores la empresa tenga claro qué quiere proyectar. La identidad se constituye así como un primer paso esencial, pues si ni la empresa tiene claro qué es lo que quiere transmitir, difícilmente podrán percibirlo los consumidores. Ahora bien, la identidad es un paso necesario, pero no suficiente, para generar la imagen de marca deseada. Máxime, cuando la imagen de marca puede generarse también de forma espontánea, aunque lo deseable es que aquella sea el resultado de las acciones llevadas a cabo por la propia empresa (Beristain, 2002).
- En la solidez y claridad de la identidad de marca y la forma de comunicarla está la clave del éxito para que la imagen de marca sea a su vez sólida y positiva (Orozco y Ferré, 2013). Cuanto mayor sea la identificación entre identidad e

imagen de marca, mayor será el éxito de la estrategia de la empresa, pues ésta estará consiguiendo que el consumidor perciba aquello que buscaba transmitir.

2.2.2. Diferencias entre identidad de marca y posicionamiento

Otro concepto cercano al de identidad de marca es el posicionamiento. El posicionamiento, decían Ries y Trout (1981), es una batalla por la mente del consumidor, es el lugar que la marca quiere ocupar en la mente del consumidor con respecto a sus competidores (Davis, 2000). Por su parte, Kapferer (2008) dice que posicionar una marca no es otra cosa que resaltar las características propias de una marca que la hacen diferente de sus competidores y atrayente para el consumidor.

Podríamos hablar por tanto del posicionamiento como una parte de la identidad de marca (de Chernatony, 2006) que debe ser activamente comunicada al mercado y que pone de manifiesto la diferencia de la marca con la competencia (Aaker, 1996). Así, mientras que la identidad trata de expresar qué y quién es la marca, el posicionamiento se centra en distinguir la marca de la competencia, introduce el aspecto comparativo (Kapferer, 2008).

El posicionamiento es el resultado, según Keller (1998), de responder a las siguientes cuatro preguntas: ¿quién es el público objetivo? ¿quiénes son los principales competidores? ¿en qué se parece mi marca a dichos competidores? ¿en qué se diferencia?

Es fundamental que el posicionamiento esté siempre alineado con la identidad (Kapferer, 2008). Son en este sentido muchos los autores (Aaker, 1996; Chapman y Tulien, 2010; Gad, 2001; Kapferer, 2008; Keller, 1998; Tybout y Clakins 2005) los que estudian la identidad y el posicionamiento de manera conjunta, pues ambos acaban estableciendo de manera conjunta el marco de actuación de una marca (Janiszewska, 2013).

El posicionamiento se convierte así en una concreción de la identidad. Ahora bien, hay distintos tipos de posicionamiento y solo uno de ellos se corresponde verdaderamente con la identidad. En este sentido, encontramos, por un lado, el posicionamiento objetivo que es el elegido por la empresa para atacar al mercado por considerar que es aquel que otorga a la marca una mayor ventaja competitiva. Mientras que, por otro lado, tenemos el posicionamiento real, que es el lugar que verdaderamente ocupa la marca en la mente de los consumidores dentro del mercado en el que opera. Vemos como la diferencia radica

en que uno se sitúa en el lado de la organización y el otro lo hace en el lado del consumidor, del mismo modo que lo hacían la identidad y la imagen de marca respectivamente. Podemos decir así que el posicionamiento objetivo se configura como concreción de la identidad de marca, mientras que del real lo hace respecto de la imagen. Por último, cabe hablar de un tercer tipo de posicionamiento que es el ideal, que hace referencia a la posición óptima de la marca, tanto para la empresa como para el consumidor, y a donde toda marca ha de apuntar.

Pero ¿por qué es necesario el posicionamiento? El posicionamiento es necesario desde el momento en que la marca entra a competir en el mercado. La identidad crea una marca única, constituida por una serie de elementos tangibles e intangibles que la hacen ser diferente de todo lo demás, pero necesita del posicionamiento para entrar en el entorno competitivo. El posicionamiento es el instrumento que permite comunicar la identidad de nuestra marca al mercado. Es el que la sitúa en el marco competitivo en que desea operar y la destaca a través del conjunto de elementos tangibles e intangibles que la hacen única, enfocándose en uno de ellos, aquel que la hace sobresalir sobre los demás y que permite a la marca obtener una ventaja competitiva sobre aquellos con los que compite (Kapferer, 2008).

El posicionamiento objetivo es el mensaje con el que atacamos al mercado, y ese mensaje no puede ser sino la expresión de lo que es la marca, pues en caso contrario perderíamos esa coherencia tan necesaria de la que venimos hablando. Aquí radica la relación fundamental que mantienen identidad y posicionamiento. Éste último vendría constituido por las distintas formas de atacar un determinado mercado, en un momento concreto y frente a unos competidores específicos (Kapferer, 2008), formas que pueden ir cambiando a lo largo de la vida de la marca, e incluso entre los distintos mercados. Ahora bien, todas esas formas necesitan de un sentido común, un marco que sirva de referencia y del que partan todas las alternativas, algo que permita que a pesar de que nuestro posicionamiento vaya variando, se sigan concibiendo los productos como parte de un todo, y esa es la identidad. El marco que determina los límites de nuestro posicionamiento y las líneas que se pueden cruzar y las que no, aquello que permanece constante ante los cambios del entorno. La identidad aparece así como la fuente de cohesión y coherencia que permite crear una propuesta clara para el consumidor (Kapferer, 2008).

Vemos una vez más la importancia que tiene la identidad, pues sin ella, un buen posicionamiento no es posible. Ha de ser siempre ésta la que guíe el posicionamiento objetivo, constituyéndose así como punto de partida, de ahí la relevancia de nuestro estudio (Janonis *et al.*, 2007).

2.3.Los componentes de la identidad de marca

Son muchos los autores que han desarrollado modelos para explicar la identidad de marca y sus distintas dimensiones o componentes: Aaker (1996), Aaker y Joachimstaler (2003), Kapferer (2008), de Chernatony (1999), Sicard (2008), Chapman y Tulien (2010), Gad (2001), así como compañías, que han optado por desarrollar sus propios modelos a partir de su propia experiencia en la gestión de marca. Encontramos así por ejemplo el “*Brand Key Tool*” desarrollado por Unilever, el modelo de Nestlé o el modelo desarrollado por Interbrand “*Brand Blueprint*”. No obstante, independientemente del modelo que utilicemos, todos ellos parten de la existencia de una serie de elementos clave que han de concurrir (Janiszewska, 2013).

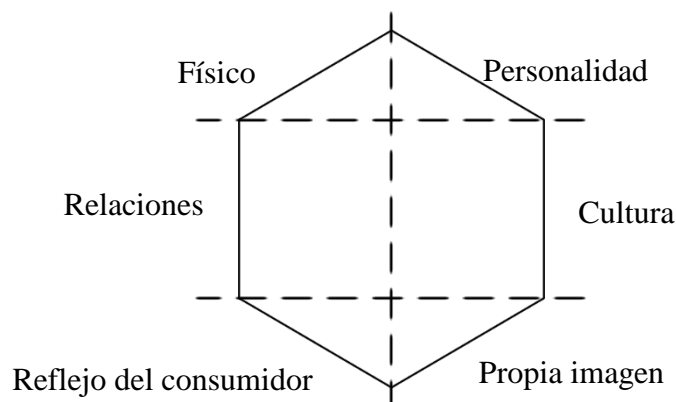
Cuando hablamos de las dimensiones de la identidad de marca, nos referimos a los distintos tipos de asociaciones que la marca busca generar en la mente del consumidor (Beristain, 2002). Conforme a Aaker (1996) estas dimensiones son las siguientes:

- Marca como producto. Incluye todas aquellas asociaciones que tienen que ver con los atributos del producto, calidad, experiencia, ocasiones de uso, consumidores, etc.
- Marca como organización. Hace referencia a todas las asociaciones que tienen que ver con la empresa que ofrece el producto, tales como la cultura organizativa, los valores, seguridad, etc.
- Marca como persona. Aquí se incluirían las asociaciones relacionadas con la personalidad de la marca, así como las relaciones de ésta con el consumidor.
- Marca como símbolo. Finalmente, esta dimensión incluiría todo lo que tiene que ver con la imagen visual de la marca, así como su herencia, emblemas, y demás simbología que pudiera asociarse a la misma.

Al final, entre las distintas dimensiones nos encontraríamos con un total de doce elementos que conformarían todo un espectro de posibilidades al servicio de la empresa, que podrá aplicar y desarrollar con mayor o menor intensidad (Beristain, 2002). Con todo ello, nos quedaría una identidad en la que, retomando la idea de que una parte de la identidad ha de permanecer siempre constante, frente a otra que puede ir variando adaptándose al entorno, podemos encontrar un núcleo que conformaría la parte inmutable de la identidad que no debe cambiar aunque la marca pase a operar en nuevos mercados o surjan nuevas circunstancias, y que es aquello que permite diferenciar a nuestra marca y captar la atención del consumidor, aquello que la hace única, y la identidad extendida que es todo aquello que no queda incluido en el núcleo, pero que acaba de completar la identidad (Aaker y Jochimsthaler, 2000; Ghodeswar, 2008, Janonis *et al.*, 2007).

Otro de los modelos que mencionábamos era el de Chernatony (1999), que se apoya en la relación existente entre la identidad de marca y la reputación de la propia empresa, y enumera un total de cinco elementos: la visión de marca, la cultura, las relaciones, la personalidad y la presentación (Janonis *et al.*, 2007).

Por su parte Kapferer (2008) enuncia un modelo basado en el proceso de comunicación. Toma como base la teoría que establece que cuando uno se comunica está construyendo no solo una representación de sí mismo, sino también de su receptor y de las relaciones concretas que mantiene con él, y son precisamente estos tres extremos los que se persigue definir a través de la identidad. Así, a raíz de esta idea confeccionaba Kapferer ya en 1986 el Prisma de la Identidad, cuyas seis aristas están compuestas por los seis elementos con los que ha de contar toda identidad:



Fuente: Kapferer (2008)

Vemos en el gráfico dos líneas horizontales que dividen al prisma en los tres niveles que acabamos de señalar: en la parte superior encontramos la representación del emisor, en este caso la propia marca, que estaría constituida por su físico y personalidad; en la parte inferior, el receptor, es decir, el consumidor, definido por su reflejo a través de la marca de cara a los demás y su propia imagen; y entre medias de ambos, como punto de contacto que permite conectarlos, las relaciones que ambos mantienen entre sí y la cultura.

Observamos además otra subdivisión dentro del prisma a través de una línea vertical que lo divide en dos mitades. Cada uno de los tres niveles anteriores queda de este modo partido en dos, donde la porción izquierda representa la dimensión externa de cada uno de ellos y la porción derecha, la dimensión interna (Janonis *et al.*, 2007). Así, el físico, las relaciones y el reflejo de los consumidores constituirían el lado más visible de la marca, aquello apreciable en a simple vista, mientras que la personalidad, la cultura y la propia imagen constituirían su lado más intrínseco y personal, que requiere una comprensión más profunda de la marca para conocerlo.

Ahora bien, todos los elementos son importantes, pues cada uno nos permite conocer un aspecto diferente de la marca que puede ayudar a generar la conexión necesaria con el consumidor. Vamos por ello a ver en qué consiste cada uno de estos elementos de forma más detallada.

- ***Físico.***

Está compuesto por las características objetivas de la marca. Hace referencia tanto a lo que podríamos denominar la espina vertebral de nuestra marca, es decir, sus componentes esenciales, así como todos los demás elementos tangibles que añaden valor a la misma (Kapferer, 2008). Se correspondería con la marca como producto a la que se refería Aaker (1996)

El físico es lo primero que ha de desarrollarse en toda marca: la apariencia que ésta va a tener. Kapferer (2008) lo define a través de tres preguntas: ¿quién es? ¿Qué hace? ¿Qué apariencia tiene? Tiene como elemento fundamental el prototipo de la marca, es decir, el producto emblema o representativo de la misma (Janonis *et al.*, 2007).

En definitiva, podríamos definirlo como la cara visible de nuestra marca (Ponnam, 2007), que representa todo lo que hay detrás y que no se aprecia a simple vista. Así, el físico es de gran importancia pues va a tener una gran influencia en la imagen desarrollada por los

consumidores, al ser lo que el consumidor ve y percibe en un primer momento (Sicard, 2008), por lo que es esencial que sea acorde a todo aquello que se busca representar y conseguir a través de la marca.

- ***Personalidad.***

Nos encontramos aquí en el equivalente a la marca como persona (Aaker, 1996). La personalidad de marca se define como el conjunto de características humanas que van asociadas a una marca (Aaker J. , 1997) Es decir, equivaldría a trasladar las cualidades propias de las personas a una marca (Beristain, 2002).

En cuanto a cómo se construye la personalidad, ésta se desprende fundamentalmente de las personas que se asocian con la marca (consumidor habitual, empleados, CEO, representante). La forma más fácil de transmitir la identidad deseada es así a través de un personaje real o ficticio, que reúne todas las cualidades que queremos que nuestra marca tenga (Kapferer, 2008). Es una manera fácil y rápida de que sea percibido por los consumidores, de ahí que sea una técnica tan utilizada por las empresas. Un claro ejemplo de esto lo encontramos por ejemplo en el personaje del Cowboy americano elegido en sus orígenes por Marlboro, que representa a la perfección aquello que la organización quiere emular: el hombre rudo e independiente norteamericano (Consumer Insights, 2009).

Además, la personalidad se conforma también indirectamente a través de las asociaciones con la categoría, los atributos del producto, el nombre de la marca, el logo, las comunicaciones llevadas a cabo, el precio y los canales de distribución. (Aaker J. , 1997) Aaker J. (1997) demostró que, a pesar de la lógica seguida por anteriores autores (Bellenger, Steingberg y Stanton 1976; Dolich, 1969), los rasgos que determinan la personalidad de marca, no son los propios de la personalidad humana³, sino los cinco siguientes: sinceridad, excitación, competencia, sofisticación y rudeza.

Puede establecerse por tanto una relación con la personalidad humana que nos ayude a definir la identidad de nuestra marca, pero siendo siempre conscientes de las diferencias que existen entre los componentes que determinan una y otra identidad.

³ La teoría de los “Cinco Grandes” (Goldberg, 1993) defiende que existen cinco rasgos que configuran la personalidad de las personas. Estos cinco rasgos son: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y estabilidad o inestabilidad emocional.

- ***Cultura***

Toda marca exitosa requiere de una cultura. Ésta viene constituida por el conjunto de valores y principios que inspiran la actuación de la marca y que han de guiar cada una de sus actuaciones.

Mientras que la personalidad haría referencia a aquellas cualidades que la marca posee, la cultura recoge aquello que la inspira y a lo que aspira, su herencia (Gordon 1999, citado por Pich y Dean, 2015). La cultura dice Kapferer (2008), forma parte del núcleo esencial de la marca y juega un papel fundamental a la hora de diferenciar unas marcas de otras, sobre todo en un entorno como el actual donde las prestaciones de unos y otros productos son tan similares y la imitación es tan frecuente.

Son muchas las marcas que recurren, en este caso, a la identificación con la propia cultura de su país de origen, identificándose con todos o algunos de los valores que la representan, para forjar su propia cultura de marca. Así, por ejemplo, Mercedes encarna la máxima alemana del orden lo primero (Kapferer, 2008). Otras marcas, sin embargo, optan por comunicar su propio conjunto de valores sin buscar identificación con ninguna cultura en concreto, si bien esto requiere mayores esfuerzos de comunicación.

De nuevo este vuelve a ser un paso esencial, ya que la cultura limitará enormemente las actuaciones de la marca. Todo lo que haga deberá ser acorde a aquellos valores con los que dice identificarse ya que, cualquier actuación en otra línea podría generar confusión e incluso descrédito.

- ***Relaciones.***

La marca es en el fondo una relación, la forma en que la empresa entra en contacto con el cliente. Podemos decir que la marca actúa de nexo entre empresa y consumidor, siendo esta dimensión la relación que existe entre ambos (de Chernatony, 2006). Es fundamental, por tanto, decidir de qué modo quiere la marca que se produzca esa relación y sobre eso versa este cuarto componente de la identidad, en determinar aquello que va a caracterizar la relación que existe entre ambos. Kapferer (2008) pone como ejemplo la relación de provocación que Nike mantiene con los consumidores a través de su claim “*Just do it*” o la relación de ostentación y grandiosidad que establece Dior.

Ahora bien hay quienes consideran (de Chernatony, 1999) que la relación va más allá de la relación empresa-consumidor, extendiéndose también a los *stakeholders* internos, haciendo esta dimensión mucho más compleja (Pich y Dean, 2015)

En cualquier caso, lo que es fundamental que la marca sea capaz de llevar a la práctica esas relaciones que define como ideales, siendo acorde con ellas en cualquier contacto que mantenga con el cliente, desde la atención al cliente en tienda, a los servicios postventa, pasando por cualquier oportunidad de forjar su relación con el cliente.

- ***Reflejo del consumidor.***

Las marcas son el reflejo de sus consumidores. Antes, cuando hablábamos de la personalidad de marca, decíamos que una de sus principales fuentes era la imagen que se tenía de los clientes de la marca. Es por eso por lo que las marcas deben pararse a reflexionar en qué tipo de consumidor quieren verse reflejadas, pues esto condicionará en gran medida la imagen que de ellas se tiene, y, con ello, las decisiones de compra.

El reflejo del consumidor se refiere por tanto a la imagen deseada por los consumidores (Dahlen, Lange, y Smith, 2010; Gordon 1999, citado por Pich y Dean, 2015). Un error muy común que cometen las empresas es confundir la idea de reflejo del consumidor con el público objetivo, cuando uno y otro son conceptos distintos pudiendo ser su confusión perjudicial para la propia marca (Kapferer, 2008). El público objetivo hace referencia al conjunto de potenciales clientes de nuestros productos mientras que el reflejo del consumidor hace referencia a la imagen que queremos que se tenga de nuestros clientes. La diferencia está entonces en que los clientes no tienen por qué querer ser vistos como son, sino como querrían ser. Pensemos por ejemplo en el caso del Fiat 500, el hecho de que esta marca se asocie a un consumidor juvenil no quiere decir que todos sus consumidores tengan que ser necesariamente jóvenes. Ahora bien, el consumir ese coche permite al comprador identificarse con ese colectivo.

Efectivamente las marcas, a la hora de determinar el reflejo del consumidor, deben pensar no en cómo son realmente sus potenciales clientes, sino en cómo quieren ser vistos por los demás.

- *Propia imagen*

El consumir una determinada marca no solo nos permite mostrarnos como deseamos ser de cara a los demás, sino que además hace que nosotros mismos nos sintamos de una determinada manera. Aaker (1996) dice que la marca será capaz de aportar valor añadido al consumidor cuando la marca consiga reflejar la propia imagen del consumidor. Así, de Chernatony (2006) define la propia imagen como la forma en que la marca permite al consumidor hacer un juicio sobre sí mismo, una especie de espejo interno (Ciceo, 2013), es decir, hace referencia a cómo nos sentimos nosotros por el hecho de consumir una determinada marca (Buil, Catalán y Martínez, 2016).

Nuestras decisiones de consumo nos configuran. Al consumir una marca estamos apoyando sus valores y sus ideales, estamos en cierto modo suscribiendo lo que esa marca representa, por lo que es muy importante cómo una marca nos haga sentir. Solo adquiriremos aquello que nos haga sentir bien y que nos ayude a identificarnos con esa persona que queremos o aspiramos ser, algo que las marcas deben tener muy en cuenta en cada una de sus acciones.

Estos serían por tanto según Kapferer (2008) los seis componentes que ha de desarrollar toda marca a la hora de construir su identidad y del acierto con que se consigan desarrollar dependerá el que la empresa cuente con una base más o menos sólida para conseguir una buena imagen de marca en la mente de los consumidores. De Chernatony (2006) considera que a través del Prisma de la Identidad no sólo se logra una diferenciación con respecto a la competencia, sino que además permite realizar una evaluación de la coherencia de marca, para lo cual es fundamental que cada uno de los componentes refuerce a los demás (Pich y Dean, 2015). Es por tanto fundamental entender que todos estos elementos están interrelacionados entre sí, de modo que todos se influyen y requieren de una coherencia. No podemos, por ejemplo, desarrollar una apariencia austera y comunicar unos valores de elitismo y, a la vez, tratar de mostrar una personalidad abierta y cercana al público, sino que todos los elementos han de seguir una misma dirección, pues en caso contrario generaremos confusión al consumidor, y la imagen percibida posiblemente acabe no siendo la deseada.

2.4. Fuentes de la identidad de marca

Una correcta definición de la identidad carece de todo valor si la empresa no es capaz de trasladarla hasta la mente de los consumidores (Beristain, 2002). La identidad de marca necesita ser conocida por el público, y del éxito con que esto último se consiga, dependerá que la marca tenga una imagen acorde a dicha identidad o no, y por tanto que el *gap* entre ambas sea mayor o menor, siendo esta última situación la deseada.

Tratamos por tanto a continuación los principales medios a través de los cuales toda empresa da a conocer su identidad (Kapferer, 2008; Janonis *et al.*, 2007):

- *Sus productos.*

El producto o servicio es el primer contacto directo que va a tener el consumidor con la marca y que por tanto dará lugar a sus primeras percepciones. El producto es así la primera fuente de identidad de toda marca, es su máximo representante a través del cual intenta dar a conocer su carácter único (Kapferer, 2008; Janonis *et al.*, 2007).

Ahora bien, ese producto servirá como fuente de identidad en la medida en que el carácter, valores y demás aspectos de la marca se hayan incorporado al mismo. La marca no puede ser simplemente una etiqueta que acompaña al producto, sino que sus valores han de acompañarle desde el momento de producción hasta que están en manos del público, de manera que la personalidad y esencia de la marca se hagan latentes para el consumidor. En este sentido, y tal y como señala Kapferer (2008), es mucho más fácil dar a conocer una marca simplemente mostrando sus productos y sus cualidades, que tratando de explicarlas.

No es raro que las empresas tengan multitud de productos. En estos casos, para llevar a cabo esa labor de representación de la marca es habitual que se opte por un producto como producto insignia o prototipo de la marca, siendo éste el producto que mejor reúne la esencia de la marca y con el que normalmente la empresa decide entrar a los mercados donde previamente no operaba (Kapferer, 2008). Así, por ejemplo, Nestlé tiene su tableta de chocolate con leche y Nivea su crema del bote azul. Productos que enseguida nos vienen a la mente cuando nos mencionan la marca, y que nos dan mucha información sobre ella.

Sin duda, el lanzamiento del primero producto constituye un paso fundamental en la construcción de marca que condiciona la conformación de la identidad (Keller, 1998). Es esencial y de él depende en gran medida el futuro de la marca, pues que el consumidor vea sus expectativas frustradas, cumplidas o superadas influirá en gran medida en sus futuras decisiones.

- *El nombre de la marca.*

El nombre es otra de las principales fuentes de identidad. El nombre de una marca nos puede decir mucho sobre la misma. Kapferer (2008) nos pone el ilustrativo ejemplo de Apple. ¿Por qué Apple decidiría poner un nombre así a su marca y no uno en línea con los que en ese momento triunfaban en el mercado como “International Computers” o “Micro Computers Corporation”? Posiblemente para destacar ese carácter revolucionario y fuera de lo convencional que caracteriza a su marca, algo que sin duda les representa y que supieron plasmar a la perfección con un nombre que rompió todos los esquemas del momento.

Así, el nombre puede darnos mucha más información de la que pensamos, y yendo al trasfondo de éste, podemos conocer mucho mejor la marca, sus objetivos y aspiraciones, y, fundamentalmente, su identidad. Del nombre pueden inferir los consumidores todo tipo de atributos y características de la marca (Peterson y Ross, 1972).

Su relevancia es tal, que no hay mayor éxito para una marca que su nombre dote de nuevo contenido a una palabra en la mente de las personas. Pensemos por ejemplo en Santander que hoy en día ha dejado de ser exclusivamente una ciudad de España. En definitiva, el nombre de la marca, además de ser esencial en la identificación del producto, ayuda a generar contenido propio de cara a su identidad representando aquello que posteriormente encarnan los productos (Levy, 1978, citado por Kohli, Labahn, 1997).

En cualquier caso, lo que ha de quedar claro es que la decisión acerca del nombre que llevará nuestra marca es de gran relevancia. Un nombre seleccionado cuidadosa y minuciosamente puede aportar gran fuerza a la marca (Kohli, Labahn, 1997) y ser fuente de distinción frente a los competidores.

- ***Personaje, emblema.***

Cuando hablábamos de los componentes de la identidad comentábamos la utilidad que tiene acudir a un personaje para que represente los valores de nuestra marca. En este sentido señala Grundey (2002, citado por Janonis *et al.*, 2007) que un personaje es la mejor forma para comunicar la personalidad y cultura de la marca. Personaje que puede ser un animal, una persona o un personaje ficticio.

Es muy habitual que las marcas recurran a animales como emblemas de las marcas, pues un animal es capaz de simbolizar multitud de características que pueden perfectamente identificarse con la identidad de la marca (Janonis *et al.*, 2007). Puede ir desde los aspectos más físicos como un caballo representando agilidad, hasta cuestiones psicológicas utilizando a éste como símbolo de independencia. Además, puede ayudar también a transmitir los valores, e incluso la propia cultura de la marca, pues son muchos los animales que se alzan en representación de un país como el gallo en Francia o representando propiamente su cultura como ocurre con el águila que lucha contra la serpiente como símbolo de la independencia de México. Así, simplemente con la incorporación de un animal como emblema de la marca, ésta puede estar transmitiendo gran cantidad de información.

Lo mismo ocurre con la utilización de personas, a través de la asociación de su personalidad, valores y demás características a las de la propia marca. Estas pueden incluso darnos información acerca del tipo de relación que la marca quiere crear y mantener con el consumidor (Kapferer, 2008). Ocurre igual con los personajes ficticios.

- ***Símbolos visuales y logotipo.***

El caso de los símbolos y el logotipo es distinto. Si hasta ahora hablábamos de elementos que nos revelaban las características de la marca ayudándonos a identificarla, en este caso es la marca la que se identifica a través del símbolo (Kapferer, 2008). El logotipo pasa a ser para la marca lo que la firma es para una persona. Es exclusivo de ésta y al exponernos al mismo la marca viene a nuestras mentes. Permiten así identificarla a simple vista, a la vez que actuar como garantía de calidad.

- ***Las raíces de la marca.***

Veámos también al hablar de los componentes, como muchas marcas tratan de aprovechar y fijar su identidad a partir de su país de origen, valiéndose de las implicaciones positivas que éste pueda tener para la marca o la categoría en que ésta se inserta. Hay otras que sin embargo buscan todo lo contrario, es decir, que tratan de evitar cualquier referencia a ese país de origen sobre todo cuando las asociaciones que se pudieran realizar no les interesan. Es el caso de muchas marcas japonesas como Canon o Technics (Janonis *et al.*, 2007). Encontramos así mismo marcas que directamente se construyen como internacionales sin ningún tipo de ligadura con ningún país en concreto. Construyen su identidad a través del resto de elementos.

Las referencias al país de origen se muestran así meramente como una opción para dar a conocer la identidad de la marca, identificándose con él.

- ***El creador de la marca.***

La persona del creador tiene también mucho que decir en la marca. Sin duda, su personalidad, valores y demás cualidades que le caracterizan dejarán de algún modo su rastro en la marca. Esto se intensifica en aquellos casos en que el nombre de la marca es el propio nombre del creador, como ocurre por ejemplo con Chanel, donde, aunque el creador abandone la marca, su esencia ha quedado ya impregnada en ella. Se convierte así en un símbolo más.

- ***Comunicación.***

Aquí cerramos el círculo en torno a la identidad. Todo gira en torno a la idea de que la marca es lo que comunica, o al menos eso es lo que le va a llegar al consumidor.

La comunicación es la que nos habla acerca de cada uno de los componentes de la identidad, que nos informa de los dos intervinientes en esta relación (cliente y empresa) así como de dicha relación entre ambos (Kapferer, 2008). La comunicación es por tanto una fuente indiscutible de identidad.

El estilo que la marca emplea en cada acción de comunicación nos desvela algo nuevo o nos refuerza una faceta que ya conocíamos de la marca. Manejar el conjunto de atributos que van surgiendo en torno a la marca a raíz de la comunicación es una labor esencial en

la gestión de cualquier marca. A través de la comunicación en todos sus posibles estilos, ésta crea contenido y se da a conocer a los consumidores (Janonis *et al.*, 2007).

Estos serían por tanto los principales medios con los que cuentan las marcas para transmitir al consumidor su identidad. De su habilidad para plasmar la identidad en los mismos dependerá su posterior efectividad para generar la imagen de marca deseada, y su capacidad para generar *brand equity*⁵, esencial en toda marca que busque triunfar.

⁵ El *brand equity* se define como el “efecto diferencial ante el marketing de un producto con marca en comparación a su reacción frente al marketing del mismo producto sin marca” (Keller, 1993, p.1)

III.LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR

3.1.Concepto y evolución

Una vez tratada desde una perspectiva general la identidad de marca, pasamos a estudiarla en las marcas del distribuidor. No obstante, antes de ello, empezaremos explicando brevemente el concepto y la evolución de esta tipología de marcas.

La marca del distribuidor es definida como el conjunto de productos vendidos bajo la marca del vendedor, que puede coincidir con el propio nombre de la cadena o ser un nombre que el vendedor utiliza en exclusiva para los productos vendidos en sus tiendas (Private Label Manufacturer Association, de aquí en adelante PLMA, 2013, citado por Miquel-Romero, Caplliure-Giner y Adame-Sánchez, 2013) y en las cuales es el propio distribuidor o detallista el que se encarga de las labores de marketing en relación con las mismas (Puelles P., Puelles G. y Gómez, 2011).

Es fundamental distinguir entre las marcas gestionadas por la distribución, que son aquellas marcas que, aunque propiedad del fabricante, son gestionadas por el vendedor y las marcas propiamente del distribuidor, que son las que nos interesan en nuestro estudio. Dentro de las pertenecientes a la distribución podemos a su vez distinguir entre:

- Marcas de distribución cadena, que son aquellas que coinciden con el nombre del establecimiento, como por ejemplo Día. Éstas a su vez pueden presentar variantes incluyendo términos que acompañen al nombre del distribuidor, como por ejemplo Carrefour (Carrefour Kids, Carrefour Selección...) que constituyen lo que denominamos marcas de distribución cadena conectadas.
- Marcas privadas que cuentan con un nombre distinto al de la enseña del establecimiento, como es el caso de las marcas de Mercadona (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde) que, a su vez pueden optar por llevar a modo de apoyo el nombre del establecimiento, en cuyo caso hablaríamos de marca privada reforzada, que tiene como ejemplo la marca de Emidio Tucci del Corte Inglés.

De entre todas las opciones la más utilizada es la de marcas privadas, siendo ésta la opción por la que han optado las marcas que cuentan con una mayor facturación actual como es el caso de Decathlon, Leroy Merlin o el ya mencionado, Mercadona (Puelles y Manzano,

2009). En cualquier caso, veremos cómo optar por una u otra opción tendrá distintas implicaciones y, según el caso, interesará más optar por una u otra.

Las marcas del distribuidor comenzaron a utilizarse por las cadenas de supermercados con la llegada del siglo XX (Hoch y Banerji, 1993) y desde entonces no han dejado de crecer, hasta el punto de que a principios de década lo hacían a un ritmo considerablemente mayor que aquel de las marcas del fabricante, creciendo la marca del distribuidor a un 18% respecto del 4.5% de éstas (Cuneo *et al.*, 2010). Actualmente cuentan con una penetración que supera los 30 puntos porcentuales en 15 de los 20 países europeos analizados para el último Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor de PLMA. Concretamente en España, el conjunto de marcas asociadas a la distribución representa ya el 41% del gasto en gran consumo según Kantar Worldpanel.⁸ Este incremento sin embargo no se limita a las categorías de gran consumo, sino que se han ido incorporando en toda clase de categorías de productos (electrónica, electrodomésticos, deportes, bricolaje, juguetes...) e incluso servicios (seguros, telefonía móvil, financieros...) (Puelles y Manzano, 2009).

Pero si algo destaca en las marcas del distribuidor es el cambio que ha experimentado su estrategia. La marca ha sido considerada durante muchos años como algo propio y exclusivo de los fabricantes, llegando incluso a considerarse los productos de los distribuidores como productos “antimarca”, es decir, que, en lugar de destacar las diferencias, las anulan. Sin embargo, en los últimos años esta situación ha cambiado, pasando la marca del distribuidor a contar con una identidad cada vez más propia y diferenciada (Beristain, 2002).

Estas marcas surgían como la alternativa barata y de calidad aceptable, dirigida a aquellos consumidores más sensibles al precio (Hoch y Banerji, 1993), quedando relegadas a un segundo plano en un mercado que era dominado por las marcas del fabricante. Su capacidad de competir en precio era y sigue siendo fruto de sus mayores márgenes debidos tanto a la ausencia de intermediarios, como a las menores inversiones en marca, comunicación y hasta ahora en muchas ocasiones, en calidad e innovación. Sin embargo, la situación ha cambiado.

⁸ Datos publicados en fecha 08/02/2018

En las últimas décadas las marcas del distribuidor han dado un paso más allá buscando competir al mismo nivel que las grandes marcas, con una estrategia propia e independiente de la del propio establecimiento. Así, marcas como por ejemplo Carrefour o Tesco han desarrollado complejas arquitecturas de marca con portfolios que van desde alternativas low-cost, que mantienen esa diferenciación por su bajo precio, a alternativas premium que realmente compiten de manera frontal con las marcas más destacadas de la categoría, que les permiten atacar a distintos segmentos del mercado (Burt, 2000; Planet Retail 2007). Efectivamente, ya no buscan ser la opción barata del mercado a la que recurrir en momentos de dificultad, sino que buscan convertirse en una auténtica alternativa de calidad e innovadora capaz de llegar a generar una fidelidad en los consumidores.

Aunque algunos autores (Mills, 1995; Narashiman y Wilcox, 1998; Sethuraman y Cole, 1997) no consideraban a las marcas del distribuidor cómo auténticas amenazas, pues defendían que los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por las marcas del fabricante al percibir una mayor calidad y un mayor valor aportado por estos últimos, cada vez son más los estudios que advierten de la necesidad de prestar atención al auge de la marca del distribuidor y a la amenaza que ésta representa. Cuneo *et al.* (2003) llevaron a cabo en este sentido un estudio en el sector de los yogures en España en el que pudieron observar que para el consumidor todas las marcas se presentaban como alternativas a la hora de tomar la decisión de compra, siendo irrelevante que se tratara de una marca del fabricante o del distribuidor. Esto demuestra que estas marcas son percibidas cada vez menos como la alternativa barata, y más como una alternativa más, igual que cualquier otra.

Más allá de ello, hay varios estudios (Hoch y Banerji, 1993; Nenycz-Thiel y Romaniuk, 2011; Nies y Natter, 2012; Richardson, Jain y Dick, 1994, 1996) que demuestran que, a pesar de la idea generalizada de que las marcas del distribuidor son elegidas por sus precios, uno de los principales determinantes a la hora de consumir estas marcas es la propia calidad. Concretamente, en un sondeo de Gallup realizado ya en 1990, el ochenta y cinco por ciento de los consumidores consideraban la calidad como factor muy importante a la hora de comprar una marca del distribuidor, frente al setenta y cuatro por ciento que calificaba de muy importante el precio (Hoch y Banerji, 1993). Esto ponía de manifiesto la posibilidad de esta tipología de marcas de llegar a generar una lealtad en el

consumidor, pues eran consumidas por factores que van más allá de la mera sensibilidad al precio. Las marcas del distribuidor empezaban así a construir *brand equity* del mismo modo que cualquier otra.

Esto ha supuesto sin duda un gran giro en la estrategia de las cadenas de distribución, que han pasado de ser meros actores pasivos en la actividad comercial a tomar un papel totalmente activo, ofreciendo su propia alternativa de calidad con la que competir en el mercado. Así, los distribuidores pasan a ser responsables ya no solo de la distribución, sino del aprovisionamiento, la producción, la comercialización y la promoción de sus propios productos y marcas, pues de ellos mismos depende ahora su éxito o fracaso (Dhar y Hoch, 1997). Todo esto exige destinar esfuerzos a la gestión de marca, algo que hasta hace no muchos años era algo ajeno los vendedores. Desde el momento que entran a competir en el mercado necesitan desarrollar una proposición capaz de aportar valor y ofrecer una ventaja competitiva que les permita hacer frente a las principales marcas, y más aún ahora que ya no buscan ser la opción *low-cost*, sino una auténtica alternativa de calidad. Necesitan por ello crear una marca fuerte, para lo que requieren tal y como señala Aaker (1996) de asociaciones únicas y fuertes y una identidad que la diferencie de las demás, del mismo modo que venían haciéndolo las marcas del fabricante.

Es destacable no obstante el hecho de que las marcas del distribuidor no han alcanzado el mismo éxito en Estados Unidos que en Europa, fruto de las diferencias existentes entre ambos mercados. Así, la mayor concentración de las cadenas de distribución en Europa, el menor tamaño de los mercados nacionales y el mayor talento que en general muestran los distribuidores en cuanto a la gestión en Europa han hecho que éstos tengan una mayor repercusión aquí que en los Estados Unidos (Hoch y Banerji, 1993).

Nosotros en nuestro estudio nos centraremos en el panorama europeo, por ser aquel con el que tenemos una mayor proximidad. Analizaremos cuál ha de ser la estrategia de construcción de marca que ha de seguirse para lograr dar el paso definitivo entre constituirse como alternativa *low-cost* y hacerlo como un auténtico competidor capaz de alcanzar cuotas de mercado similares a las grandes marcas del fabricante, pero antes, vamos a ver cuáles son los principales obstáculos que aún hoy, las separan en ocasiones de dicha meta.

3.2. Problemática de las marcas del distribuidor

Uno de los principales obstáculos a los que se siguen enfrentando las marcas del distribuidor es la asociación que realizan los consumidores con su antiguo posicionamiento. En este sentido, Nenycz-Thiel y Romaniuk (2011) demostraron en su estudio que el rechazo a las marcas del distribuidor es más habitual antes que después de probarla. Es decir, que estas marcas son rechazadas habitualmente por razones que no tienen que ver con la experiencia, como puede ser una baja calidad percibida o el efecto contagio de una opinión negativa en torno a las marcas de distribución en su conjunto.

Efectivamente, los consumidores a la hora de tomar las decisiones de compra, ante situaciones de desconocimiento, se apoyan en indicadores externos que los pueden llevar a reducir el riesgo asociado a la acción de compra. Aquí, indicadores tales como la creencia de que las marcas del distribuidor son de menor calidad, pueden prevalecer de cara a la evaluación que de ellas se haga (DelVecchio, 2001). Esto supone que, a pesar de las inversiones que éstas realizan para incrementar su calidad objetiva, si eso no viene acompañado de toda una serie de indicadores externos que la hagan apreciable para el consumidor, la percepción de escasa calidad prevalece.

Las marcas del distribuidor tienen así la necesidad de que todo aquello que se pueda percibir como un indicador externo de su calidad le sea favorable, a fin de contrarrestar esas asociaciones que se han generado en torno a la misma fruto de su posicionamiento tradicional. Además, la necesidad se vuelve mayor teniendo en cuenta el mayor riesgo asociado al consumo de estas marcas, pues a mayor riesgo, normalmente fruto del desconocimiento de la marca, mayor importancia otorga el consumidor a esos indicadores externos (DelVecchio, 2001). Riesgo entendido como el miedo del consumidor a equivocarse al realizar la compra y que desaparece cuando la marca es capaz de generar *brand equity*, al pasar la marca a ser una garantía de calidad.

Necesitan por tanto generar ese *brand equity* a través de los instrumentos de los que disponen para ello (*packaging*, nombre, logo, publicidad, merchandising, precio, etc.) y que les permita ser reconocidas por el consumidor como una marca reconocida y de calidad, equiparable a cualquier otra de las que operan en el mercado. Es aquí donde la inversión en la construcción de una identidad de marca fuerte cobra importancia.

Cualquier marca del distribuidor, si quiere conseguir situarse entre los líderes del mercado, tiene que lograr crear una identidad capaz de generar dos cosas: por un lado incrementar la calidad percibida, y por otro, ofrecer al mercado una propuesta diferenciada, presentarse como una alternativa capaz de aportar valor propio que la distinga del resto de marcas del distribuidor, a fin de, no solo generar preferencia por ella, sino también quedar desvinculada de cualquier mala imagen que pueda ir asociada con la generalidad de las marcas del distribuidor.

En línea con esto, surge otro de los problemas de las marcas del distribuidor y es que éstas apenas invertían hasta hace no mucho en la construcción de marca, hasta el punto de ser incluso consideradas tal y como comenzábamos exponiendo “antimarcas”, lo cual ayuda a explicar la ventaja que les sacan las marcas del fabricante, que llevan años invirtiendo grandes cantidades en ello. En este sentido, los consumidores sienten mayor lealtad por aquellas marcas que son capaces de aportar una razón emocional para comprar el producto, y es precisamente esto lo que les falta a las marcas del distribuidor, que las separa de las marcas del fabricante (Senthilvelkumar y Jawahar, 2013).

Por todas estas razones, las marcas del distribuidor necesitan convertirse en una auténtica marca, capaz de aportar una razón más allá de lo meramente racional para comprarla. Además, cuentan aquí con una ventaja con respecto a los fabricantes y de la que pueden aprovecharse, y es su mayor conocimiento del consumidor por el contacto directo que mantienen con él (Senthilvelkumar y Jawahar, 2013). Esto le permite conocer mejor sus necesidades y, por tanto, tomar mejores decisiones en cuanto a la forma de satisfacerlas. Debe aprovechar tal ventaja y convertirse en una verdadera marca apoyándose en un buen nombre, logo, *claim* y todos los elementos con que cuenta para ello (Senthilvelkumar y Jowahar, 2013).

3.3.Construyendo la identidad de marca del distribuidor

Para convertirse en esa verdadera marca de la que venimos hablando, las marcas de distribución necesitan, lo primero de todo, desarrollar una identidad sólida capaz de mandar un mensaje único y diferente al mercado que atraiga a los consumidores. Para lograrlo, vamos a tratar a continuación los principales elementos de los que puede servirse para ello.

3.3.1. El nombre

Empezando por el nombre, lo primero que debe decidir el distribuidor es si va a optar por el mismo nombre del establecimiento o si por el contrario la marca va a contar con un nombre propio. En el primer caso, tal y como explicamos en su momento, nos encontraríamos con una marca cadena mientras que en el segundo caso estaríamos ante una marca privada. También cabrían no obstante opciones intermedias donde o bien el nombre del establecimiento se acompaña de alguna otra palabra (marca cadena reforzada), o bien, aunque llevando su propio nombre, la marca decide reforzarse acompañándose a continuación del propio del establecimiento (marca privada reforzada).

Si el distribuidor decide optar por ponerle el nombre del establecimiento, las asociaciones con la imagen de la propia tienda serán mayores, de manera que las impresiones favorables de los consumidores sobre el propio distribuidor se transfieren a sus productos y marcas. Así asociarse con el nombre de la tienda puede incrementar en determinadas ocasiones el valor de la marca y aumentar su credibilidad (Ngobo, 2011).

Existen sin embargo de acuerdo con Kapferer (2008), una serie de situaciones en las que no es recomendable optar por el nombre del propio establecimiento:

- Cuando el distribuidor cuenta con escasa reputación, lo cual podría perjudicar a las ventas.
- Cuando no encaje la presencia de un distribuidor generalista con la categoría de producto que se va a comercializar. Así pone el ejemplo del vino o la ropa.
- Cuando el valor añadido por los productos que se van a comercializar sea tan escaso que pueda perjudicar a la propia tienda, que en estos casos actuaría a modo de marca madre. Debemos tener claro en este sentido que, igual que la tienda influye en la marca, la marca puede influir en la tienda, tanto para bien como para mal. Se produce un efecto halo en ambas direcciones.

Conforme a esto, parece que aquellas tiendas que cuentan con una buena reputación e imagen de marca deberían compartir el nombre con las marcas que comercializan. Así lo indica Kapferer (2008). Sin embargo, nos encontramos con que las mayores marcas del distribuidor, a pesar de pertenecer a cadenas con una imagen de marca favorable, optan por la estrategia de marca privada. Es el caso de Mercadona o Decathlon. Precisamente

en esta línea, mencionan Bao, Bao y Sheng (2011) que un nombre distinto al de la tienda se suele percibir como más favorable que aquel común al nombre de la tienda.

Efectivamente, parece que de cara a generar una auténtica identidad de marca que pueda contar con una estrategia propia más allá del distribuidor, lo más adecuado es optar por un nombre propio e independiente. Así, sería recomendable optar por el nombre del distribuidor únicamente en aquellos casos en que la debilidad de la propia marca del distribuidor sea tal, que la asociación a la tienda pueda ayudarle a crear valor. Esto explica que la mayor parte de ellas opten sin embargo por las marcas privadas (Puelles y Manzano, 2009).

Un paso más allá lo dan Senthilvelkumar y Jawahar (2013) al señalar que la utilización de una marca paraguas ya no es suficiente. Conforme a esto, no solo es recomendable un nombre propio para la marca, sino, además, utilizar para cada categoría una marca independiente. Argumentan en este sentido que la extensión excesiva de marca del distribuidor a lo largo de distintas categorías, diferentes entre sí, podría causar la pérdida de su esencia y debilitar su identidad. Optar por una marca diferente y autónoma en cada caso permite precisamente construir diferentes identidades de marca, que les permitan adaptarse y satisfacer mejor a los diferentes segmentos, y más aún cuando se busca ahora ofrecer un *portfolio* capaz de garantizar distintos niveles de calidad. Además, esto frenaría un posible efecto en cadena tras el fracaso de una de ellas.

Esto no quita, sin embargo, según señalan, que se pueda optar por marcas paraguas para algunas categorías concretas que guarden cierta relación entre sí, cuya extensión tenga por tanto sentido, desarrollando así submarcas bajo la misma. Incluso como decíamos, desarrollarlas bajo el propio nombre del distribuidor, en aquellos casos en los que pudiera interesar aprovechar la imagen favorable ya creada por la propia tienda.

Lo que está claro, es que la elección del nombre no es ninguna nimiedad pues tal y como vimos en su correspondiente apartado, permitirá al consumidor inferir gran cantidad de información acerca de la propia marca, sus valores, personalidad, etc. En definitiva, su identidad. Es sin duda uno de los indicadores externos en los que el consumidor se apoya a la hora de tomar sus decisiones, y es un primer paso importante de cara a crear esa unión emocional con el cliente de la que venimos hablando.

3.3.2. *El producto*

Otra de las decisiones esenciales tiene que ver con el físico o la marca como producto.

Kapferer (2008) dispone que en todo crecimiento de las marcas de distribución se pasa por tres fases:

1. Una primera fase oblativa o de reacción. En este sentido, las marcas de distribución aprovechan cualquier debilidad por parte de los fabricantes para lanzarse al mercado. Decíamos antes, que, gracias a su contacto directo con el consumidor, el distribuidor cuenta con la ventaja de poder conocer mejor sus necesidades. Gracias a esto, el distribuidor es capaz de detectar aquellas necesidades que no están siendo atendidas, no están siendo lo suficiente cubiertas o al menos, no del modo adecuado, y aprovechar para lanzar una marca propia que sea capaz de cubrir ese hueco.

Además, Hoch y Banerji (1993) identificaron una serie de factores que han de ser tenidos en cuenta por el distribuidor al introducirse en un mercado:

- El tamaño potencial del mercado. Cuanto mayor sea mejor. Además, es mejor que el mercado contenga una mayor concentración de los fabricantes, en lugar de una gran segmentación, pues así será más fácil lograr introducir una propuesta diferenciada (ter Braak, Geyskens y Dekimpe, 2013)
- Altos márgenes en el sector, de modo que garantice una cierta rentabilidad.
- Poca inversión en publicidad. Cuanto mayor sea la inversión publicitaria de las marcas del fabricante en el sector, mayor dificultad tendrá la marca del distribuidor para acaparar cuota de mercado teniendo en cuenta sus limitaciones en este ámbito dado su elevado presupuesto. No podemos olvidar que una de las ventajas competitivas de las marcas del distribuidor son sus elevados márgenes.
- La habilidad para conseguir ofrecer una alternativa de calidad. Las marcas del distribuidor deben evitar entrar en categorías donde la sofisticación sea tal, que la marca del distribuidor encuentre serias dificultades para alcanzar con sus productos las marcas del fabricante.

- La sensibilidad de los consumidores al precio. Aún en los niveles de marcas *premium* lanzadas por el distribuidor, lo habitual es que la marca del distribuidor mantenga un precio, aunque sea levemente, por debajo de la competencia. Es por ello por lo que la sensibilidad al precio será un gran aliado, sobre todo en los primeros momentos.
2. La segunda fase es la fase de imitación. En una fase en la que la inversión en identidad quizá no sea toda la deseada aún, recurrir a la confusión de marca es una buena estrategia. Para ello, una de las principales armas será el envase, pero junto con él todos los demás símbolos visuales que puedan generar confusión en el consumidor (color, tipografía, tamaño, diseño...). La clave es aprovechar que la falta de atención del consumidor¹¹ pueda llevarle a adquirir nuestra marca. Así lo hizo Classic Cola de Sainsbury en 1994 e inmediatamente vio incrementadas sus ventas (Olson, 2012)



Se trata de aproximarse todo lo posible al líder del mercado, cuánto más parecido mayor será el efecto confusión, y por tanto mayor la percepción del consumidor de que ambas marcas son la misma.¹²

Con esto, la marca conseguiría romper la barrera que mencionábamos anteriormente de la primera compra, pues una vez probada, dada su auténtica calidad (siempre y cuando efectivamente la tengan, evidentemente), la tasa de rechazo de estas marcas disminuye (Nenycz-Thiel y Romaniuk, 2011). Además, Zaichowsky y Simpson (1996) revelaron en un estudio como el descubrimiento

¹¹ La empresa InVivo calculó que en los productos de gran consumo los consumidores dedican únicamente siete segundos a cada compra.

¹² No obstante, debe tenerse precaución en este aspecto con los límites marcados por la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.

de una marca del distribuidor de calidad logra disminuir el prestigio de la marca líder del fabricante, incrementando el de la imitadora. Más aún cuando la marca del distribuidor es capaz de ofrecer esa misma calidad, pero a un mejor precio.

3. Y por último está la fase de la identidad. A donde realmente nos interesa llegar. Superadas las barreras anteriores, aquí es donde la marca realmente desarrolla una identidad única y que es capaz de ofrecer una auténtica respuesta diferenciada al mercado. Para ello es fundamental la apuesta por la innovación. Una apuesta capaz de quitarle cuota de mercado a los competidores y generar lealtad en el consumidor. Dice Kapferer (2008) que la clave está en dar el paso entre la compra por confusión y la compra por auténtica preferencia. Aquí, el argumento de la compra de la marca de distribución pasa de ser el precio a ser la marca en sí.

3.3.3. *El precio*

Si bien el precio no es uno de los elementos determinantes de la identidad, creo que es interesante hacer una breve mención al mismo, teniendo en cuenta su importancia en estas marcas, y la repercusión que el mismo tiene en la percepción del consumidor.

Decíamos que uno de los retos de las marcas de distribución radica en conseguir aumentar la calidad percibida, y uno de los obstáculos para ello es el precio. Ciertamente, una de las formas en que el consumidor logra reducir el riesgo de compra es inclinándose por aquellas con mayores precios, pues a mayor riesgo el precio se convierte en indicador de calidad. De modo que, a pesar de que ante una situación de desconocimiento un menor precio podría reducir el riesgo financiero dada la menor pérdida de dinero, el consumidor prefiere optar por los precios más altos, que le sirven como garantía de calidad, y con ello reducen la posibilidad de errar en la compra (DelVecchio, 2001).

Ahora bien, incrementar el precio supone para la marca de distribución acabar con la que ha sido su fundamental ventaja competitiva desde sus inicios y provocar una posible reducción en las ventas (Bao *et al.*, 2011). Además, debemos tener en cuenta también que, si bien el precio ha dejado de ser lo determinante a la hora de adquirir la marca de distribución, la expectativa del consumidor sigue siendo a pesar de ello encontrar un precio algo inferior al resto de marcas, y una subida excesiva podría causar un rechazo por su parte (Nenycz-Thiel y Romaniuk, 2011; Nies y Natter, 2012).

Es por ello por lo que las marcas del distribuidor deben tratar de encontrar un equilibrio estableciendo un precio no muy inferior al empleado por el resto de las marcas pues es utilizado como indicador de calidad, y lo que queremos es aumentar la calidad percibida, pero sin que le llegue a causar una repercusión negativa.

3.3.4. La comunicación

Volviendo propiamente a la formación de la identidad, hablábamos de la necesidad de encontrar un llamamiento emocional con que atraer al consumidor, más allá de lo meramente objetivo, pues al final es esto lo que va a desencadenar la lealtad del consumidor. Como dicen Senthilvelkumar y Jawahar (2013), cuanto mayor sea el apego emocional, mayores serán las posibilidades de que se vuelva la marca favorita del consumidor.

Este lado más emocional hace referencia a todo la parte de la identidad que tenía que ver con la personalidad y la cultura, los valores y creencias de la marca, la marca como persona y como símbolo. Todo aquello que consigue un acercamiento al consumidor por razones que van más allá del propio producto.

La forma más efectiva de lograr comunicar este lado de la marca es a través de la comunicación. Tal y como señala Kapferer (2008) los medios masivos son la ruta habitual para transmitir el lado menos racional de la marca y generar con ello imagen de marca¹³. Sin embargo, ya señalábamos que las posibilidades de las marcas del distribuidor en este aspecto se encuentran en cierto modo limitadas, pues invertir en estos medios supondría acabar con los márgenes de los que disfrutaban estas marcas, y, por tanto, con una de sus ventajas competitivas.

Sin embargo, existen multitud de elementos con los que cuentan para poder comunicarse en el punto de venta. Punto de venta que además cuentan con la ventaja de que depende única y exclusivamente de ellos, a diferencia de los fabricantes que dependen del distribuidor¹⁴. No obstante, aunque sí que es cierto que por medio del punto de venta se

¹³El último informe al respecto de Kantar WorldPanel (2018) revela que la televisión aporta a las marcas un 21.3% de sus compradores a largo plazo.

¹⁴ Ahora bien, esto es una verdad a medias. No debemos olvidar que un importante porcentaje de sus ventas sigue procediendo de las marcas del fabricante, por lo que debe ser capaz de encontrar el adecuado equilibrio entre fomentar sus propias marcas sin perjudicar a las del fabricante.

puede lograr la compra impulsiva, no parece que sea un método eficaz para comunicar el lado más intrínseco de nuestra identidad.

Es por eso por lo que debe buscar medios más allá que le permitan dar realmente a conocer ese lado. Pero ¿cuáles? En un momento como en el que vivimos, caracterizado por el marketing 3.0, sin duda uno de los grandes aliados aquí puede ser el *social media*. Un medio que, sin requerir apenas presupuesto más que la contratación de un buen *community manager*, puede llegar a generar una gran repercusión, así como un fuerte *word of mouth* y conseguir mostrar ese lado de la marca. Esto, combinado con un buen trato al cliente a la hora de relacionarse con él, puede ser lo que estas marcas necesitan.

En cualquier caso, las limitaciones en este ámbito en relación con los fabricantes son evidentes, lo cual dificulta, a aquellas marcas del distribuidor que operan especialmente en sectores donde la publicidad por parte de los fabricantes es abundante, alcanzarlas.

3.3.5. Otros aspectos a tener en cuenta

Con todo lo dicho, parece que queda configurada una de las tres dimensiones que constituían la identidad según Kapferer (2008): la parte referente al emisor, es decir los componentes del físico y la personalidad. Todos los elementos hasta ahora tratados deben apuntar en una misma dirección para que lancen un mensaje claro al público, una propuesta única y diferenciada al mercado.

Ahora bien, no podemos olvidar que la identidad tenía para este autor otras dos dimensiones más. Por un lado, teníamos la parte referente al receptor, el consumidor. Ésta estaba compuesta por la propia imagen y por el reflejo del consumidor. Quizá sea esta una de las partes en que las marcas del distribuidor tienen más dificultades. Como ya dijimos, el consumo de una determinada marca refleja la personalidad, valores, creencias y estatus de aquel que la compra. Pues surge aquí en relación con estas marcas en concreto lo que se denomina riesgo social, es decir, el miedo a ser juzgado negativamente por la adquisición de una determinada marca por aquellos que nos rodean (Harrel, 1986, citado por DelVecchio, 2001). Evidencia de este hecho es que aún sigue siendo raro encontrarnos con que en un evento social o a la hora de hacer regalos se recurra a marcas del distribuidor (Batra y Sinha, 2000). La mayor parte de las marcas del distribuidor siguen quedando relegadas a un consumo privado, pues es precisamente el carácter público del consumo lo que incrementa este riesgo social (DelVecchio, 2001).

Esas mismas dificultades presenta en relación con la propia imagen. ¿Hasta qué punto las marcas del distribuidor consiguen que el consumidor se sienta identificado, que sienta que se desarrolla a través de su consumo? Todo esto incrementa la necesidad de generar toda una serie de rasgos, valores en torno a estas marcas, que hagan que el consumidor se sienta satisfecho y con una motivación en consumir el producto más allá de su ventaja en el precio. Aspectos que justifiquen su compra y que hagan posible que no sienta para sí mismo, y de cara a lo que ven los demás, que adquirió esa marca porque era simplemente la más barata. Necesita un valor añadido que compense los prejuicios tanto propios como ajenos que se asocian a optar por la opción barata.

Y ya por último nos quedaría la última dimensión, la referente al punto de contacto y las relaciones entre la marca y el consumidor. Aquí juega por su parte un papel fundamental la propia tienda, y su imagen. Dado que las marcas del distribuidor se comercializan exclusivamente en las tiendas de éste, el trato que el consumidor reciba en estos establecimientos, así como la propia imagen que este tenga de la tienda, se asociarán directamente con sus relaciones con la marca (Nies y Natter, 2012). Así, además de los servicios postventa y prestaciones que pueda ofrecer la propia marca para sus productos, aspectos tales como la atmósfera de la tienda, el *merchandising*, la localización, el trato al cliente por parte de los vendedores, la cercanía, son parámetros esenciales aquí, para ayudar a construir esa identidad de marca única (Ailawadi y Keller, 2004).

En definitiva, una vez que hemos tratado todos los elementos esenciales, de lo que se trata es de conseguir a través de la combinación de todos ellos construir una identidad que, a través de su diferenciación, su carácter único, y el valor añadido que ha de ser capaz de generar en torno a los productos, permita llegar hasta el último de los niveles de construcción de marca: la lealtad (Keller, 1998). Ese nivel donde la marca ha sido capaz de crear una relación estable con el consumidor, y ello por razones que van más allá del mero incentivo del precio.

IV. ESTUDIO DE CASO: MERCADONA

Pasamos ahora a poner en práctica todo lo expuesto en el que sin duda es un claro ejemplo de éxito en la implementación de la marca del distribuidor: Mercadona. Vamos a analizar su modelo de negocio para ver realmente cuáles son las decisiones que han llevado al éxito de sus marcas propias, para lo cual analizaremos fundamentalmente sus memorias corporativas.

4.1. Breve introducción de la compañía

Mercadona, fundada en 1977, se sitúa actualmente como la cadena líder de distribución en España, con una cuota de mercado de un 24.1% frente al 8.6% que presenta su siguiente competidor Carrefour (Kantar WorldPanel, 2018). Tal y como dispone la memoria recogida en su página corporativa, cerró el año 2017 con un total de 1.627 tiendas y una facturación de 22.915 millones de euros.

Su misión, alzarse como “prescriptores totales de los productos y las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’¹⁵ se fabrique su Carro Menú (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”, siendo el Carro Menú “la Compra Total de “El Jefe” con la mayor calidad al mínimo coste mensual.”

En cuanto a su visión, aspira a conseguir, a través de su Modelo de Calidad Total implementado en 1993¹⁶, una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercado que la sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ como faro.”

Tanto la misión como la visión ponen de manifiesto el enfoque radical de la estrategia de Mercadona hacia el consumidor. Una estrategia que lo que trata de lograr es que gracias al trato cercano y a su inclusión como participe de las decisiones, el consumidor desarrolle un compromiso activo con la marca, como dice la visión “que quieran y se sientan orgullosos de ella”.

¹⁵ Denominación con la que Mercadona se refiere al cliente.

¹⁶ A través de este modelo Mercadona satisface a los cinco componentes en torno a los que gira toda su gestión: clientes, trabajadores, proveedores, capital y sociedad.

Gracias a este modelo de negocio, caracterizado por una completa orientación hacia el cliente y una permanente innovación y adaptación, han logrado sorprender a aquellos que pensaban que, tras la recuperación del nivel adquisitivo de los consumidores una vez finalizada la crisis y la mejora de los competidores, perdería la fidelidad de sus consumidores, a los cuáles no solo ha mantenido, sino que además ha logrado incrementar sus ventas en un 6% respecto al año anterior.

4.2. Modelo de negocio Mercadona

Centrándonos en lo que nos interesas que son sus marcas propias, Mercadona opera desde 1996 en cinco categorías (comida, bebida, higiene personal, limpieza del hogar y cuidado de mascotas) a través de sus cuatro marcas: Hacendado para las categorías de comida y bebida, Deliplus en higiene personal, Bosque Verde en limpieza del hogar y Compy para el cuidado de mascotas, con más de 8.000 productos bajo las mismas.



Observamos como la estrategia seguida en cuanto al nombre que era lo primero a lo que nos referíamos en nuestro análisis previo, ha sido optar por la opción de la marca privada tal y como ya adelantamos, contando con una marca para cada categoría con una gestión independiente de las demás. Esto ha permitido que, a pesar del consumidor asocia dichas marcas con Mercadona, éstas puedan constituirse como auténticas marcas, con identidad propia.

En lo que respecta a los productos comercializados bajo las mismas, todos ellos siguen la misma regla de oro: garantizar seguridad alimentaria, con la máxima calidad¹⁷, formando parte de un surtido eficaz, con el mínimo precio y mínimo tiempo invertido en comprarlo. Un surtido que atiende también a los nichos, contando por ejemplo en la actualidad con más de 1.200 productos sin gluten.

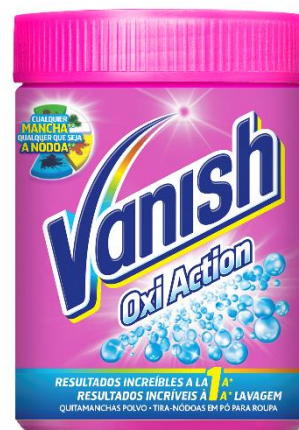
Apuesta además por la máxima transparencia, identificando siempre de manera clara a los proveedores de sus productos. Esto repercute positivamente en su calidad percibida, más aún cuando entre sus proveedores se encuentran sonados fabricantes como Casa Tarradellas, AntiuXixona o Entrepinares. En total cuenta con más de 2.700 proveedores que le permiten ofrecer ese surtido eficaz, de los cuales 120 son interproveedores que son los encargados de fabricar los productos insignia de sus marcas. Con todos ellos, Mercadona mantiene una relación basada en el beneficio mutuo a través de una estrecha colaboración y compromiso conjunto.

Siguiendo con los productos, estos se caracterizan por una continua innovación, destinando sus fabricantes interproveedores a I+D+i un 2.47% de sus recursos, frente al 1.06% que dedica el resto del sector (INE, 2016). Una clara apuesta de sus marcas por situarse como punteras en las categorías en que operan, y lograr algo distinto a lo que el consumidor encuentra ya en las otras marcas.

Ahora bien, destaca que, a pesar de su gran innovación e inversión en cuanto a surtido y fabricación de sus productos¹⁸, sus elementos externos se caracterizan en su mayoría por el carácter imitador. Sus envases, tipografías, colores y nombres recuerdan mucho a la competencia. Basta con dar una vuelta rápida por cualquiera de sus establecimientos para comprobarlo. A continuación, se muestra algunos ejemplos de ello:

¹⁷Un claro ejemplo de ello es la elección de la leche semidesnatada comercializada bajo la marca Hacendado como la mejor del mercado, según la OCU (2017)

¹⁸ En el último año ha desarrollado 105 mejoras en el surtido con 240 nuevos productos, que cuentan con una tasa de éxito en su lanzamiento que supera en 4 veces a la media del sector. A esto se suma el reconocimiento a la innovación de varios de sus productos tales como la pizza Hacendado de jamón y queso sin lactosa, la quinoa precocinada congelada de Hacendado y el Smoothie Mascletá Verdifresh. (Memoria anual 2017)



No obstante, ello no resulta raro en una marca de distribución. En nuestro análisis no obstante hablábamos del objetivo de llegar a una última fase en que la marca del

distribuidor sea capaz de destacar por su propia diferenciación y su valor añadido, dejando atrás la fase de imitación. Las marcas de Mercadona, en ese sentido, apuestan por esa última fase en lo que respecta a su surtido y calidades, pero deciden aprovechar las ventajas que se derivan de recurrir en su *packaging* a la imitación de las grandes marcas. Así podemos afirmar que opta por una agresiva estrategia de imitación que le permite generar una mayor proximidad con el resto de las marcas, una proximidad aparente, que crea la impresión de similares calidades, pero con una diferencia fundamental: los precios de una y de otra. Así, no sólo aprovecha la confusión de marca, sino que Mercadona consigue a través de sus marcas aproximarse a sus competidores en cuanto a su imagen, para después vencerles en precios.

Precisamente en relación con los precios, Mercadona sigue una política comercial de Siempre Precios Bajos (SPB), caracterizada por la ausencia de ofertas ni promociones, de modo que ofrece en todo momento el menor precio posible, que permita llenar el carro por el mínimo presupuesto. Es precisamente con esa ausencia de descuentos esporádicos en sus marcas, a diferencia de otras cadenas de distribución como por ejemplo Día, con lo que pretende transmitir esa imagen de que en todo momento está ofreciendo el mejor precio posible.

Ahora bien, veíamos en nuestro análisis como una política de precios bajos puede perjudicar la imagen de calidad percibida de las marcas del distribuidor. Algo que podría perjudicar especialmente a Mercadona, dada su apuesta por la calidad. Sin embargo, el efecto de ese recurso al precio como indicador de calidad se ve atenuado por el conocimiento de la marca. Efectivamente, el apoyo en este tipo de indicadores se produce para mitigar el riesgo, algo que surge ante el desconocimiento. Sin embargo, la larga trayectoria de Mercadona en el mercado, y sus distintos reconocimientos a lo largo de todos estos años¹⁹, hacen de Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy marcas conocidas por el consumidor en cuanto a su calidad objetiva. Es precisamente esto lo que permite que Mercadona pueda fijar esos precios sin que ello afecte en exceso a la imagen

¹⁹ El último, el reconocimiento de Mercadona como la empresa con mejor reputación del sector y la segunda a nivel nacional en el ranking MERCO 2017, encontrándose entre las variables a valorar la calidad de sus productos y servicios.

que busca generar. Las ventajas que obtiene con esta estrategia son así mucho mayores, que los perjuicios que le pueda causar, y prueba de ello son sus niveles de ventas.

Dejando de lado todo lo que tiene que ver propiamente con sus productos, una de las principales diferencias de Mercadona con respecto a sus competidores directos (Carrefour, Eroski, Lidl, Grupo Día) es que no invierten en publicidad. Frente a los 3,6 millones de euros destinados el primer trimestre de este año por Lidl, líder en inversión publicitaria, Mercadona apenas supera los 90.000 euros (Infoadex, 2017). Así, mientras que otras cadenas de distribución comienzan a apostar por la inversión publicitaria como forma de acercarse al consumidor, Mercadona se aleja de esta estrategia.

En su lugar, Mercadona apuesta por humanizar sus marcas a través de su cercanía con el cliente como modo de llegar hasta él, y aportarle ese valor añadido que éste busca. Sustituye así la publicidad por la cercanía con el cliente, y toda una serie de iniciativas que permitan mantener un contacto directo con él. Encontramos en este sentido el Modelo de Coinnovación y su Estrategia Delantal, consistentes en compartir las experiencias de consumo con el cliente, convirtiéndolo en prescriptor de sus decisiones con lo cual, además de conseguir que aquellos que participen se sientan partícipes de la marca, lo que sin duda genera un mayor compromiso con ella, permite conocer mejor cuáles son las necesidades de los consumidores a fin de poder satisfacerlas mejor y ofrecer ese surtido óptimo que promete. Mercadona busca destacar así por su cercanía con el consumidor, que se halla siempre en el foco de todas sus actividades tal y como se pone de manifiesto en su misión y visión de negocio. A esto suma su disponibilidad a través de un canal de atención al cliente y las redes sociales, cuya actividad ha tratado de incrementar en los últimos años, contando con cuentas en las más destacadas (Facebook con 535.000 seguidores, twitter con 140.000 e Instagram con 16.000 conforme a los datos recogidos en la Memoria de 2017).

Todo ello hace posible que la principal arma de comunicación de esta cadena sea el propio boca a boca de los consumidores. Un medio no solo de gran eficacia, sino además gratuito, que permite a Mercadona mantener bajos sus costes, para poder ofrecer su política de Siempre Precios Bajos al mercado. Mercadona se alza, así, como un gran ejemplo de que no hacen falta grandes inversiones en publicidad para conseguir llegar al consumidor.

Ahora bien, sigue estando aquí el hándicap que exponíamos en nuestro análisis sobre el problema al que se enfrentan las marcas de distribución en relación con la imagen propia del consumidor y el reflejo hacia los demás, problema que no es ajeno a Mercadona. Los prejuicios de muchos de cara a la consumición de marcas blancas siguen estando ahí. Hablábamos entonces de la necesidad de combatir esto por medio de toda una serie de rasgos y valores propios de las marcas, en los que el consumidor pudiera justificar su decisión de compra.

Valores como el compromiso por la sociedad y el medioambiente que demuestra Mercadona, o su preocupación por garantizar buenas condiciones laborales a sus trabajadores. Mercadona trata de desarrollar así un “modelo de empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista”, basado en un crecimiento compartido que apuesta por el progreso y el desarrollo responsable²⁰. Valores que repercuten en sus marcas, y que permiten que el consumidor se sienta orgulloso del consumo que hace de ellas, por su contribución a tales valores. Encuentran así sus marcas ese valor añadido, esa razón extra, que permita justificar su compra más allá del precio, permitiendo que este se sienta en armonía consigo mismo y se reduzca el riesgo social de cara a los demás.

En definitiva, si tuviéramos que resumir las claves del éxito de las marcas de Mercadona, es que han sido capaces de construir una identidad que se sustenta en los siguientes pilares:

- La oferta de productos de calidad en combinación con su política de Precios Siempre Bajos, que permiten por un lado combatir a las restantes marcas del distribuidor gracias a su calidad, y por otro hacer frente a las grandes marcas por su ventaja competitiva en precios. La dimensión del físico queda así bien consolidada.
- Las dimensiones de relación con el cliente y personalidad quedan forjadas con el enfoque radical hacia el cliente. La muestra de este como su prioridad, la preocupación por ofrecer un buen servicio y el desarrollo de iniciativas que permitan un contacto directo con él transmiten al consumidor la imagen de una

²⁰ Algunos de sus reconocimientos sociales en 2017: “Mercadona confiable” según Metroscopia, por el cual el 85% de los españoles ha elegido a Mercadona como la empresa más confiable; ha sido premiada por la Federación Empresarial Segoviana con la “Distinción Responsabilidad Social”; la Fundación Banco de Alimentos de Valladolid le ha concedido el “Plato Solidario 2017”.

marca cercana y comprometida. Ese compromiso se refuerza con la preocupación de poder atender con su surtido a nichos como los celíacos o intolerantes a la lactosa. Detalles que refuerzan esa sensación de compromiso de las marcas con sus consumidores.

- Y, por último, la cultura que ha sido capaz de construir (inferida de la propia cadena) fundamentada en valores tales como su preocupación por un consumo sostenible, por la sociedad y la contribución a su desarrollo, la preocupación por el medioambiente. Valores y principios desarrollados a través de su modelo de Calidad Total que logran que el consumidor pueda llegar efectivamente a “sentirse orgulloso de que exista”.
- Todo lo anterior contribuye a las dimensiones de imagen propia y reflejo del consumidor, que ya no se ven tan perjudicadas por el hecho de estar ante una marca del distribuidor.

Mercadona ha sido capaz así de dar ese paso de una “lealtad” a la marca fruto meramente de sus atractivos precios, atrayendo únicamente a un consumidor sensible a este factor, y ponemos lealtad entre comillas porque en estos casos no se puede hablar de lealtad real ya que el consumidor se traspasa de unas marcas a otras según cuál le ofrezca mejores precios en cada momento, a una auténtica lealtad por la marca en sí, por su capacidad para ofrecer productos de calidad y su trato cercano al cliente, de conseguir un consumidor satisfecho. Lealtad capaz de generar en el consumidor el compromiso de acudir específicamente a sus establecimientos para adquirir sus marcas. Cabría preguntarse, no obstante, si la lealtad alcanzada es tal que sería capaz de mantenerse ante una subida de los precios al nivel de las marcas del fabricante, pudiendo realmente combatirlos dejando de lado el incentivo del precio. Sin embargo, al final esa lealtad es fruto de un conjunto, y sin duda en ese conjunto entra la gran ventaja competitiva en cuanto a precios con la que cuenta Mercadona. Lo que es evidente, y que es lo que realmente nos importa, es que Mercadona ha conseguido construir una sólida identidad, capaz de complementar esa ventaja en cuanto a precios con una calidad al nivel de las grandes marcas y toda una serie de valores que le permite no solo situarse como líder frente a las demás cadenas de distribución, sino también, hacer frente a las marcas del fabricante.

V. CONCLUSIONES

Una vez finalizado nuestro estudio podríamos extraer las siguientes conclusiones:

- La identidad de marca se constituye como el conjunto de asociaciones que la empresa busca crear en la mente del consumidor, frente a lo que éste realmente acaba percibiendo, que es la imagen de marca. La identidad supone la razón de ser de toda marca, nos dice quién es y quién quiere llegar a ser. Dimensión ésta de la marca que se ve complementada con el posicionamiento, que es el que permite introducir esa propuesta creada por medio de la identidad en el entorno competitivo.
- Tal y como hemos podido ver en nuestro estudio, se han desarrollado multitud de modelos que tratan de conceptualizar el modelo de la identidad de marca, entre los que encontramos el modelo de Aaker (1996) y el Prisma de Identidad de Kapferer (2008). En todos ellos, existen toda una serie de elementos clave que se presentan ante la empresa como un abanico de posibilidades que hacen posible la construcción de la identidad de marca. Así, por ejemplo, veíamos como la identidad de marca en el Prisma de Kapferer (2008) se construye a partir de 6 elementos: físico, personalidad, cultura, relaciones, propia imagen y reflejo del consumidor. Ahora bien, la identidad, por muy bien desarrollada que esté, nunca será nada si no se comunica, para lo cual la marca cuenta con toda una serie de elementos externos (productos, nombre, logotipo, personajes, etc.) que le permiten darse a conocer al cliente, y de la efectividad con que esto se haga dependerá que la imagen que el consumidor recibe sea finalmente más o menos cercana a lo que la empresa realmente quiso transmitir. Hecho este último que sigue siendo el principal reto al que las marcas se siguen enfrentando, pues es algo que no sólo depende de ellas, sino que se ve interferido por toda una serie de factores ajenos que pueden distorsionar la auténtica identidad.
- En lo que respecta a las marcas del distribuidor, estamos ante una tipología de marcas que, si bien nacía como una mera alternativa barata a las principales marcas, sin una auténtica preocupación por invertir en su gestión, hoy muestra la misma preocupación que cualquier otra por desarrollar una identidad propia y diferenciada. Ahora bien, lo hace con una dificultad adicional, vencer al que ha sido su posicionamiento durante muchos años. Las marcas del distribuidor luchan

así ahora por construir una identidad capaz de mostrar al mercado que representan mucho más que un buen precio. Deben contar por tanto con las mismas dimensiones que toda identidad de marca: un físico que en este caso se centra fundamentalmente en tratar de transmitir una alta calidad percibida, una personalidad fuerte, una cultura que suele apoyarse fundamentalmente en la de la propia cadena de distribución, consolidar las relaciones con el cliente y una buena posición en lo que respecta a la propia imagen y el reflejo del consumidor, siendo en estos dos últimos aspectos donde se encuentran las mayores dificultades, dada esa asociación generalizada de las marcas del distribuidor como marcas “*lowcost*” y los prejuicios que ello conlleva.

- No obstante, parece que las marcas del distribuidor lo van logrando y un claro ejemplo de ello es el caso de Mercadona, de donde podemos extraer algunas de las claves para desarrollar con éxito una marca de distribución:

- ✓ Su constitución como verdaderas marcas que, aunque relacionadas con el distribuidor aprovechando las ventajas que esta asociación trae, sean a su vez independientes con una gestión propia y distinta al mismo. En este aspecto, veíamos como contar con nombres propios puede favorecer en este aspecto.
- ✓ La capacidad de hacer frente a la imagen de escasa calidad percibida que ha acompañado a las marcas de distribución durante muchos años. Para ello las marcas han de valerse de todos los indicadores externos con que cuentan, siendo un gran aliado el recurso a la confusión de marca por medio de la imitación a las grandes marcas. La clave está en lograr que a través de la aproximación se infieran asociaciones positivas de las grandes marcas a las del distribuidor, tratando de lograr una equiparación en cuanto a calidad, para posteriormente ganarlas a través de su principal ventaja competitiva: el precio. Es primordial por tanto reducir el gap en cuanto a calidad entre las marcas del fabricante y del distribuidor, pues este es el principal motivo que justifica que los consumidores estén dispuestos a pagar más por las primeras que por las segundas, si éste desaparece, la ventaja de las marcas del fabricante es evidente.
- ✓ La preocupación por ofrecer al consumidor un motivo de compra más allá del meramente racional. Conseguir una vinculación emocional con el

cliente, que permita ir más allá de la mera lealtad entendida como repetición en el consumo de una marca. Llegar a un auténtico compromiso activo con el consumidor. Para ello es fundamental que estas marcas inviertan no sólo en innovar con sus productos y ofrecer calidad, sino en construir una serie de rasgos que las configuren y de valores que las definan que permitan al consumidor sentirse identificado y dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo a la marca.

En definitiva, se trata de que éstas marcas sean capaces de forjar una identidad capaz de aportar valor a los consumidores del mismo modo que han venido haciéndolo hasta ahora las marcas del fabricante, pues en un momento en el que las dificultades económicas empiezan a desaparecer, un buen precio ya no es suficiente.

- Nuestro estudio no obstante se limita a las marcas de una cadena concreta, representativa de un modelo de éxito. Futuras investigaciones podrían así enfocarse en el estudio de otros modelos de negocio que pudieran corroborar o establecer diferencias a lo aquí expuesto.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1996). *Building Strong Brands*. London: Macmillan (S&S).
- AAKER, D., Y JOACHMINSTHALER, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- AAKER, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIV, 347-356.
- AILAWADI, K. L., Y KELLER, K. (2004). Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342.
- BAO, Y., BAO, Y., Y SHENG, S. (2011). Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64, 220-226.
- BATRA, R., Y SINHA, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76(2), 175-191.
- BERISTAIN OÑEDERRA, J. (2002). Marcas de distribución: del labeling al branding. *Distribución y Consumo*, 35-45.
- BUIL, I., CATALÁN, S., Y MARTÍNEZ, E. (2016). The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector. *Business Research Quarterly*(19), 3-12.
- BURT, S. (2000). The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. *European Journal of Marketing*, 34(8), 875-890.
- CALVO PORRAL, C., MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, V. A., JUANATEY BOGA, O., Y LÉVY MANGÍN, J. (2013). What matters to store Brand Equity? An approach to Spanish large retailing in a downturn context. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía* , 136-146.
- CERVIÑO, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarl*as. Madrid: Pirámide.

- CICEO, A. (2013). Exploring Kapferer's Brand Identity Prism Applicability in Theatre. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), 18-23.
- CONSUMER INSIGHTS. (2009, Septiembre). *Slideshare*. Retrieved from <https://es.slideshare.net/cristinaqdavila/la-personalidad-del-consumidor-y-sus-implicancias-en-el-marketing-somos-lo-que-consumimos>
- CUNEO, A., LÓPEZ, P., Y YAGÜE, M. (2010). Measuring private label brand equity: a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, 952-964.
- DA SILVEIRA, C., LAGES, C., Y SIMOES, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research* (66), 28-36.
- DAHLEN, M., LANGE, F., Y SMITH, T. (2010). *Marketing Communications: a Brand Narrative Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- DAVIS, S. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- DE CHERNATONY, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*(15), 157-179.
- DE CHERNATONY, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford, U.K.: Butterworth-Heinemann.
- DELGADO BALLESTER, M. (2007). La creación de marca como estrategia generadora de valor. *Colección Mediterráneo Económico: "Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor"*, 11, 433-446.
- DELVECCHIO, D. (2001). Consumers perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(5), 239-249.
- DHAR, S. K., Y HOCH, S. J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 16, 208-227.

- DOYLE, P. (1989). Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 77-95.
- GEYSKENS, I., GIELENS, K., Y GIJSBRECHTS, E. (2010). Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, XLVII, 791-807.
- GHODESWAR, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- GIOIA, D., SCHULTZ, M., Y CORLEY, K. (2000, January). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- GOLDBERG, L. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- HOCH, S., Y BANERJI, S. (1993). When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management Review*, 34(4), 57-67.
- INTERBRAND. (2007). *Building a powerful and enduring brand: the past, present, and future of the ENERGY STAR brand*. Interbrand Publication for the U.S. Environmental Protection Agency. Retrieved from https://www.energystar.gov/ia/partners/downloads/ENERGY_STARBndManf508.pdf
- JANISZEWSKA, K. (2013). The strategic importance of consumer insight in defining place brand identity and positioning. *Journal of International Studies*, 6(2), 9-19.
- JANONIS, V., DOVALIENÈ, A., Y VIRVILAITÈ, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*. No 1 (51), 69-77.
- KANTAR WORLD PANEL (08/02/2018). *El Gran Consumo crece un 1.3% en 2017*. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-13-en-2017>. Última visita: 08/06/2018
- KAPFERER, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London and Philadelphia: Kogan.

- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- KELLER, K. (1998). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson.
- KOHLI, C., Y LABAHN, D. W. (1997). Observations: Creating effective brand names: a study of the naming process. *Journal of Advertising Research*, 67-75.
- MCKINSEY&COMPANY. (2002). *Building Strong Brands Better, Faster, and Cheaper*.
- MERCADONA. (2017). Memoria anual 2017. Recuperado de: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anales/memoria-anual-2017>. Última visita: 08/06/2018
- MERCADONA. (2017). Memoria Medioambiente 2015-2016. Recuperado de: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memoria-medioambiental/memoria-medio-ambiente-2015-16>. Última visita: 08/06/2018.
- MIQUEL-ROMERO, M.J., CAPLLIURE-GINER, E.M. Y ADAME-SÁNCHEZ, C. (2013). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*.
- MILLS, D. (1995). Why Retailers Sell Private Labels? *Journal of Economics and Management Strategy*, 12(4), 509-528.
- NARASIMHAN, C., Y WILCOX, R. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *Journal of Business*, 71(4), 573-600.
- NENY CZ-THIEL, M., Y ROMANIUK, J. (2011). The nature and incidence of private label rejection. *Australasian Marketing Journal*, 19, 93-99.
- NGOBO, P.-V. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 259-270.
- NIES, S., & NATTER, M. (2012). Does Private Label Quality Influence Consumers' Decision on Where to Shop. *Psychology & Marketing*, 29(4), 279-292.

- OCU (2017). *Las mejores leches "semi"*. Recuperado de: <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/test/comparar-leche/results>. Última visita: 08/06/2018
- OLSON, E. L. (2012). Supplier inferences to enhance private label perceptions. *Journal of Business Research*, 65, 100-105.
- OROZCO TORO, J. A., & FERRÉ PAVIA, C. (2013). Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca. Actas de Diseño nº 15. *VIII Encuentro Latinoamericano de Diseño "Diseño en Palermo"* (p. 253). Buenos Aires: Comunicaciones Académicas.
- OSTBERG, J. (2007) Identidad, cultura e imagen corporativa. Jiménez y Rodríguez (Edit.), *Comunicación e imagen corporativa*, 15-53, Barcelona: UOC
- PETERSON, R. A., Y ROSS, I. (1972). How to Name New Brands. *Journal of Advertising*, 12, 29-34.
- PICH, C., Y DEAN, D. (2015). Political branding: sense of identity or identity crisis? An investigation of the transfer potential of the brand identity prism to the UK Conservative Party. *Journal of Marketing Management*, 31(11-12), 1354-1378.
- PLANET RETAIL. (2007). Private Label Trends Worldwide. *Planet Retail Reports*, 1-47.
- PLMA (2017). Anuario Internacional de la Marca del Distribuidor de la PLMA de 2017. Recuperado de: <https://www.plmainternational.com/es/international-private-label-yearbook>. Última visita: 08/06/2018
- PONNAM, A. (2007). Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism. *The Icfai Journal of Brand Management*, 4(4), 63-71.
- PORTAKALCI, M., Y KILIC, E. (2016). The Role of Brand Image in buying Attitude of the Consumers: Northern Part of Cyprus. *Revista de Cercetare si Interventie Socialá*, 133-143.

- PUELLES GALLO, M., Y MANZANO ANTÓN, R. (2009). Actualidad de las marcas de distribuidor en las grandes superficies especializadas no alimentarias en España. *Distribución y Consumo*, 38-45.
- PUELLES PÉREZ, J., PUELLES GALLO, M., & GÓMEZ SUÁREZ, M. (2011). *Marcas de distribuidor: : Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos.* . Madrid: Pirámide.
- FOOD RETAIL. (04/03/2018). *Lidl sigue líder en publicidad, pero baja la inversión.* Recuperado de: https://www.foodretail.es/retailers/lidl-inversion-publicidad-2017_0_1196280376.html. Última visita: 08/06/2018
- RICHARDSON, P., DICK, A., Y JAIN, A. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, 58(4), 28-36.
- RICHARDSON, P., JAIN, A., Y DICK, A. (1996). Household store brand proneness: a framework. *Journal of Retailing*, 72(2), 159-175.
- RIES, A., Y TROUT, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind.* New York: McGraw-Hill.
- SCHMITT, B., Y SIMONSON, A. (1998). *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen.* Bilbao: Deusto.
- SENTHILVELKUMAR, K., Y JAWAHAR, P. (2013). Building Private Labels into Strong Brands. *Journal of Brand Management*, 2, 42-61.
- SETHURAMAN, R., Y COLE, C. (1997). Why Do Consumers Pay More for National Brands Than for Store Brands? *Marketing Science Institute Paper Series*, 97-126.
- SICARD, M.-C. (2008). *Identité de Marque.* Paris: Eyrolles.
- SIMMONS, T. (2016, Mayo). *Asociación Española de empresas de branding.* Retrieved from <https://aebrand.org/invertir-la-marca/>
- SIMON, C., Y SULLIVAN, M. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12, 28-52.

- SRIVASTAVA, R., SHERVANI, T., Y FAHEY, L. (1998). Driving shareholder value: the role of marketing in reducing vulnerability and volatility of cash flows. *Journal of Market Focused Management*, 2, 49-64.
- TER BRAAK, A., DELEERSNYDER, B., GEYSKENS, I., Y DEKIMPE, M. G. (2013). Does private-label production by national-brand manufacturers create discounter goodwill? *Intern Journal of Reserarch in Marketing*, 30, 343-357.
- TER BRAAK, A., GEYSKENS, I., Y DEKIMPE, M. G. (2013). Taking private labels upmarket: Empirical generalizations on category drivers of premium private label entry. *Journal of Retailing*, 1-48.
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- ZAICHKOWSKY, J. L., Y SIMPSON, R. N. (1996). The Effect of Experience with a Brand Imitator on the Original Brand. *Marketing Letters*, 7(1), 31-39.