



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# Canales de comunicación alternativos a la publicidad en la estrategia de branding de la empresa

Autor: Rafael Budi Hycka

Tutor: Mariano Juan Iñigo Pardo

Madrid

Marzo de 2015

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.- INTRODUCCIÓN.....	4
2.- DISTINCIÓN ENTRE PUBLICIDAD Y CANALES ALTERNATIVOS A LA PUBLICIDAD.....	7
2.1. Los canales de comunicación de una marca.....	7
2.2. Publicidad y canales alternativos de comunicación.....	7
3.- LAS MARCAS Y SU COMUNICACIÓN: EL BRANDING.....	10
3.1. Breve referencia a la evolución histórica del <i>branding</i> .....	10
3.2. Importancia del <i>branding</i> para las empresas.....	12
3.3. Determinación de la estrategia de <i>branding</i> apropiada para cada empresa.....	15
4.- LA MARCA Y SU PERCEPCIÓN POR EL CONSUMIDOR.....	17
4.1. El <i>brand equity</i> .....	17
4.2. Valores funcionales y emocionales de una marca.....	18
5.- LA TRANSMISIÓN DE VALORES DE UNA MARCA A TRAVÉS DE LOS DISTINTOS CANALES DE COMUNICACIÓN.....	24
5.1. La publicidad como procedimiento de transmisión de valores de marca.....	24
5.2. Relación entre canales de comunicación alternativos de una marca y su relación con los valores emocionales. Tipos de canales alternativos.....	26
6.- ESTUDIO DE CANALES DE COMUNICACIÓN ALTERNATIVOS A LA PUBLICIDAD A TRAVÉS DE CASOS REALES.....	29
6.1. Presentaciones.....	29
<i>Caso Banco Santander</i> .....	30
<i>Caso Apple</i> .....	32
6.2. Declaraciones y comunicados a medios de comunicación.....	36
<i>Caso Abercrombie &amp; Fitch</i> .....	36
<i>Caso Mercadona</i> .....	38

6.3. Acontecimientos y celebración de eventos .....	40
<i>Caso Freixenet.</i> .....	40
6.4. Uso del espacio físico. ....	42
<i>Caso Starbucks</i> .....	42
<i>Caso Heineken</i> .....	47
6.5. Uso del espacio virtual. ....	49
<i>Caso Media Markt</i> .....	49
6.7. Uso del canal de distribución como canal alternativo. ....	53
<i>Caso Amazon</i> .....	53
<i>Caso ZARA</i> .....	54
7.- CONCLUSIONES .....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	59

**Resumen:** En este trabajo se estudiará la composición de los valores de una marca y los distintos canales de comunicación para desarrollarlos. De esta forma comprobaremos cómo el crecimiento y desarrollo de una marca se puede conseguir de forma más efectiva a través de canales de comunicación alternativos a la publicidad, ya que muchos de estos canales son idóneos a la hora de transmitir valores emocionales.

**Palabras clave:** branding, publicidad, comunicación, marca, valores.

## 1.- INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las marcas<sup>1</sup> que identifican productos o servicios en el mercado están presentes y son parte de la vida cotidiana de las personas. El fenómeno de la globalización con mercados que superan el territorio de los estados-nación es un hecho que acentúa la vocación de las marcas por operar en mercados globales. Además, la existencia de un espacio virtual (internet) como nuevo soporte de comunicación, que por su naturaleza es transnacional, es otro fenómeno que influye decisivamente y acentúa la presencia de las marcas en nuestra vida cotidiana.

Como consecuencia de lo anterior, la implantación y desarrollo de una marca en el mercado es un proceso más difícil y complejo, lo que obliga a las empresas a buscar nuevos canales en los que basar su estrategia de *branding* para que ésta sea más efectiva. Esos canales están caracterizados por ser alternativos a la publicidad, entendiendo por alternativo, no necesariamente disyuntivo o excluyente de la publicidad, sino también complementario, dependiendo de la estrategia de *branding* que siga la empresa titular de la marca.

El objetivo de este trabajo se centra, pues, en explorar ese terreno analizando la eficacia de canales alternativos a la publicidad convencional como procedimiento o sistema para la comunicación y desarrollo de una marca. En consecuencia, más que examinar la efectividad del empleo de medios publicitarios en la estrategia de construcción de la misma nos centraremos en la utilización de canales alternativos a esos medios, describiendo su importancia, en particular en la transmisión de lo que llamaremos valores emocionales, que son percibidos por el consumidor y afianzan la efectividad de la implantación de una marca en el mercado.

Dentro del objetivo genérico que acaba de señalarse, la hipótesis más concreta de este trabajo es que los canales alternativos a la publicidad sirven, frente a la publicidad convencional, (sobre la diferencia entre ambos canales, ver 2.2), como procedimientos particularmente adecuados de difusión de valores emocionales de marca, diferenciando

---

<sup>1</sup> A efectos de este trabajo entiendo el término “marca” como viene establecido en el artículo 4.1 de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas de la siguiente forma: “Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las de otras.”

estos de los denominados valores funcionales (sobre la diferencia entre ambos valores, ver 4.2).

A lo largo del trabajo se sigue un método de análisis inductivo-deductivo, ya que he considerado casos concretos (ver apartado 6 del trabajo), de los cuales he inferido una serie de conclusiones de carácter general.

En cuanto a la estructura del trabajo, lo he dividido en siete partes, según se indica en el Índice.

En esta primera parte me limito a señalar brevemente cual es el objetivo del trabajo, su estructura y metodología.

En la segunda parte analizaré qué se entiende por canal de comunicación y la diferencia entre publicidad y canales alternativos a la misma, constituyendo éstos últimos el objeto del trabajo propiamente dicho.

En la tercera parte realizaré una descripción que considero necesaria sobre el *branding*, por entender que es el marco en el cual se desarrollan los canales alternativos a la publicidad ya que, en definitiva, estos canales forman parte importante de lo que es la gestión de una marca. A su vez, este apartado permitirá formarnos una idea sobre la situación actual de las marcas en el mercado global actual.

En la cuarta parte describiré el concepto de *brand equity* y la clasificación de los valores funcionales y emocionales de una marca, mencionando las diferencias existentes entre ambos. El objetivo de este apartado es determinar qué elementos de una marca son los que verdaderamente permiten su potenciación y pueden suponer la diferenciación de una marca respecto a otras de la competencia.

En la quinta parte se relacionará lo visto en los apartados anteriores, poniendo en relación los valores de una marca y los canales de comunicación existentes para desarrollarlos. Se analizará la asociación que hay entre los canales de comunicación y los valores de marca, examinando la misma separadamente para cada canal (publicidad y alternativos), y su efectividad a la hora de transmitir los distintos valores de una marca, en particular los emocionales.

En la sexta parte desarrollaré casos que pueden considerarse ejemplos del uso de los canales de comunicación alternativos, examinando los valores emocionales que tratan

de transmitir. De esta forma, se pretende descubrir las claves del éxito en la gestión de una marca que faciliten su difusión y desarrollo a través de canales alternativos y su idoneidad frente al uso de los medios publicitarios clásicos. Con la finalidad de hacer lo más operativo posible este trabajo, en el análisis de cada caso individual se indicarán los puntos fundamentales que determinaron el éxito o fracaso de la estrategia seguida.

Finalmente, en la séptima y última parte del trabajo plantearé una serie de conclusiones como propuesta para la mejora en la gestión de comunicación de marca de cualquier empresa. Esta enumeración de conclusiones busca recoger las ideas principales obtenidas en el desarrollo del trabajo que pudieran considerarse por las empresas para seleccionar los canales de comunicación más idóneos en su estrategia de *branding*.

## **2.- DISTINCIÓN ENTRE PUBLICIDAD Y CANALES ALTERNATIVOS A LA PUBLICIDAD.**

### **2.1. Los canales de comunicación de una marca.**

Conviene, ante todo, delimitar lo que se entiende por canal de comunicación. A efectos de este trabajo y considerando que nuestra materia es el marketing, el canal de comunicación consiste en el contexto o entorno en el cual se presenta la marca al consumidor<sup>2</sup> y éste la percibe. Por tanto, el canal de comunicación de una marca se distingue del medio de comunicación (que sería, por ejemplo, prensa, radio, televisión o internet) o de la forma de la comunicación, (que sería, por ejemplo, texto escrito, gráfico, audio, audiovisual). Describiremos mejor esta idea en el epígrafe siguiente, con algún ejemplo, al hablar de los dos canales de comunicación que se consideran: la publicidad y los canales alternativos a esta.

### **2.2. Publicidad y canales alternativos de comunicación.**

Para determinar la estrategia de *branding* de una empresa es fundamental considerar el canal o canales de comunicación a través de los cuales se pretende dar a conocer una marca y sus valores. Dicho estudio debería constituir una parte importante del plan de negocio y estar alineado con los valores que la propia empresa busca transmitir a través de sus marcas, que identifican sus productos<sup>3</sup> en el mercado.

Comenzamos por describir la publicidad como canal de comunicación de una marca. En términos generales, la publicidad es ante todo un acto de comunicación encaminado a informar de o difundir un producto a cambio de una contraprestación directa o indirecta a un medio para que la transmita. Así considerada, la publicidad incluiría tanto los medios convencionales como los no convencionales. En los medios publicitarios convencionales quien contrata publicidad compra un espacio físico o temporal,

---

<sup>2</sup> En este trabajo se entiende por consumidor la persona que demanda productos o servicios en el mercado.

<sup>3</sup> A efectos de este trabajo cuando se habla de producto se hace referencia no solo a bienes tangibles propiamente dichos, sino también a servicios objeto de transacción en el mercado.

directamente o a través de una agencia o intermediario, para su transmisión masiva a los destinatarios de la publicidad a través de un medio (por ejemplo, televisión, radio, prensa o internet). En cuanto a los medios no convencionales, hacen referencia a aquellas acciones publicitarias muy variadas que se realizan a través de medios no masivos (por ejemplo, patrocinio, *merchandizing* o *product placement*). En ambos procedimientos publicitarios media directa o indirectamente una contraprestación por la que quien contrata la publicidad obtiene algún tipo de provecho o satisfacción.

En general, la publicidad es el canal más utilizado para transmitir mensajes de marca al consumidor pero en este trabajo nos interesa analizar otras vías y posibles alternativas que permitan implantar o desarrollar una marca en el mercado. Por ello me voy a detener en explicar la diferencia entre el canal publicitario (publicidad en cualquiera de las modalidades descritas en el párrafo anterior), y los canales alternativos a ella, pues pienso que es la mejor manera de entender estos últimos.

Al hablar en este trabajo de canales publicitarios o de publicidad sin más se hará referencia a casos en los que la presentación de la marca a la percepción sensorial del consumidor se hace mediante un procedimiento en el que el consumidor percibe directamente el mensaje como publicitario, es decir; el contexto o entorno del canal es el propiamente publicitario y así lo perciben sus destinatarios. Por ejemplo, cuando vemos un anuncio en televisión como consumidor percibimos un producto identificado con una marca y somos conscientes de que es un procedimiento descriptivo de los valores que se quieren dar al producto por quien promueve la publicidad. Estos valores serán funcionales o emocionales, pero el contexto está perfectamente determinado: es publicidad. La marca se dirige al consumidor de manera directa con un mensaje determinado y éste así lo percibe. Se puede intentar exagerar las características o virtudes del producto, que nos creeremos o no, pero sabemos por el procedimiento que utilizan para hacer llegar el mensaje que estamos ante publicidad.

Sin embargo, al hablar en este trabajo de canales alternativos a la publicidad se hará referencia a procedimientos de comunicación de una marca en donde ésta se muestra y difunde como algo distinto al mensaje publicitario, y así es percibido por los consumidores. En estos casos la marca se presenta dentro de un contexto o entorno distinto del propiamente publicitario, en el cual hay un mensaje o interés que no es el propiamente publicitario. Así, el mensaje o interés dentro del cual la marca aparece en

el canal alternativo de que se trate tiene que ver con los valores que ésta trata de difundir y el consumidor así lo percibe en ese contexto predeterminado. Por ejemplo, cuando se lee una entrevista en un diario a un conocido ejecutivo de una empresa y aparece su foto junto a la marca de sus productos, puede que el foco de la atención sea conocer las opiniones de ese ejecutivo sobre el empleo en España, pero se llega a identificar la marca que aparece como trasfondo de la entrevista con las opiniones que ofrece ese ejecutivo. Por tanto, desde el punto de vista sensorial, el canal alternativo sería una percepción que el consumidor tiene de una marca en un contexto o entorno determinado sin mediar publicidad, manifestando el consumidor su interés en la marca en atención a lo que la misma representa dentro del canal utilizado.

En resumen, los canales alternativos son procedimientos en los que la marca se difunde dentro de otro contexto o entorno distinto del propiamente publicitario, mientras que la publicidad hace referencia a aquellos actos comunicativos que buscan fomentar una marca con un mensaje destinado al público que es percibido como tal publicidad por sus destinatarios y efectuándose a cambio de una contraprestación.

### **3.- LAS MARCAS Y SU COMUNICACIÓN: EL BRANDING.**

Me parece oportuno en este epígrafe del trabajo analizar brevemente el *branding*. Este análisis tiene como propósito enmarcar los apartados siguientes en los que se desarrollan los valores de marca y su relación con los canales de comunicación, en concreto con los canales alternativos. De esta forma, se podrá entender mejor que el uso de esos canales para comunicar la marca es, en nuestros días, una opción cada vez más adecuada y conveniente dentro de una estrategia de *branding*.

#### **3.1. Breve referencia a la evolución histórica del *branding*.**

A la hora de determinar el éxito de un producto, la identificación de este con una marca atractiva puede ser casi tan importante como la propia calidad o precio del producto, sin que por ello la empresa pueda nunca relevar a un segundo plano esto último. Lo anterior no ha sido siempre así. La función de las marcas ha ido cambiando a lo largo del tiempo hasta nuestros días, en que las marcas no se consideran únicamente herramientas de diferenciación del producto.

El *branding* es un concepto que ha adquirido una gran popularidad en el campo del marketing. Se entiende como *branding* la estrategia a seguir para construir, desarrollar y gestionar una marca, resaltando las cualidades en las que se basa ésta para que el consumidor pueda vincularla en su mente a determinados valores.

Para comprender la situación actual de las marcas respecto del consumidor y la importancia de los diversos canales de comunicación en el mercado es necesario analizar brevemente la evolución del *branding* a lo largo de la historia y la mayor importancia que ha ido adquiriendo en el mundo empresarial.

Las marcas son signos distintivos que ya se utilizaban muchos años atrás cuando los productos se adquirían únicamente de fabricantes locales. Podemos encontrar armas y piezas de cerámica y porcelana con símbolos grabados que diferenciaban el producto en la antigua Grecia o el Imperio Romano, e igualmente se han llegado a descubrir objetos procedentes de antiguos artesanos de las regiones de la India y China con signos visuales distintivos. Lo anterior evidencia el interés del ser humano por identificar y distinguir el producto que elabora, con independencia del lugar y momento histórico.

Desde un punto de vista etimológico, el término inglés *brand*, proviene del término noruego antiguo “*brandr*” que significaba quemar a fuego o marcar el ganado con un signo que identificaba a su dueño. El término español marca tiene un origen latino más próximo, si bien desde un punto de vista semántico representa la misma idea de delimitar mediante un signo un producto.

Con la aparición de las rutas comerciales y la mayor complejidad de los canales de distribución durante la Edad Media surgió la necesidad de confirmar la autenticidad de ciertos productos. Los consumidores necesitaban verificar que el producto que adquirirían tenía la calidad y el sello de un determinado fabricante. El surgimiento de los gremios fue un hecho que motivó aún más el desarrollo de los signos distintivos en los productos. Se pretendía con ello incluir en los bienes rasgos observables únicos en ellos que garantizaran la calidad de los productos vendidos y preservaran la reputación de las asociaciones gremiales a falta de otro sistema de protección. El producto quedaba marcado y diferenciado del resto, lo que aumentaba considerablemente el coste de falsificarlo.

Más adelante, ya a partir de principios del siglo XIX, la Revolución Industrial permitió que las marcas tuvieran un papel más importante en el mercado, estableciéndose mecanismos legales para su protección. Si bien a partir de ese momento, los beneficios obtenidos por las empresas industriales aumentaron considerablemente gracias a la implantación de procesos como la especialización y las economías de escala, también se produjo un mayor distanciamiento entre el productor y el consumidor en comparación con épocas anteriores. Poco a poco fue emergiendo el sistema de marcas actual centrado en desarrollar la prevención del fraude y la copia. Durante el siglo XIX y principios del XX fueron aprobadas numerosas leyes tanto en países europeos como en América, con objeto de dar seguridad jurídica a las marcas como signos distintivos de productos y servicios en el mercado.

A lo largo del siglo XX se produjo un gran crecimiento y potenciación de las marcas a través de la publicidad gracias al desarrollo de medios de comunicación como la radio, la televisión y, en los últimos años, internet. En esta etapa, el proceso de globalización se ha visto acelerado enormemente de forma que ciertas empresas han empezado a adquirir una dimensión tal que les ha permitido acceder a casi cualquier mercado. Este tipo de economía, con mercados más amplios, ha favorecido una inversión cada vez

mayor en publicidad y la aparición de nuevos canales de comunicación y comercialización de productos.

Ya en el presente siglo XXI, la revolución tecnológica está revolucionando la concepción del *branding*. Con el desarrollo de internet y los medios digitales las interacciones a través de éstos aumentan constantemente, por lo que el nuevo entorno de comunicación inmediata añade un mayor nivel de complejidad al *branding*. Por ejemplo, el desarrollo de internet ha permitido que aparezcan alternativas muy viables en el sector publicitario. Algunas de estas opciones, como los *banners*, vídeos promocionales o páginas web patrocinadas, son medios publicitarios válidos. De esta forma internet y los medios digitales están haciendo desaparecer en cierta medida la brecha que se creó en los siglos XIX y XX entre productor y consumidor.

No obstante, cabe destacar que las nuevas tecnologías y canales de comunicación no suponen todo ventajas desde el punto de vista empresarial. Con la mayor facilidad y rapidez en la transmisión de información la reputación de las marcas es mucho más difícil de controlar actualmente en comparación con épocas anteriores. El nivel de desarrollo de los medios de comunicación ya hace unos años permitía que el valor de una marca fuera destruido rápidamente a causa de negligencias por parte de los titulares de las mismas o incluso actuaciones fuera del control de estos. En el momento presente, el espacio virtual y abierto que es internet ha supuesto un antes y un después en la transmisión de información, lo que permite afirmar que el prestigio y la notoriedad global de una marca se puede ganar y perder en cuestión de días.

En conclusión, la globalización, las nuevas tecnologías y el desarrollo económico en general son los principales factores que han impulsado el crecimiento de las marcas y la inversión en *branding* a lo largo de los años. Por ello el *branding* deberá adaptarse constantemente a los cambios del entorno y del mercado para conseguir desarrollar y mantener marcas de éxito.

### **3.2. Importancia del *branding* para las empresas.**

El hecho de considerar a las marcas como un mero signo distintivo de un producto es una equivocación. Toda marca puede llegar a aportar un valor adicional al negocio de una empresa si se utiliza de forma creativa, aunque es cierto que esta oportunidad hay

que aprovecharla ya que pueden darse situaciones que impidan que la marca se explote adecuadamente. Así, la falta de reconocimiento de su importancia por parte del empresario, la decisión de priorizar otros departamentos de la compañía frente al de marketing, o evitar desarrollar la marca por considerar que esa esfera debe ser valorada únicamente por empresas de gran tamaño, son errores comunes que subestiman el valor que poseen las marcas. Pero, ¿por qué motivos una marca puede llegar a ser tan importante para una empresa?

En primer lugar para las empresas la marca que identifica sus productos o servicios en el mercado constituye un activo estratégico muy valioso que puede suponer una gran ventaja competitiva. Por su parte, a los consumidores les ayuda en última instancia a establecer sus preferencias y a tomar una decisión a la hora de adquirir un producto en el mercado frente a la oferta similar disponible.

En segundo lugar, la gran mayoría de grandes marcas influyen en la percepción del producto por parte del consumidor y tienden a producir un efecto halo. Así, atribuimos a productos ciertos valores o atributos que asociamos a la marca de forma inconsciente. Es una percepción psicológica que puede ser tanto positiva como negativa. De esta forma una marca puede conseguir agregar una serie de valores oportunos a los productos sin necesidad de que estos verdaderamente los contengan. Si esto se realiza correctamente, se pueden alcanzar marcas con una gran valoración. Ejemplo típico y conocido de lo anterior es la marca Coca-Cola. De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa de valoración de marcas Interbrand, el valor de esta marca en el año 2014 era de 81.563 millones de euros, lo que suponía más del 65% del valor total de la compañía en dicho momento. Cabe destacar que este no es un caso aislado. Grandes marcas como Google, Microsoft o Apple tienen una valoración similar o superior, lo que corrobora la importancia de desarrollar y proteger tu marca y el gran valor añadido que puede aportar a un negocio.

En tercer lugar los avances tecnológicos han producido una aceleración en el mercado al facilitar la constante y continua mejora de los productos, la falsificación de los mismos y la aparición de tecnologías alternativas. En este sentido los ciclos de vida de la mayoría de los productos se han acortado. Aun así, aunque la rotación de la oferta de productos es cada vez mayor, el valor que el consumidor percibe respecto de la marca permanece, por lo que la convierte en uno de los activos estratégicos más importantes

de la empresa, (Beckwith, Kassarian and Lehmann, 1978). Por este motivo es fundamental que toda empresa preste debida atención al *branding*, independientemente de su tamaño. Una marca correctamente gestionada permitirá que el consumidor asocie productos que varían con el tiempo con una calidad y características vinculadas a la marca.

Como hemos visto el hecho de construir una marca fuerte y bien valorada puede suponer una serie de ventajas frente al resto de marcas; así una marca bien implantada en el mercado puede llegar a superar adversidades importantes que afectan al producto que identifica. Podemos acudir de nuevo a un ejemplo conocido, el caso de “The New Coke”, un proyecto lanzado por Coca Cola en 1985 en el que se sustituyó en el mercado la Coca Cola clásica por la New Coke de sabor más dulce. Esta sustitución del producto fue un fracaso, pero la importancia y el valor de la marca Coca Cola permitió que ésta utilizase el fracaso de un producto para potenciar la marca misma, demostrando que la marca puede estar por encima de un producto. Si bien lo anterior, hay ejemplos en los que a pesar de esa implantación de la marca los errores en la concepción o desarrollo de un producto pueden ser de tal magnitud que la marca por sí misma no sea suficiente para superarlos. Ejemplo de esto último podría ser el caso de la marca Gateway, considerada en los años noventa como una compañía importante de venta directa de ordenadores. Su apuesta por productos como Destination, una de las primeras versiones de Smart TV lanzada al mercado en 1997 llevó a la empresa a soportar importantes pérdidas. La empresa fue finalmente adquirida en 2007 por Acer, que desembolsó únicamente la cuarta parte del valor que Gateway tenía en los años 90. Posteriormente, Acer decidió dejar de comercializar ordenadores con la marca Gateway ya que el valor añadido que la marca aportaba al producto era casi inexistente.

En definitiva, las marcas son elementos intangibles que aportan una reputación determinada y se reconocen como uno de los principales generadores de valor de las compañías en las economías desarrolladas (Teece, Pisano and Shuen, 1997). De esta forma, podemos concluir que en la actualidad las marcas son uno de los activos más importantes que tienen las empresas y, por ello, deben ser protegidas y desarrolladas con el objetivo de que sean ampliamente conocidas y bien valoradas.

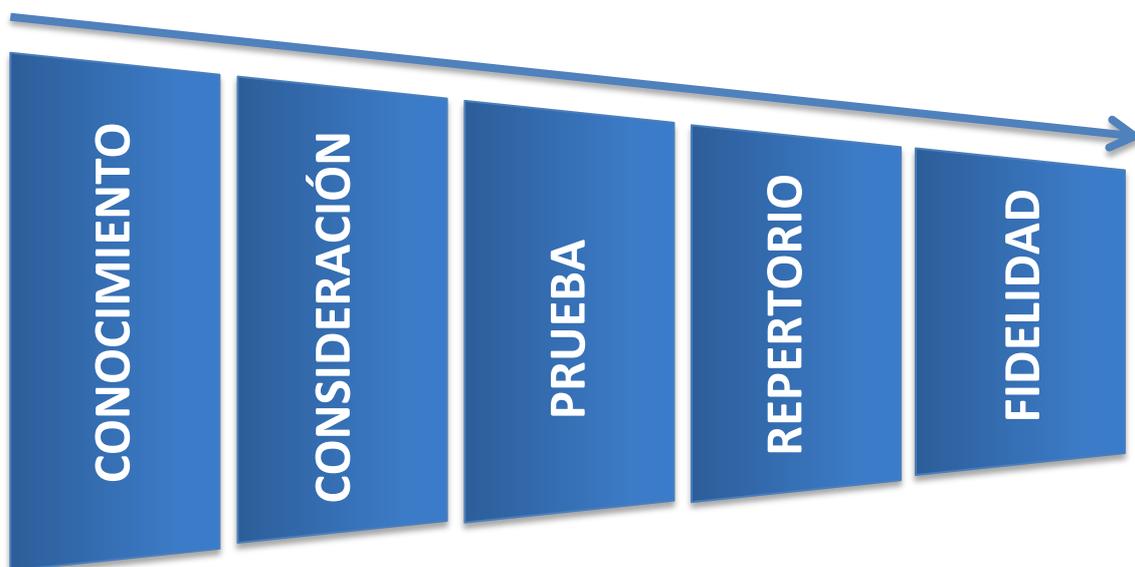
### 3.3. Determinación de la estrategia de *branding* apropiada para cada empresa.

Dada la importancia de las marcas para las empresas es importante determinar los canales a utilizar en la estrategia de *branding*.

Tiempo atrás la estrategia de *branding* de las empresas era lineal e ineficiente. Hoy en día sabemos que no todos los consumidores están en una misma etapa de conocimiento de una marca. En este sentido conviene mencionar un modelo útil a tener en cuenta para escoger los canales adecuados a incluir en la estrategia de *branding* de la compañía en función de la marca y su nivel de implantación respecto del consumidor.

A través del llamado “embudo de fidelidad” podemos distinguir diferentes etapas que ayudarán a determinar el tipo de comunicación a emplear para aumentar la efectividad de la estrategia de *branding*.

**Figura n°1. Embudo de fidelidad del consumidor.**



Fuente: elaboración propia. Gráfico basado en apuntes de la asignatura de Planificación y Gestión de Márketing de la Universidad Pontificia Comillas.

Generalmente la publicidad será más efectiva en los primeros niveles (conocimiento y consideración de la marca frente a las de la competencia), especialmente si se hace a través de medios de comunicación masivos como la radio o la televisión, y lo será menos en los últimos niveles. Aun así la retención de la publicidad por parte del público es cada vez más ineficiente a través de los medios de comunicación clásicos. En este

sentido, la publicidad que aporte experiencias más allá de un simple mensaje descriptivo puede ser mucho más efectiva para asociar valores emocionales a la marca que puedan producir una mayor lealtad del público; y, como luego vemos, los canales alternativos pueden serlo aún más en la transmisión de esos valores. Por su parte, es esencial tener en cuenta la comunicación no generada por la empresa, (por ejemplo el boca a boca o los comentarios en redes sociales de personas ajenas a la empresa): es evidente que el hecho de que sujetos ajenos a la empresa titular de una marca cuenten impresiones o experiencias de esta afectará más a la valoración que haga el consumidor de la misma si lo comparamos con los mensajes generados directamente por la propia empresa.

En conclusión, **elegir los canales de comunicación adecuados es un aspecto muy importante para garantizar el éxito de la estrategia de *branding* de una empresa.** La correcta transmisión de la marca será la que hará posible que los esfuerzos invertidos en la producción y el crecimiento de la misma den fruto. En este sentido las empresas deberán tener muy en cuenta los canales alternativos a la publicidad ya que pueden llegar a lograr un gran ahorro para el negocio e implicar una mayor eficacia en el desarrollo de los valores emocionales de una marca.

## 4.- LA MARCA Y SU PERCEPCIÓN POR EL CONSUMIDOR.

Una vez analizado el *branding* como marco en el que se hace uso de los canales de comunicación de una marca vamos a pasar a estudiar los valores que ésta tiene. En primer lugar trataremos el concepto de *brand equity* en su conjunto y, posteriormente, distinguiremos dos tipos de valores que lo conforman: los valores funcionales y los valores emocionales. Ambas clases de valores pueden transmitirse tanto por la publicidad como por los canales alternativos, aunque entiendo la hipótesis del trabajo es que los canales alternativos a la publicidad sirven como procedimientos particularmente adecuados de difusión de los valores emocionales de marca.

### 4.1. El *brand equity*.

Como hemos establecido en la delimitación conceptual de este trabajo, el *branding* implica determinar y desarrollar los valores asociados a una marca frente al consumidor. Para comprender cómo es posible elaborar una estrategia de *branding* a través de canales alternativos a la publicidad deberemos analizar primero la marca en profundidad para ver donde reside el valor añadido que permite aumentar el valor de un negocio o producto frente al consumidor. Una vez conozcamos esto podremos estudiar adecuadamente los canales de comunicación alternativos y su aprovechamiento para desarrollar una marca.

El concepto de *brand equity* puede ser definido desde dos perspectivas diferentes: la basada en el consumidor y en la empresa.

Desde la perspectiva del consumidor el poder de la marca reside en la percepción que el consumidor tiene de ella. El conocimiento y asociaciones mentales que el consumidor hace de la marca pueden suponer un valor añadido que el concepto de *brand equity* pretende transmitir (Keller 1993). De esta forma el *brand equity* englobaría todos aquellos pensamientos y sentimientos que el consumidor tiene respecto de la marca.

Desde la perspectiva de la empresa el término *brand equity* viene a representar el valor añadido que una marca aporta al producto (Farquhar, 1989). Posteriormente Aaker en 1996 definió el *brand equity* como un conjunto de cualidades (responsabilidades) vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se agrega (o resta) al valor

proporcionado por un producto o servicio a una empresa y (o) al cliente de esa empresa. De esta forma, la marca tendría un precio intangible que aumentaría el valor de la empresa titular de la misma.

Si bien existen ambas perspectivas, es posible llegar a una definición que las unifica. Así, podríamos entender el *brand equity* como el valor agregado por el consumidor al producto gracias a la marca.

Finalmente me parece oportuno concluir este epígrafe diciendo que, aunque la encargada del proceso de desarrollo de marca es la empresa, debemos tener claro que siempre será el consumidor el que de valor a la misma. De esta forma para mantener el nivel de fidelidad y sintonía entre consumidor y marca la empresa deberá llevar a cabo una constante labor de *branding* que refuerce el *brand equity* pretendido.

#### **4.2. Valores funcionales y emocionales de una marca.**

Las marcas hoy en día muestran atributos de los productos que van más allá de lo funcional a través de su contenido simbólico (Keller, 2008). De esta forma el *brand equity* como representación del valor añadido que la marca tiene frente al consumidor estaría integrado por valores funcionales y valores emocionales.

Por valores funcionales de la marca se entiende aquellos que la que representa para el consumidor la marca conforme al precio, calidad y demás características que tiene el producto identificado con la marca, y atendiendo a las necesidades subjetivas del consumidor. Equivaldría a algo así como el valor de uso que un producto tiene en economía.

A continuación es necesario examinar los valores emocionales de una marca. Antes de entrar en describir los valores emocionales partiré de un ejemplo. Imaginemos que voy con mi abuelo a tomar un café. Me insiste en que vayamos en su coche: un Mercedes Benz moderno y de pequeño tamaño. Me dice que si lo quiero conducir, le digo que no. Me intenta “vender” la marca Mercedes: son coches de calidad, su línea actual es moderna. Le digo que soy más de Audi. No le sé dar una respuesta clara del porqué no me gustan los Mercedes. Tras aparcar, le digo que vamos a un Starbucks y me dice que él es más del Café Gijón. Ahora soy yo quien le pregunta por qué no le gusta Starbucks y yo mismo le enumero los posibles inconvenientes (precio caro, vasos de cartón,

ausencia de camareros). Mi abuelo me sorprende diciendo que no es ninguno de esos factores por lo que no le gusta, además considera que el café que sirven no es malo, pero que hay algo más en los Starbucks que no le gusta, aunque no sabe explicar que es. Conclusión: nos acabamos reprochando mutuamente que no hay nada racional en nuestra preferencia, y que yo tengo prejuicios acerca de Mercedes y él de Starbucks.

Partiendo de este caso, que pretendo sirva como ejemplo para describir lo que se trata a continuación, procedo a desarrollar los valores emocionales de marca como paso previo antes de indagar en la relación de éstos con los canales de comunicación.

Los valores emocionales de una marca estarían constituidos por lo que ésta representa para el consumidor más allá de los valores funcionales que se la atribuyen. La delimitación del valor emocional por exclusión - como lo que no está dentro del valor funcional - no impide que pueda también decirse que el valor emocional es aquel que el consumidor identifica con su esfera de interés no propiamente material (sea por ejemplo un interés estético, intelectual o de simple entretenimiento). En este trabajo me centraré en la descripción de los valores emocionales, en tanto que mantengo que los canales alternativos a la publicidad sirven, frente a la publicidad convencional, como procedimientos particularmente adecuados de difusión de este tipo de valores.

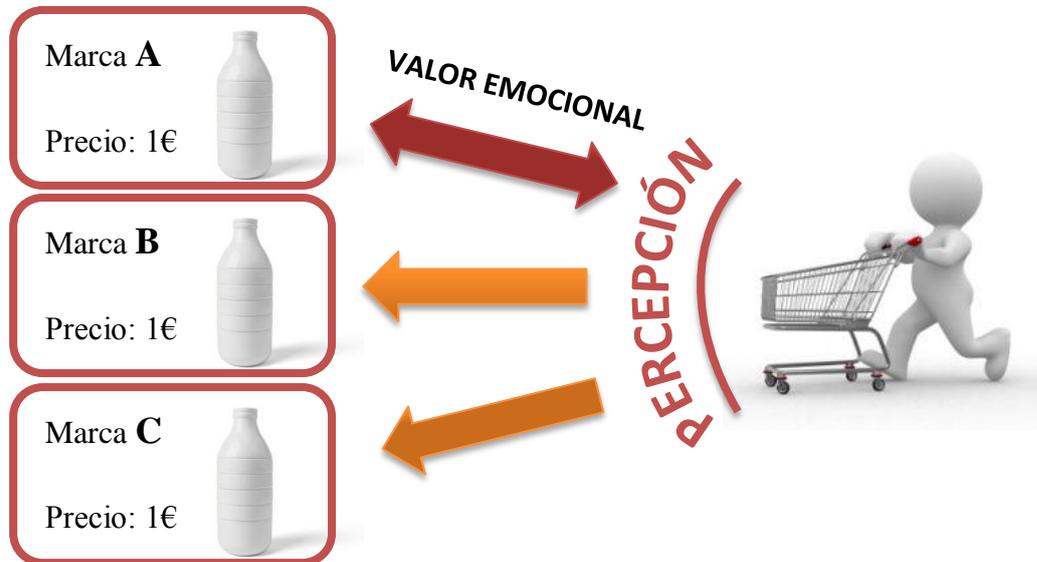
En la literatura sobre marketing consultada, los valores emocionales se suelen considerar el conjunto de representaciones mentales y sentimientos que el consumidor percibe al concebir una marca con independencia del valor funcional que asocia a ella. Arnold ya los definió en 1994 como un conjunto de prejuicios asociados a la marca que únicamente pueden ser entendidos desde el plano emocional. Por su parte, Lambin en 1991 realizó una distinción similar de valores a la hora de fijar una definición de marca:

*“A basket of specific attributes that gives the buyer not only the basic service of the product category, but also a range of additional services, which may be very different in nature: esthetic, social, ethics...”*

En esta explicación, el servicio básico de la categoría del producto haría referencia a los valores funcionales mientras que los servicios adicionales ofrecidos por la marca serían los valores emocionales asociados a la misma.

Gráficamente podrían diferenciarse los valores emocionales a través de la siguiente ilustración:

**Figura n°2: Representación de la percepción de valores emocionales en un producto por parte del consumidor.**



Fuente: elaboración propia.

De la ilustración podemos deducir que ante similares o parecidos valores funcionales que considere el consumidor para adquirir uno de los distintos productos que se le ofrecen (precio, calidad, cantidad...), la probabilidad de que se incline por uno de ellos, y descarte los demás es tanto mayor cuanto lo sea el grado de identificación del producto con los valores emocionales que el consumidor tenga a priori establecidos.

Por tanto, la importancia de los valores emocionales para una marca puede ser mayor cuando en el proceso de comparación para elegir un producto se perciben marcas con valores funcionales similares o parecidos. En efecto, pienso que dentro del *branding* o gestión de marca, el interés en desarrollar la identificación de la marca con uno o varios valores emocionales puede ser especialmente importante para aquellas marcas que compiten con otras en mercados con mucha competencia y en los que el elemento valorativo funcional que hace el consumidor para optar por una marca u otra sea difícil de determinar; así la identificación del consumidor con esos valores emocionales, incluso aunque no guarden relación con los valores funcionales de la marca, puede ser determinante en la elección que haga éste de una marca u otra.

Para una mejor comprensión de los valores emocionales que conforman el *brand equity* éstos pueden también analizarse desde un punto de vista semántico, estableciendo una comparación con lo que en lingüística sería la denotación y la connotación. La denotación vendría definida por la literalidad del significado (valores funcionales),

mientras que la connotación (valores emocionales) estaría asociada a un valor representativo. A modo de ejemplo podríamos afirmar que, desde un punto de vista denotativo, asociamos la marca GOOGLE con un motor de búsqueda en internet, ZARA con ropa y BMW con coches; sin embargo, desde un punto de vista connotativo el significado de la marca GOOGLE podría ser innovación tecnológica, el de ZARA actualidad en el mundo de la moda y el de BMW placer o seguridad al conducir.

A la vista de lo anterior, se puede afirmar que el centro del mensaje a comunicar por una marca generalmente tiende a buscar estos aspectos emocionales (que en teoría del lenguaje serían connotativos) que permiten la diferencia entre marcas y, en última instancia, buscan fidelizar al cliente. Mientras que el valor funcional que representa la marca para un producto determinado y tangible puede copiarse fácilmente, no ocurre lo mismo con la concepción de una marca como intangible. Será posible copiar un producto de una marca determinada pero no la marca auténtica en sí y lo que simboliza en su percepción. Por ello, la estrategia de *branding* de una empresa no tendrá que centrarse únicamente en difundir una marca si no que deberá desarrollar los valores emocionales que se busca asociar a la misma en tanto éstos aportan valor.

En este punto, la pregunta que nos podemos hacer es si la identificación de un valor determinado es posible hacerla con cualquier marca de un producto. La respuesta en general pudiera pensarse que es negativa: en ese proceso de identificación marca → valor, el producto, que es lo que en definitiva identifica una marca, determinaría la posibilidad o no de asociación con un determinado valor emocional; así, por ejemplo puede pensarse que una marca que vende vehículos 4x4 es difícil asociarla al valor ecología, o una marca de servicio bancarios al valor solidaridad. Sin embargo, esa respuesta, inicialmente negativa, es rebatida con numerosos ejemplos, que aunque provienen de la publicidad convencional, tienen interés para describir esto: así, Jeep<sup>4</sup> promueve el valor ecología, o el banco La Caixa el valor solidaridad. Es más: puede pensarse que el valor emocional, a tenor de estos ejemplos y otros muchos que se podrían poner, es en ocasiones un elemento de comunicación de la marca que sirve para contrarrestar la mala imagen que una marca pueda tener atendiendo a los valores funcionales del producto.

---

<sup>4</sup> La publicidad de Jeep como vehículo que respeta el medio ambiente en USA tratando de transmitir a los consumidores de estos vehículos que se identifiquen con el valor respeto por la naturaleza, es un ejemplo. Citado en: Case study: should you sell that product? Harvard Business Review. January-February 2015.

En otro orden de cosas, y continuando con la descripción de los valores emocionales, creo que aunque estos valores tienen una percepción subjetiva por el consumidor, no por ello dejan de tener la característica de ser compartidos por un grupo de consumidores mayor o menor. Cuanto más general y compartido es el valor emocional, más se potencia la marca hacia un mayor número de consumidores. Por ejemplo, el valor de la solidaridad con los más desfavorecidos es general y compartido por muchos consumidores, de tal manera que tratar de identificar la marca con ese valor la favorecerá en términos generales. También puede señalarse que los valores emocionales pueden ser tanto compatibles como excluyentes entre sí, dependiendo del interés concreto que transmitan.

En esta descripción de los valores emocionales debe concluirse que son cambiantes en el tiempo y en el mercado (territorio) en el que la marca se desarrolla, de tal manera que en la asociación que trate de hacer la marca con uno varios valores emocionales deberá estar especialmente atenta a esas circunstancias cambiantes. Aun así, debe señalarse que en la actualidad los valores emocionales tienden a universalizarse, cuando menos en economías desarrolladas con regímenes políticos democráticos caracterizados por basarse en la opinión pública. Este proceso de universalización de valores es consecuencia de la llamada sociedad de la información, en donde los medios de comunicación tienden a transmitir valores unificándolos en lo que puede ser una forma de consenso manufacturado<sup>5</sup>,

En resumen: los valores emocionales para la marca son especialmente importantes para productos con gran competencia en el mercado; son cambiantes en el tiempo y en los mercados donde la marca actúa, aunque cada vez más tienden a universalizarse como consecuencia de la facilidad de acceso a la información y a la capacidad de los medios de consensuar valores; pueden o no ser excluyentes entre sí y no tienen necesariamente que tener una asociación directa entre la naturaleza del producto y el valor con el que se identifica, todo lo cual permite afirmar que no pueden desdeñarse por ninguna marca

---

<sup>5</sup> Información obtenida de: Chomsky, N, y Dieterich, H. (2002). *La aldea global (2ª edición)*. Tafalla: Txalaparta. El llamado “consenso manufacturado” fue descrito en este libro. Los autores tratan el concepto referido a la capacidad de los medios de influir en la opinión pública con conceptos predeterminados en el ámbito de la economía y la política.

que pretenda desarrollarse en mercados amplios que se caracterizan por ser auténticas “aldeas globales”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> El término “aldea global” (*global village*), lo acuñó el comunicólogo canadiense Marshall McLuhan en la década de los 60 del siglo pasado.

## **5.- LA TRANSMISIÓN DE VALORES DE UNA MARCA A TRAVÉS DE LOS DISTINTOS CANALES DE COMUNICACIÓN.**

En este apartado se tratará de poner en relación lo descrito hasta ahora. Así, consideremos, relacionándolos, los canales de comunicación de marca descritos con los valores de ésta, para tratar de determinar la idoneidad del uso de cada uno de dichos canales en función de los valores a transmitir.

El uso de publicidad o de canales alternativos en la estrategia de *branding* de una empresa no es excluyente, es decir, una empresa podrá promover su marca empleando tanto canales publicitarios como alternativos y de hecho el uso de ambos puede llegar a producir efectos positivos al aumentar la presencia de la marca en diferentes contextos y entornos. Aun así, conviene destacar que la eficacia de estos canales a la hora de transmitir valores no es igual; por ello, en los siguientes apartados analizaremos la utilidad de la publicidad y de los canales alternativos para transmitir valores funcionales y emocionales de una marca.

### **5.1. La publicidad como procedimiento de transmisión de valores de marca.**

No es el objeto de este trabajo, pero parece obligado hacer una reflexión sobre el canal publicitario y la transmisión de valores, aunque nada más sea para introducir lo que aquí importa, que es examinar los canales alternativos a la publicidad.

Respecto de la publicidad, este es un canal de comunicación de la marca idóneo para transmitir valores, tanto funcionales como emocionales, si bien, en mi opinión, y en lo que es la hipótesis central de este trabajo de fin de grado, más para los primeros que para los segundos.

En el caso de valores funcionales, la publicidad es descriptiva y valorativa del producto identificado con la marca. Por tanto, a través de la publicidad el consumidor percibe tales valores funcionales en el contexto del canal publicitario en el que se emiten; así: *El producto sirve para esto, tienes estas características, este precio....*; aquí, en la descripción de valores funcionales que hace la publicidad, el consumidor identifica el producto → marca con algo que es concreto en su posible utilidad; otra cosa es que el

consumidor acepte como verdad o no lo que la publicidad describe, pero no deja de ser algo concreto en la información que se transmite.

Sin embargo, cuando la publicidad convencional describe valores emocionales, la percepción de éstos por el consumidor queda ensombrecida por el propio canal, al percibirse como publicitario. Pondré dos ejemplos que ilustran esto: (i) anuncio de café Marcilla en TV el cual trata de identificar el café Marcilla con valores familiares: hijo que emigra Alemania, madre que le echa de menos, hijo que vuelve a casa por sorpresa, y conclusión, el café Marcilla y su aroma connotan el valor emocional de “unidad familiar”; (ii) la campaña publicitaria de La Caixa a favor de la solidaridad con los más desfavorecidos: parece como si estuviéramos más ante una ONG que ante un Banco, es más, no se describe un solo valor funcional propio de un Banco, como pudiera ser (damos buena rentabilidad a su dinero, concedemos un crédito a un tipo de interés bajo, no cobramos comisiones por determinados servicios). Por tanto, en estos ejemplos, si bien se trata de asociar marca → valor emocional, el grado de identificación real que el consumidor percibe está muy distorsionado por el canal mismo: *bah!, pero si es publicidad: que tiene que ver el café con la familia, o que tiene que ver un banco con los disminuidos psíquicos*. En conclusión: el contexto propio del canal publicitario desfigura la adecuada transmisión de valores emocionales de marca.

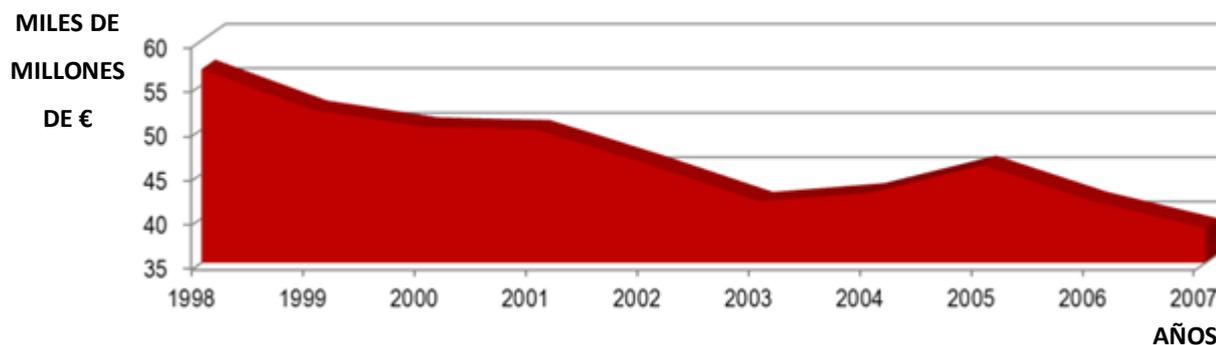
Para corroborar lo anterior, conviene señalar que hoy en día asistimos a lo que puede calificarse como autentica hipertrofia publicitaria. En efecto, actualmente una persona que viva en un núcleo urbano recibe diariamente una media de más de 3000 mensajes publicitarios<sup>7</sup>.

La saturación publicitaria en los medios de comunicación es evidente. Por ello la asociación de valores a una marca es cada vez más difícil y la publicidad convencional pierde terreno, según se expresa en el siguiente gráfico:

---

<sup>7</sup> Para más información consultar: <http://www.muyinteresante.es/tecnologia/preguntas-respuestas/icuantos-impactos-publicitarios-recibe-una-persona-al-dia>

**Gráfico nº1. Evolución de la inversión publicitaria en España (en miles de millones de euros).**



Fuente: Kantar Media/IOPE.

Por todo lo expuesto, para llegar al consumidor las estrategias de *branding* deben ser más dinámicas y optar por una serie de canales diferentes que permitan una vinculación más efectiva de valores emocionales con la marca.

## **5.2. Relación entre canales de comunicación alternativos de una marca y su relación con los valores emocionales. Tipos de canales alternativos.**

Si en lo visto anteriormente se ha descrito el canal publicitario como idóneo para transmitir valores funcionales y planteo que es menos idóneo para transmitir valores emocionales, conviene detenernos aquí en analizar qué otros canales distintos a la publicidad propiamente dicha pueden ser idóneos para transmitir o identificar valores emocionales con una marca.

La importancia de los canales alternativos en la transmisión de valores emocionales viene dada porque, como ya hemos mencionado, mientras que en la publicidad el consumidor detecta la intención de la marca de identificarse con el valor/es emocionales seleccionados, en los canales alternativos, por su propia naturaleza, la relación marca → valor queda configurada como parte del contexto o entorno a través del cual se difunde la marca.

Si trasladamos la conocida tesis de que el medio es el mensaje<sup>8</sup> al campo del marketing, podríamos señalar que el contexto o entorno en el que se transmite la marca determina en cierta medida el contenido del valor emocional que se transmite, es decir, el proceso de comunicación de la marca identificándola con el valor es parte del medio que se utiliza para su desarrollo.

No voy a hacer una categorización de canales de comunicación alternativa, ya que creo que sería tanto como delimitar un campo que está abierto al análisis y estudio que cada empresa debe hacer en su estrategia de *branding*. Sin embargo, me parece oportuno señalar algunos contextos o entornos que, aunque distintos en su naturaleza y configuración, tienen todos en común que sí pueden ser calificados como canales de comunicación alternativa. Así, podríamos distinguir:

- Presentaciones de resultados y de productos.
- Declaraciones y comunicados a medios de comunicación.
- Acontecimientos y celebración de eventos.
- Uso de espacios físicos.
- Uso de espacio virtuales.
- Uso del canal de distribución como canal de comunicación.

En consecuencia, a tenor de los canales de comunicación alternativa señalados y de los casos que en el apartado 6 se exponen, creo oportuno buscar el elemento o característica que unifique todos ellos, dado que su naturaleza es muy variada. El punto de partida es, como ya dijimos, que en el canal alternativo, cualquiera que sea su naturaleza, el contexto o entorno en el que se presenta la marca es ajeno al propiamente publicitario. Ahora bien, y yendo más allá: desde el punto de vista de los valores emocionales (esfera de interés no propiamente material del consumidor: ej. interés estético, intelectual, ideológico...), lo que es común a los canales alternativos es que en todos ellos el consumidor se incorpora o participa como espectador en el canal mismo con un interés más allá de lo que es propio de un consumidor (adquirir un producto por su valor

---

<sup>8</sup> Obtenido de: McLuhan, M. (1998). *la galaxia Gutenberg*. Barcelona: Galaxia Gutenberg. En esta obra McLuhan describe cómo el entorno en el que se comunica un mensaje y los instrumentos con los que el mensaje se emite a lo largo de la historia de la humanidad, (alfabeto oral, escrito, imprenta, TV), determinan la forma de ver y analizar el mundo.

funcional asociándolo a una marca), de tal manera que el consumidor se identifica consciente o inconscientemente con el valor que el canal transmite y dentro del cual se encuentra o está representada la marca. El proceso por el que la marca se confunde con el valor emocional en un contexto determinado que no es publicitario es lo que permite que el consumidor perciba un nivel de sinceridad superior al que la publicidad transmite.

En definitiva, la potenciación y desarrollo de la marca a través de valores emocionales puede tener especial relevancia cuando se hace a través de canales alternativos en lugar de emplear publicidad. Por ello, en el siguiente apartado realizaremos un examen particular de este tema a través del estudio de casos concretos.

## **6.- ESTUDIO DE CANALES DE COMUNICACIÓN ALTERNATIVOS A LA PUBLICIDAD A TRAVÉS DE CASOS REALES.**

Antes de describir los casos empresariales que analizaré a modo de ejemplos, voy a enunciar una lista de canales alternativos tipo a los que las empresas pueden recurrir para comunicar y desarrollar su marca sin emplear publicidad. Esta lista es simplemente enunciativa y por tanto no limita la posibilidad de canales alternativos en otros contextos o entornos, y sirve para dentro de cada uno de estos canales desarrollar el caso de que se trate:

- Presentaciones de resultados y de productos.
- Declaraciones y comunicados a medios de comunicación.
- Acontecimientos y celebración de eventos.
- Uso de espacios físicos.
- Uso de espacio virtuales.
- Uso del canal de distribución como canal de comunicación.

Desde un punto de vista sistemático debo señalar que para analizar cada uno de los casos expondré el valor o valores emocionales que entiendo la empresa trata de transmitir, el canal alternativo a la publicidad empleado y su idoneidad para transmitir dichos valores. Trataré también de determinar las causas del éxito o fracaso de cada uno de los ejemplos y los efectos e implicaciones que tuvieron en la percepción de la marca por parte del consumidor.

### **6.1. Presentaciones.**

En este apartado se analizarán algunos tipos de presentaciones como un canal alternativo para desarrollar una marca. El fin último de toda presentación, (ya sea ésta de resultados, productos, expectativas, futuros proyectos, etc), es el de exponer una información al público y transmitir una serie de datos o noticias que son objeto de la presentación. La celebración de este tipo de actos puede ser aprovechada en las estrategias de *branding* ya que las presentaciones pueden servir como un canal para transmitir valores emocionales al público de forma accesoria a la información objeto de la presentación con el objetivo de que se lleguen a asociar a la marca de la compañía.



En este caso trataremos las presentaciones de resultados como canal alternativo de comunicación a la publicidad. Las presentaciones de resultados pueden presentarse al exterior de 2 formas:

- Poniendo a disposición del público documentos declarativos de los resultados obtenidos en el periodo situándolos en plataformas de fácil acceso como la página web de la compañía.
- Celebrando actos de presentación de resultados para los accionistas. Así, por ejemplo, cuando la compañía cotiza en bolsa y hay un interés relevante en fortalecer la imagen de ésta por un acontecimiento o circunstancia de interés. Este es un acontecimiento que ciertas empresas realizan cada cierto tiempo para mostrar a los beneficiarios de la compañía tanto los resultados obtenidos en el periodo como los objetivos que se proyectan para el futuro.

Las presentaciones de resultados son un canal muy conveniente para incluirlo en la estrategia de comunicación del proceso de *branding* de una marca ya que permiten mostrar los buenos resultados de la compañía y ciertos aspectos positivos que han permitido su éxito a lo largo del tiempo. En este sentido las presentaciones de resultados no deben limitarse a exponer escuetamente los datos del periodo. Si los resultados son positivos se debe tratar de resaltar las causas que motivaron la obtención de esos rendimientos y los esfuerzos realizados en esa etapa para mejorar la compañía tanto a nivel individual como frente a terceros. De esta manera se puede desarrollar la marca de la empresa asociándola a valores de muy diversa índole: éxito y prestigio por los buenos resultados, responsabilidad social corporativa por operar a través de actos tolerantes con el medio y la sociedad, etc. Una presentación de resultados realizada con un enfoque acertado que promueva una imagen positiva de la marca puede llegar a producir consecuencias muy positivas frente al público, debido a que:

- Permite una fidelización del accionista (en caso de que la empresa cotice en bolsa).
- Aumenta la confianza del cliente/consumidor e inversores.
- Atrae a potenciales clientes/consumidores y posibles inversores.

La presentación de resultados del Banco Santander el 30 de enero de 2014 es un buen ejemplo de ello. Dicha presentación comenzó con una reseña a los datos financieros obtenidos en el periodo y siguió con una exposición de los puntos fuertes para justificar la sólida evolución del banco en los últimos años, resaltando valores como la prudencia en la toma de riesgos, su eficiencia tecnológica y su interés por una posición de solvencia y liquidez. La presentación concluyó con un comentario acerca de la robustez y estabilidad del balance de la compañía y las buenas expectativas previstas para el futuro.

Como podemos comprobar por el desarrollo del acto<sup>9</sup>, la presentación no iba encaminada únicamente a exponer los resultados del año anterior. A lo largo de todo el acto se buscó promover una serie de valores emocionales (solidez económica, éxito empresarial, solvencia, etc.) con el objetivo de vincularlos a la imagen de la compañía. En este sentido, el Banco Santander ha sabido enfocar este tipo de actos para promover un valor emocional de éxito asociado a la marca de la compañía más allá de informar simplemente sobre los datos obtenidos en el periodo.

En todo caso, debemos destacar que la percepción del cliente respecto de la marca Santander no será la misma cuando los buenos resultados de la empresa los presenta la propia compañía a cuando se emiten a través de medios distintos de la empresa. En este sentido el Banco Santander es una empresa que opera a nivel global y tiene una presencia internacional muy marcada. Las presentaciones de resultados de compañías de semejante entidad suelen repercutir indirectamente en su imagen de marca cuando los datos presentados son muy significativos, ya que los medios de comunicación – televisión, prensa o internet- son los que se encargan de emitir los resultados presentándolos al público, aumentando la influencia sobre la percepción de la marca por parte del consumidor.

Obviamente el hecho de que los medios se hagan eco de los buenos resultados presentados tendrá un impacto mayor en la imagen de marca de una empresa que la mera puesta a disposición de los datos positivos del periodo en una página web. Esta es una ventaja que poseen las grandes compañías como Banco Santander frente a las PYMES, ya que éstas últimas ostentan una menor notoriedad e interés por parte del

---

<sup>9</sup> Para observar parte del acto en el que se promueven claramente valores emocionales visitar: <https://www.youtube.com/watch?v=w3bbcQXhpUE>

consumidor. Aun así cabe destacar que este hecho será muy positivo como parte de la estrategia de *branding* de la empresa siempre que los resultados que se presenten en el periodo sean positivos. Si los resultados expuestos son negativos la imagen de marca de la empresa se puede ver a su vez muy perjudicada. Por este motivo las empresas de gran tamaño y con marcas muy notorias deben estudiar detenidamente las presentaciones como canales de comunicación.



### Caso Apple

En el caso de las presentaciones de productos nuevos la finalidad del acto es el lanzamiento del producto al mercado y la exhibición de sus características al público o la simple presentación de detalles de un futuro modelo. Al igual que en las presentaciones de resultados el suministro de información al consumidor o cliente se puede realizar a través de presentaciones orales en vivo o de publicaciones en plataformas como la página web de la compañía.

Un caso muy ilustrativo de uso de las presentaciones como canal alternativo es el de la compañía americana Apple.<sup>10</sup> Hoy en día la tecnología forma parte de la vida de millones de personas y las variedades de dispositivos a nuestro alcance son muy abundantes. Esto es un hecho que ha tenido muy en cuenta Apple. Si bien gran parte de la estrategia de *branding* de esta empresa se basa en publicidad y no en canales alternativos, Apple ha tenido claro desde un primer momento que el empleo de éstos era necesario para potenciar su marca. Esto es debido a que en el sector en el que opera el componente emocional cobra mucha importancia, ya que las especificaciones del producto ofrecido suelen ser muy similares a las de la competencia. Es por ello que las presentaciones de productos son un canal que permite asociar un componente emocional a la marca mucho más profundamente que la publicidad tradicional.

Apple es una compañía que desde sus orígenes se ha mostrado al público vinculada a la innovación, calidad y prestigio. Por este motivo las presentaciones de sus productos siempre han ido encaminadas a consolidar la asociación de estos valores con la marca. Esto lo han conseguido a través de dos pilares fundamentales:

---

<sup>10</sup> Para presenciar la presentación de productos de la compañía más reciente hasta el momento visitar el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=w87fOAG8fjk>

- El primero de ellos es la exclusividad. En un primer momento las presentaciones de los productos se mostraban únicamente a los espectadores del auditorio en el que se celebraba la presentación. De esta forma Apple daba una imagen de prestigio y misterio frente al exterior. Actualmente las presentaciones ya se emiten en *on-line* pero únicamente pueden verlas en vivo aquellas personas que disponen de un dispositivo de la compañía. Así mantienen la imagen selectiva de la marca “premiando” solamente a los usuarios de la compañía con la posibilidad de presenciar el acto.
- El segundo componente que caracteriza a estas presentaciones es el secretismo previo al evento. Apple se asegura que ella sea la única poseedora de la información que pretenden difundir con la finalidad de que su evento mantenga la importante repercusión que ostenta actualmente. Este afán por mantener sus productos en secreto es tal que la compañía ha llegado a ser criticada por intentar cerrar *blogs* que recogían rumores sobre especificaciones de sus nuevos productos.

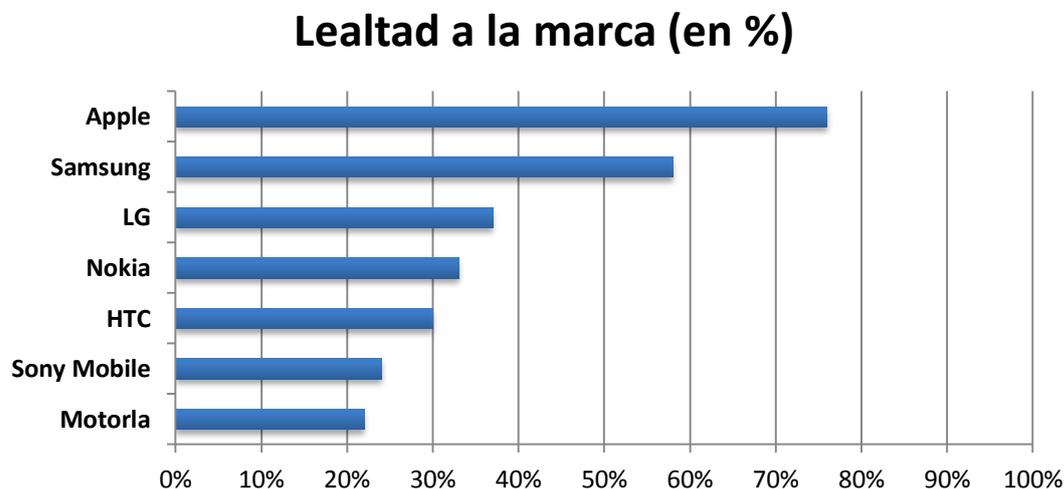
El aura de expectación e intriga que desprenden estas presentaciones facilita la asociación de la marca Apple con sentimientos de exclusividad y afinidad en el consumidor. A su vez, esta atmósfera de curiosidad e interés provoca que la práctica totalidad de los medios digitales especializados en el sector cubran estos eventos. Este hecho también repercute en el *branding* de la empresa, facilitando una enorme difusión de la marca a nivel internacional.

Las expectativas que consiguen despertar las presentaciones de Apple son de tal magnitud que los resultados que producen no tardan en llegar. Así podemos apreciar poco tiempo después de la presentación las ya conocidas colas que se forman en las tiendas de la compañía antes del comienzo de la venta de un nuevo producto. Igualmente Apple vende millones de unidades de sus productos en preventa, aun antes de conocerse la fecha de lanzamiento del mismo. Podríamos decir que la situación originada en torno a esta marca se parece más a la que genera un cantante famoso entre adolescentes que la que debería ocurrir con un dispositivo electrónico.

Básicamente Apple ha conseguido que la fidelidad de sus millones de consumidores sea sobresaliente. Según datos divulgados en el Congreso Mundial del Móvil de 2014 Apple

sería la empresa del sector con un mayor nivel de lealtad<sup>11</sup> del consumidor (76%) seguida de lejos por Samsung (58%)<sup>12</sup>.

**Gráfico n°2. Grado de lealtad a la marca (en %).**



Fuente: elaboración propia. Gráfico basado en los datos obtenidos del informe Mobile Loyalty Audit 2014, realizado por WDS by Xerox.

Estos datos muestran cómo Apple ha conseguido asociar un valor de exclusividad y calidad a su marca por encima del resto de marcas del sector. El consumidor se siente incluido en un grupo selecto que lo diferencia del resto de individuos cuando adquiere un producto de Apple. De esta forma Apple ha llegado a convertirse en la compañía con mayor valor en todo el mundo -118.863 millones de dólares<sup>13</sup>- creando una verdadera comunidad en torno a ella. La consecuencia es que los usuarios de la marca repitan la compra de productos sin llegar a considerar otras opciones. Esta lealtad por la marca supone una fuente de ventaja competitiva en relación con los competidores.

A través de actos como las presentaciones de sus productos, Apple está empleando canales de comunicación alternativos a la publicidad para centrarse en la fidelización del cliente con su marca, más allá de tratar de vender sus productos individualmente. Por todo ello las presentaciones se han consolidado como un elemento fundamental de

---

<sup>11</sup> Medida en función de si el usuario de marca reemplazaría su producto actual por otro de la misma marca o de otra distinta.

<sup>12</sup> Encuesta conducida por la compañía WDS, especializada en atención al cliente para la industria móvil y publicada en su informe anual “Auditoría de Fidelización Móvil 2014”.

<sup>13</sup> De acuerdo con el ranking de valor de marcas de 2014 publicado por Interbrand.

la estrategia de *branding* de esta compañía, que ha sabido utilizarlas para desarrollar la imagen de exclusividad de su marca e impulsar el lanzamiento de nuevos productos.

A su vez toda marca debe sustentarse en un producto excelente. Si se cumplen –e incluso superan- las expectativas del consumidor, éste repetirá y asimismo servirá como medio de difusión de la marca, provocando un efecto contagio en otros consumidores.

Cabe destacar que también se pueden llevar a cabo estrategias de *branding* opuestas al secretismo total en las presentaciones de productos. En este sentido una práctica muy especial que vienen realizando algunas compañías últimamente (en especial grandes empresas tecnológicas como Google) son las filtraciones “accidentales” de ciertas características o especificaciones de productos cuyo lanzamiento se va a producir en un futuro próximo. Este tipo de actos pueden llegar a generar una agitación del público en torno a un producto, ya que si el bien en cuestión es muy esperado (como el caso de un nuevo modelo de móvil u ordenador), la noticia suele difundirse rápidamente boca a boca y a través de los medios de comunicación, en especial internet, lo que aumenta la expectación y el deseo del potencial consumidor por adquirir el producto. Si la filtración se realiza correctamente y en el momento adecuado se puede llegar a originar en el consumidor un sentimiento de deseo en torno al producto y su marca que aumente el nivel de fidelidad y apego que tiene respecto a la misma y mantenga vivo su interés. El final de este proceso culminaría con la presentación efectiva del producto, pero la transmisión de valores en sí se produciría a lo largo de un periodo de tiempo y no en un acto específico.

En conclusión: las presentaciones son un canal muy adecuado para asociar valores de éxito y prestigio a una marca, ya que pueden actuar como un medio para encubrir una promoción gratuita de la marca de una compañía. Una presentación realizada adecuadamente permitirá asociar valores emocionales a una marca complementariamente a la exposición de información motivo por el cual se produjo dicha presentación.

Por todo ello una mera presentación emprendida adecuadamente puede convertirse en un verdadero canal de comunicación y desarrollo de marca alternativo a la publicidad.

## 6.2. Declaraciones y comunicados a medios de comunicación.

Otro canal alternativo a la publicidad al que recurren frecuentemente muchas compañías son las declaraciones a medios de comunicación, que las emite sin obtener una contraprestación a cambio. La información que se presente en las declaraciones puede tener un efecto enorme en la valoración que el consumidor tiene de la marca de la empresa. En este sentido analizaremos dos casos reales que muestran la gran repercusión en una marca –en un caso negativamente- que pueden llegar a producir unas declaraciones.



### Caso Abercrombie & Fitch

Este es un buen ejemplo negativo de lo que pueden llegar a producir unas declaraciones. El incidente de este caso ocurrió en el año 2006, cuando Mark Jeffries, antiguo CEO de la marca Abercrombie & Fitch, realizó unas controvertidas declaraciones en una entrevista concertada por la página web “Salon”, que le entrevistó para conocer al directivo que estaba detrás de los buenos resultados que la compañía obtenía en aquel momento. Al ser preguntado por la clave del éxito de su estrategia Jeffries contestó lo siguiente:

*"En todos los colegios hay chicos guays y populares y otros que no lo son. Francamente, nosotros queremos llegar a los chicos americanos atractivos, populares y con muchos amigos. Nuestra ropa no es para todos y no pretendemos que lo sea. ¿Somos excluyentes? Absolutamente".*

Tras esto también mencionó que no hacía ropa para chicas gordas ni para chicos que no eran “cool”, no dudando en calificar como elitista a su marca. Además confesó que únicamente contrataban como empleados en las tiendas a gente atractiva porque atraían a más gente atractiva, y éste era el público al que la marca se quería dirigir comercialmente.

En el año 2006 las redes sociales no tenían la importancia de hoy en día y estas declaraciones pasaron desapercibidas. Fue en 2013 cuando los escritores Robin Lewis y

Michael Dart las desenterraron<sup>14</sup>. Este hecho unido a las explicaciones que dio Robin Lewis en una entrevista con Business Insider provocaron que las declaraciones de Jeffries explotaran en los medios de comunicación, en especial en las redes sociales.

De esta forma, en 2013 se inició una guerra contra la marca Abercrombie & Fitch para desprestigiarla. A través de las redes sociales se criticaron muy duramente prácticas de la compañía como la venta exclusiva de tallas pequeñas, el diseño de sus productos y la política de contratación de sus empleados, considerada por muchos como discriminatoria. La campaña contra Abercrombie & Fitch fue cobrando fuerza, llegándose a crear un movimiento de desprestigio bajo el lema #FitchTheHomeless en el que se motivaba a regalar ropa de esta marca a indigentes. Al mismo tiempo empezaron a difundirse ciertas resoluciones de procesos judiciales en los que se había visto envuelta la compañía, que a lo largo de su actividad había sido demandada en numerosas ocasiones por algunos de sus trabajadores -generalmente de origen asiático, latino y afroamericano- por discriminación y desigualdad de trato. Estas sentencias obligaron a la compañía a instaurar una política que fomentara la diversidad en sus trabajadores y previniese la discriminación.

Ante estos sucesos Jeffries se llegó a disculpar a través de un comunicado en el que decía que la marca se oponía a cualquier tipo de discriminación, pero ya era tarde para paliar los efectos de sus declaraciones. En los 9 primeros meses de 2013 la empresa ingresó 7,4\$ millones y tuvo unas pérdidas de 11,4\$ millones, descendiendo su nivel de facturación un 7%.<sup>15</sup> Estos resultados son muy significativos de la incidencia que tuvo el escándalo mediático producido por las declaraciones de Jeffries ya que todos los años anteriores la empresa había venido obteniendo grandes beneficios. El brusco cambio en el desempeño de la empresa fue uno de los motivos principales que provocaron la salida de Jeffries de la compañía a finales de 2014.

Queda claro que la estrategia de *branding* de Abercrombie estaba basada en identificar la marca con una imagen de belleza y exclusividad: únicamente los que eran más

---

<sup>14</sup> Obtenido de: Lewis, R y Dart, M. (2014). *The New Rules of Retail: Competing in the World's Toughest Marketplace, 2nd Edition*. Palgrave Macmillan Trade.

<sup>15</sup> Ver el artículo de Cristina Lobo Díaz: *El polémico Mike Jeffries deja Abercrombie & Fitch*: <http://www.negocios.com/noticias/mike-jeffries-deja-abercrombie-fitch-10122014-1619>

populares y tenían mejor físico podían llevar su ropa. Por ello el consumidor percibía que el hecho de vestir con dicha marca le aportaba cierto nivel de prestigio frente al público. Esta estrategia de marca diferenciada funcionó muy bien hasta el momento en que salieron a la luz las declaraciones de Jeffries. En vez de exponer que la marca iba enfocada a un público joven resaltando valores positivos del mismo decidió hacer todo lo contrario, distanciando su marca de la gran mayoría y resaltando aspectos negativos del público al que no se dirigía.

Los valores que el público asocia a la marca con este tipo de declaraciones no son positivos en ningún caso. Este tipo de prácticas son apreciadas como discriminatorias y el consumidor acaba percibiendo la marca negativamente asociándola a valores como la soberbia, arrogancia y desprecio. De esta manera, la marca pasó de percibirse como exclusiva a ser considerada excluyente.

Este caso es un ejemplo de declaraciones perjudiciales. Cuando una compañía hace declaraciones sobre su empresa, producto o marca debe evitar en todo caso aspectos controvertidos que puedan tener incidencia en el público. A su vez, las ideas que deben transmitirse respecto de la empresa deben tener siempre un enfoque positivo. La imagen que el consumidor tiene de una marca se forma por un conjunto muy grande de percepciones y experiencias, por lo que sucesos negativos que ocurran en torno a la empresa siempre afectarán en mayor o menor medida a la apreciación que el consumidor haga de la marca.

En conclusión: es evidente que toda empresa debe cuidar mucho los testimonios que emiten al exterior, ya que un contenido informativo negativo, poco claro o contrario a los valores asociados a la marca de la empresa puede tener un efecto tremendamente nocivo en la estrategia de *branding* de la compañía, pudiendo llegar a desbaratar los esfuerzos realizados para desarrollar la marca a través de otros canales.



### Caso Mercadona

La correcta gestión de Mercadona se basa en varios pilares, entre los que cabe destacar una política de precios siempre bajos que permite predecir mejor sus ingresos y actuar consecuentemente; la reducida gama de marcas ofrecida respecto de sus productos, centrándose en la marca propia; una adecuada atención al cliente y una muy buena

política de recursos humanos. Estas bases permiten que Mercadona haya tenido un gran éxito sin verse prácticamente afectada estos recientes años por la crisis económica. Aun así, el éxito empresarial no siempre implica una buena valoración de la marca. Muchas compañías centran sus esfuerzos de *branding* en actividades de marketing tradicionales centradas en la publicidad y las relaciones públicas. Mercadona no realiza publicidad y, aun así, su marca ha adquirido un gran valor estos últimos años.

Frente al caso anteriormente expuesto de Abercrombie, el caso Mercadona es un ejemplo de declaraciones estudiadas y que buscan un efecto positivo sobre la marca.

En efecto, Juan Roig, presidente de Mercadona, no suele conceder entrevistas pero sí realiza periódicamente ruedas de prensa y declaraciones que se convierten en un acontecimiento. En estos comunicados proporciona información muy variada, como resultados que obtiene la compañía, la calidad de sus productos. El aumento en el nivel de contrataciones. Se muestra como un hombre próximo a valores generalmente compartidos por la sociedad. Roig destaca constantemente las buenas condiciones laborales, la formación constante o alta remuneración de su personal. A modo de ejemplo, en enero de este año 2015 Roig comunicó que la compañía repartió en el ejercicio anterior 263 millones entre su plantilla en concepto de prima por objetivos.

A la hora de proporcionar estos datos Juan Roig está indirectamente promocionando las prácticas y valores de su empresa, asociando a su marca los valores positivos que el consumidor vincula a dichas prácticas. A través de estas declaraciones se asocian valores como la orientación al cliente, la calidad de sus productos, la sostenibilidad, etc. Por ejemplo, cuando una persona escucha que en Mercadona más del 90% de la plantilla es fija o que las mujeres tienen 6 meses de baja por maternidad, la reacción frente a la marca es muy positiva y automáticamente el público vincula la marca Mercadona con el buen trato del empleado y la conciliación de vida laboral y familiar.

Cabe destacar que, además, esta inversión en política de recursos humanos supone en sí una forma de desarrollar la marca de la compañía por sí misma. Un empleado que se encuentre seguro y comprendido en su puesto laboral trabajará mejor que uno que no esté contento en este sentido. Esto acabará repercutiendo favorablemente no solo en la eficiencia de la compañía sino en el propio trato con el consumidor, que se sentirá bien atendido y por ello aumentará la percepción positiva que tenga sobre la marca de la empresa. De esta forma el empleado se convierte en un verdadero “embajador de

marca”, que actúa comprometido con la empresa y alineado con los valores que se pretenden transmitir al consumidor.

Cuando el consumidor acude a un establecimiento de Mercadona y comprueba que el trato recibido es muy bueno, al igual que el precio y la calidad de los productos ofrecidos, se da cuenta que los valores que Juan Roig transmite en sus declaraciones respecto de la compañía están presentes en las actuaciones de la empresa y por ello los interioriza, asociándolos a la marca Mercadona.

En conclusión: las declaraciones y comunicados a los medios son un canal a través del cual Mercadona viene basando su estrategia de branding, ya que permiten la transmisión efectiva de valores emocionales al consumidor, como la responsabilidad con la nación o el compromiso con el empleado y con el cliente. En definitiva, las declaraciones positivas que Juan Roig realiza cada cierto tiempo unido a la cordialidad de trato que los empleados dan en sus tiendas al consumidor son hechos que muestran al público una ética y estándares de valores positivos, lo que ha favorecido que la marca Mercadona haya crecido notablemente respecto de otros de sus principales competidores.

### 6.3. Acontecimientos y celebración de eventos.

En este punto se analizará la celebración de eventos o ciertos acontecimientos como medio para desarrollar efectivamente una marca. Así veremos cómo un acontecimiento que en principio no tiene nada que ver con la promoción de la marca de una compañía puede llegar a suponer un verdadero canal de transmisión de valores emocionales.



#### Caso Freixenet.

Freixenet es una empresa de vinos espumosos originaria de Sant Sadurní d'Anoia que desde siempre ha basado su estrategia de *branding* en la publicidad a través de medios masivos de comunicación como la televisión y la radio, en particular en las semanas previas a la campaña de Navidad<sup>16</sup>. Aun así, es interesante analizar un evento celebrado a principios del pasado mes de febrero de 2015, con motivo del centenario de las

---

<sup>16</sup> Para ver el anuncio de la campaña de Navidad de 2014 visitar el siguiente enlace: [https://www.youtube.com/watch?v=0Bvg61\\_q5fE](https://www.youtube.com/watch?v=0Bvg61_q5fE)

bodegas, en el que invitaron al Rey Felipe VI junto a otras personalidades a un almuerzo en las bodegas de la empresa.

Ese acto de por sí no constituía publicidad como tal. El hecho de invitar al rey a la celebración supuso sin embargo varias ventajas para la estrategia de *branding* de la compañía.

En primer lugar, los medios se hicieron eco rápidamente de este hecho tan llamativo, lo que permitió que la noticia se difundiera rápidamente a través de los medios de comunicación sin que Freixenet invirtiera un euro en dicha difusión.

En segundo lugar, Freixenet aprovechaba mediante un evento para lanzar de nuevo un mensaje claro al mercado español: la empresa está a favor de la unidad de España, lo que además había venido precedido por declaraciones de su presidente José Luis Bonet a distintos medios en los meses precedentes a la campaña de navidad 2014 en contra de la secesión de Cataluña del resto de España, e incluso la aceptación de la Presidencia de la Cámara de comercio de España en noviembre de 2014, así como por publicidad con el famoso: “brindemos por otros 100 años juntos”. Freixenet utilizó ese evento como corolario de la identificación de su marca de cava con el valor emocional socio político de unidad de la nación española. Cuando le preguntaron recientemente a Bonet por la marcha de las ventas en la campaña de Navidad de 2014, respondió que había sido una gran campaña, y cuando le insistieron si en Cataluña había ido bien, respondió: “*ya digo que en el conjunto del mercado español la cosa ha ido mucho mejor que en el año anterior*”. Está claro que el objetivo estaba cumplido: la marca había sido reforzada en el conjunto del mercado español con canales alternativos que transmitían valores emocionales.

Unido lo anterior, Freixenet ha programado una serie de eventos adicionales a lo largo de este año que permitirán reforzar la asociación de su marca con otros valores emocionales. Entre estos cabe destacar una exposición de botellas diseñada por artistas cuyos beneficios irán a la Federación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo; conciertos de la Orquesta Sinfónica Freixenet de la Escuela Superior de Música Reina Sofía y una serie de visitas guiadas por las instalaciones de la compañía.

En conclusión Freixenet con ocasión de su centenario este año ha incluido en su estrategia de *branding* numerosos eventos como canales alternativos a la publicidad para complementar sus campañas publicitarias y asociar valores emocionales a su marca de manera más efectiva.

#### 6.4. Uso del espacio físico.

Hoy en día el punto de venta físico es de gran importancia en cualquier negocio, ya que es generalmente el lugar en el que el consumidor toma un contacto directo con la empresa. En este sentido toda compañía debe considerar los establecimientos en los que vende sus productos como algo más que un simple espacio donde ofrecerlos, ya que estos lugares pueden llegar a influir en gran medida sobre la percepción que el consumidor crea respecto de una marca. Llevado al extremo tiendas como la de la marca M&M'S en Nueva York o la recientemente abierta tienda de Abercrombie & Fitch en el Palacio de las Aguas de Madrid, son de por sí un reclamo para el público, que llegará a entrar sin ni siquiera considerar el producto que se ofrece en los mismos y probablemente saldrá habiendo comprado algo. Estos ejemplos demuestran que los establecimientos de venta de un producto o servicio pueden ser un canal de comunicación alternativo a la publicidad muy importante y que por sí mismos difunden la marca, además de cumplir su destino natural que es la venta del producto que identifica la marca.



#### Caso Starbucks

Si bien los canales de comunicación alternativa hasta ahora estudiados fueron empleados por las empresas como un apoyo a su estrategia de *branding* en este caso estamos ante un canal de comunicación alternativa a la publicidad que supuso (y sigue suponiendo) la base de la estrategia de *branding* de una compañía: Starbucks.

Starbucks es una compañía que fue adquirida en 1987 por Howard Schultz, que rápidamente la extendió por los Estados Unidos en los años noventa. En 1992 entró a cotizar en Bolsa y a partir de este momento empezó a crecer a un ritmo acelerado de un 25% anual. Actualmente es una empresa que opera internacionalmente con presencia en más de 30 países, tiene más de 20.500 establecimientos y su valor de marca sobrepasa

los 5.300\$ millones<sup>17</sup>. ¿Cómo es posible que un negocio como es la venta de café haya llegado a crear una comunidad de usuarios tan fuerte?

La clave de la estrategia de *branding* de Starbucks fue identificar que su negocio no se centraba en servir cafés si no en servir a las personas. De esta manera, enfocó su atención en el cliente y en aportar una experiencia más allá de servir un simple café. La empresa se centró en fidelizar al consumidor, orientando su marca hacia un público objetivo que deseaba formar parte de una comunidad selecta (personas de 18 a 60 años con cierto poder adquisitivo que deseaban consumir un buen café en un entorno agradable). Así consiguió diferenciar su negocio ofreciendo una experiencia a la hora de tomar café. Ésta experiencia se basa en 3 pilares fundamentales:

1. **Ambiente:** todo establecimiento de Starbucks está ambientado en torno al mundo del café, aunque no solo sirven café. En primer lugar, hay un aroma a café en el aire que te incita a consumir. Además la decoración es acogedora, con un mobiliario formado por sofás y mesas que invitan a pasar un tiempo allí. Los colores dentro de la tienda tienden a ser oscuros y marrones, evocando el café que se vende, y hay una música muy apropiada. Por último se cuida mucho el detalle en elementos como las paredes, que incluyen explicaciones sobre la preparación del café, o el hecho de que se ponga al alcance de la mano del consumidor granos reales de café más o menos tostados que puedes coger y oler. En definitiva, todo está centrado en torno al café y su preparación, lo que crea un entorno acogedor que invita a pasar un rato tranquilo y agradable en el establecimiento disfrutando del producto adquirido. Todas estas circunstancias diferencian enormemente la percepción del consumidor a la hora de ir a tomar un café, ya que permiten crear una atmósfera que distingue a una tienda Starbucks de cualquier otro negocio similar.
2. **Personal:** ésta es otra de las claves que conforman la experiencia Starbucks. Los empleados de la tienda siempre son cercanos al cliente y están dispuestos a solucionar cualquier duda, dando un trato personal muy bueno y actuando de forma agradable. Son ellos mismos los que preparan el producto delante de ti, de

---

<sup>17</sup> De acuerdo con el ranking de valor de marcas de 2014 publicado por Interbrand.

forma que tienes la posibilidad de ver paso por paso cómo se crea la bebida que tú has seleccionado.

3. **Personalización del producto:** en primer lugar el personal que te atiende te pregunta el nombre para ponerlo en el producto. Además el cliente es el que elige lo que desea consumir. Hay una amplia variedad de cafés y bebidas con diferentes tamaños y sabores que permiten una diversidad en la oferta de productos casi total. Unido a ello, una vez obtienes tu producto puedes incorporarle condimentos gratuitamente para conseguir una mayor personalización. Este hecho permite que el consumidor sienta que está obteniendo el producto que desea exactamente y, por tanto, satisface perfectamente sus gustos a la hora de comprar un café. Cabe añadir que él es el que decide el precio que va a pagar por el producto que quiere al ser quien elige qué quiere y cómo lo quiere. Tim Harford llama a esta personalización de precios “autoincriminación” o “hacer que los pavos voten a favor del día de acción de gracias”. En su libro *“El economista camuflado”*<sup>18</sup> muestra cómo se pueden ofrecer productos algo diferentes en sabor y tamaño pero con un coste similar para que el cliente al que no le importa pagar algo más tenga la posibilidad de elegir productos que tengan una apariencia de mayor exclusividad.

Todo ello permite asociar valores emocionales a la marca Starbucks por parte del cliente, que al proyectar dicha marca evoca sentimientos agradables recordando la experiencia que tuvo al consumir en esos establecimientos. La gente va a una tienda Starbucks para tomar café y además pasar un rato agradable en un ambiente distendido y acogedor en el que se encuentra muy a gusto. Esta experiencia en su conjunto permite que el consumidor asocie valores a la marca de manera mucho más efectiva que mediante el empleo de medios publicitarios.

Una marca asociada a un estilo de vida supone vincular la marca con valores singulares y diferenciadores que hacen referencia a formas de actuar determinadas con las que el

---

<sup>18</sup> Obtenido de: Harford, T. (2008). *El economista camuflado*. Editorial Conecta.

consumidor se siente identificado. Starbucks se ha vinculado a ciertos valores de prestigio y modernidad, de forma que el cliente se incorpora con facilidad y agrado al espacio físico que representa la marca.

Cabe destacar que una serie de estudios experimentales realizados por Alexander Chernev, Ryan Hamilton y David Gal en una investigación de 2011 mostraron una posible desventaja imprevista por la asociación de una marca a este tipo de valores. Los consumidores pueden cubrir sus necesidades de expresión a través de comportamientos que nada tienen que ver con el uso de marcas o utilizando productos muy diferentes de marcas asociadas a su estilo de vida. El resultado de todo ello es que la competencia de una marca asociada a un estilo de vida puede ser mucho más amplia y pronunciada que la de una marca asociada a otro tipo de valores. Los autores de este estudio indican que marcas como Starbucks, que se encuentran muy asociadas a estos valores, pueden llegar a competir con marcas como Apple, que ofrecen productos pertenecientes a otras categorías y se asocian a un estilo de vida similar. En este sentido, no es coincidencia que la gran mayoría de ordenadores portátiles que utilizan las personas que se ven en los establecimientos de Starbucks sean de la marca Apple.

En definitiva, estos valores vinculados a la marca aportan un valor añadido al producto que justifica su alto precio, de forma que al consumidor no le importa gastar más dinero si a cambio va a recibir una “experiencia” mejor que la que obtendría en otro establecimiento.

Llegados a este punto es interesante destacar la trayectoria de Starbucks desde que se produjo la salida de Howard Schultz en el año 2000, ya que desde este momento la estrategia de Starbucks empezó a cambiar. Se empezaron a descuidar aspectos claves de su posicionamiento para centrarse más en su expansión internacional. Se cambiaron prácticas que no parecían importantes: se empezaron a empaquetar herméticamente los paquetes de café, lo que provocó que desapareciera el aroma en las tiendas y se sustituyeron las cafeteras por máquinas automáticas para acelerar el servicio, hecho que impidió al consumidor seguir viendo la preparación artesanal del café. La desaparición de estos hábitos que en un principio no parecían importantes restaron un gran valor a la experiencia que el consumidor percibía anteriormente a la hora de tomar un café en estos establecimientos. Por este motivo, los resultados empezaron a tener una tendencia negativa. En 2007 el tráfico de consumidores a sus tiendas había empezado a hundirse y

ya en 2008 la empresa generó pérdidas por primera vez. Simultáneamente la compañía anunció su primera campaña de publicidad en televisión, cuando siempre habían defendido que esto no era necesario para dar a conocer su marca. Las acciones de la compañía cayeron en más de un 40% y en 2008 Howard Schultz volvió a la empresa como CEO para intentar reflotar la empresa identificando el origen de los problemas.

¿Por qué Starbucks había dejado de tener éxito? La respuesta a esta pregunta es sencilla: la experiencia de Starbucks se estaba perdiendo. El consumidor ya no percibía que tomar un café en esos establecimientos tenía tanto valor. Como los atributos emocionales que vinculaban al consumidor con Starbucks se basaban en experiencias sensoriales el hecho de limitar esas experiencias eliminando la preparación manual del café y desmejorando el ambiente de los establecimientos estaba afectando enormemente a la marca y al negocio. Por este motivo el consumidor percibía que ya no merecía tanto la pena pagar ese alto precio por un café de Starbucks. Howard Schultz identificó bien el problema y enfocó los esfuerzos de la compañía en cerrar las tiendas con bajo rendimiento y renovar la experiencia Starbucks. Él mismo dijo lo siguiente

*“Hemos sido víctimas de nuestro propio éxito (...) Starbucks construyó el valor de su marca a través de la ‘experiencia Starbucks’; enfocándonos nuevamente en esa experiencia crearemos un renovado nivel de diferenciación y separación en el mercado entre nosotros y aquellos que intentan vender café. Sabemos lo que tenemos que hacer para asegurar el éxito en el largo plazo: transformar la experiencia Starbucks (...) poniendo al consumidor en el centro de todo lo que hacemos”.*<sup>19</sup>

Las medidas tomadas por la compañía funcionaron, ya que tras unos años deficientes en 2010 volvió a la senda positiva, llegándose a incrementar el tráfico en tiendas en más de un 6%.

En conclusión, Starbucks ha conseguido desarrollar una marca asociada a una experiencia agradable. El consumidor, cuando opta por comprar en Starbucks, no está pensando únicamente en tomarse un café si no que generalmente quiere disfrutar del ambiente cálido y distendido que el interior del establecimiento ofrece. Starbucks ha seguido una estrategia centrada en la fidelización del cliente creando una conexión

---

<sup>19</sup> Información obtenida de Marketísimo: <http://marketisimo.blogspot.com.es/2011/01/la-montana-rusa-de-starbucks-y-su-nuevo.html>

emocional con el mismo a través de la experiencia que ha acabado desembocando en el establecimiento de una comunidad fiel a la marca.



### Caso Heineken

En este caso trataremos como canal alternativo a la publicidad el uso de espacios de terceros que actúan como distribuidoras, en donde ofrecemos nuestros productos en contraposición a la venta directa del producto por la empresa como ocurría en el caso de Starbucks. La meta del grupo empresarial Heineken es un reconocimiento de sus cervezas con un valor de exclusividad. Este grupo fabrica en la actualidad las siguientes marcas de cerveza: Heineken, Cruzcampo, Amstel (antigua El Águila), Buckler, Cruzcampo Gran Reserva, Cruzcampo Light, Cruzcampo SIN, Amstel SIN, Amstel Extra, Shandy Cruzcampo (Limón, Naranja), Desperados y Sol.

Heineken es una empresa integrada verticalmente que controla las distintas fases del proceso productivo de su cerveza casi en su totalidad. La distribución del producto depende únicamente de ellos lo que le permite decidir cómo distribuir la cerveza y en qué tiendas ofrecerla. La estrategia de distribución de Heineken se basa en una distribución intensiva cuidada al máximo, de forma que ofrecen sus productos en numerosos establecimientos de distinto tipo para que el consumidor pueda encontrar su producto en una gran cantidad de lugares. Así la estrategia de distribución es una fuente muy importante de su ventaja competitiva.

Unido a lo anterior, y en lo que aquí importa para describir el caso Heineken, esta empresa ha encontrado en la correcta elección del lugar de venta de sus productos un canal alternativo de comunicación de marca que favorece la imagen de sus cervezas y su vinculación con valores de prestigio sin necesidad de usar medios publicitarios. Si bien Heineken ofrece su cerveza en grandes superficies también lo hace en pequeños establecimientos a los que presta mucha atención. A la hora de decidir los establecimientos hosteleros en los que ofrecer sus cervezas, Heineken se centra en distribuir en aquellos lugares en los que por su ambiente o circunstancias se perciban ciertos atributos de exclusividad que se puedan llegar a asociar a sus marcas. El trato que reciben estos pequeños establecimientos de cierto prestigio por parte de la empresa es muy diferente al de las grandes superficies o establecimientos con menor

reconocimiento. Así, Heineken ofrece a estos locales contratos de distribución exclusiva de sus marcas de cerveza por un periodo determinado de años a cambio de un precio fijo anual por los pedidos y comprometiéndose a financiar la reforma del local para darle un ambiente de exclusividad si es necesario. De esta manera se produce una especie de simbiosis entre la empresa y el titular del establecimiento. El dueño del local tiene una amplia variedad de cervezas que ofrecer al público –todas las marcas que produce el grupo Heineken- y obtiene un buen precio por ello. Por otro lado Heineken obtiene puntos de venta exclusivos para sus productos que aumentan la valoración que el consumidor hace de sus marcas por la exclusividad del local además de poner barreras a sus competidores en lo que a la distribución se refiere.

Esta es una forma de comunicar y desarrollar una marca a través de actos que no van encaminados directamente a ello. En este caso el objetivo principal es obtener una distribución exclusiva en los establecimientos, pero el hecho de que tengan cierta reputación aporta un valor añadido a la marca de cerveza que se venda allí. Así este sería un buen ejemplo de técnicas para sacar partido de los retailers en los que una marca ofrece sus productos.

Si nos preguntamos el motivo por el cual este tipo de canal consigue una asociación muy efectiva de estas marcas de cerveza con un valor de exclusividad y calidad deberemos centrarnos en el efecto experiencia que mencionamos anteriormente. Al ofrecer sus cervezas en lugares prestigiosos Heineken está consiguiendo asociar dichas marcas con una experiencia positiva. Cuando el consumidor piensa en esas cervezas las asocia a lugares agradables o de calidad en los sitios en donde las consumió, por lo que los valores emocionales que vincula a las marcas son más firmes.

En conclusión Heineken ha encontrado una fuente para desarrollar su marca que le permite aprovechar su consolidada estrategia de distribución y fuerte poder de negociación para ofrecer sus productos en los lugares más adecuados, que permitan asociar unos valores emocionales determinados a su marca. La selección de los locales más convenientes es posible gracias a un efectivo sistema de distribución que facilita el posicionamiento del producto en los mejores establecimientos.

## 6.5. Uso del espacio virtual.

Como hemos visto, al principio de este trabajo la gestión de comunidades *on-line* y el control de la comunicación boca-a-boca a través de plataformas en la red, como páginas web, blogs o foros, es cada vez más importante. En este sentido, las empresas han visto la necesidad de aprovechar esta situación para acercarse al consumidor. Así han aparecido las figuras de los *community managers*, que se encargan de que el negocio de una compañía tenga una presencia virtual.



### Caso Media Markt

El *community manager* de una empresa es la persona encargada de preservar y desarrollar la identidad digital del negocio. Transmite la imagen de marca de la empresa y actúa de vínculo entre el negocio y el consumidor. A su vez se encarga de dinamizar las relaciones con los consumidores buscando la interacción con ellos. Sus funciones principales son las siguientes:

- Construir y gestionar comunidades virtuales en internet.
- Ser la imagen y personalidad de la marca en internet.
- Mantener y desarrollar las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito de internet.
- Cuidar y mantener a los consumidores fieles a la marca en internet.
- Ser la voz de la empresa en internet.
- Ser un canal de comunicación desde el cliente que accede a la empresa a través de internet con la empresa misma.

Este tipo de canal podemos considerarlo como alternativo a la publicidad. En el caso de la publicidad, la empresa es la que se dirige al consumidor a través de diferentes medios, de manera que a la hora de encender la televisión, radio o ver un cartel por la calle estás percibiendo constantemente información que se emite hacia ti. En el caso de los *community managers* es el consumidor el que va a buscar la información que éstos suministran. Cuando una persona decide empezar a seguir la cuenta de una compañía en Twitter, Facebook o LinkedIn su objetivo es acercarse a dicha empresa y estar al día de lo que ocurre con ella, no recibir publicidad.

Un buen ejemplo de un uso apropiado de este espacio virtual es el caso de Media Markt-España. A través de la publicación de *tweets* sin formalismos y con un toque de humor ha conseguido una cercanía con el consumidor envidiable por otras empresas además de fomentar su marca enormemente. A principios de 2013 la cuenta de MediaMarkt\_es en Twitter contaba con menos de 10.000 seguidores. Actualmente esta cifra supera los 100.000 seguidores, lo que demuestra el éxito en la gestión de las redes sociales por esta compañía.

A continuación se muestran algunos ejemplos de “*tweets*” publicados por Mediamarkt:



Seguir

Media Markt España @MediaMarkt\_es

512d

¿Ver a la legión o pasarte a ver las nuevas TV 4K o el Samsung Galaxy Gear? Vivir en el SXIII o ser un ciudadano del SXXI?



Seguir

Media Markt España @MediaMarkt\_es

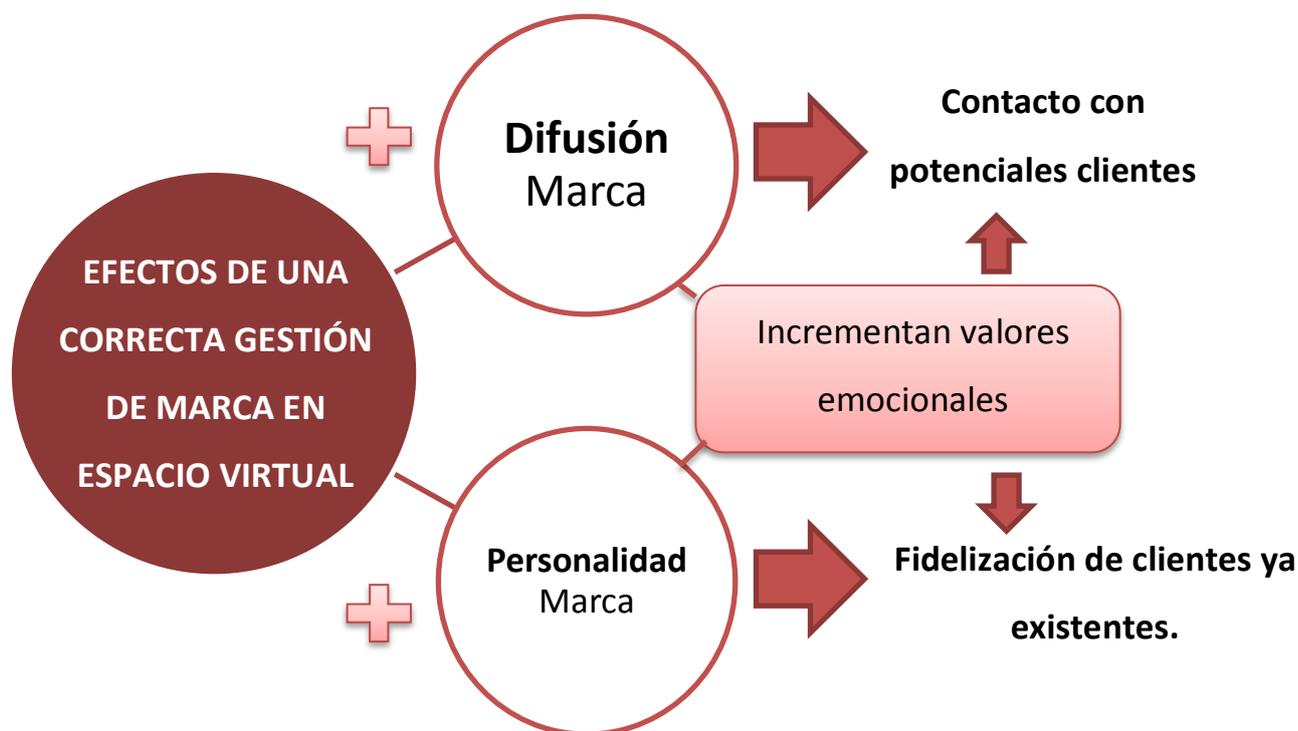
22h

Sin vuestro apoyo ahora seríamos una cuenta de twitter formal, así en plan “Hola, buenos días”.

Gracias a las publicaciones en las redes y *tweets* cercanos y con un toque de humor que se publican se está consiguiendo asociar a la empresa con unos valores de cercanía y puesta a disposición al consumidor. A su vez se consigue una mayor difusión de sus mensajes con lo que la marca termina por ser más conocida.

Una estrategia digital adecuada y consistente con el resto de la organización puesta en marcha por un *community manager* apropiado puede llegar a suponer un elemento fundamental de la estrategia de *branding* de la compañía:

**Figura n°3: Efectos de una correcta gestión de marca en el espacio virtual.**



Fuente: elaboración propia.

El *community manager* deberá estar alineado con los valores que se pretenden vincular a la marca para poder actuar de manera coherente y formar una personalidad de marca acorde a dichos valores. Esto es así ya que el público percibe al *community manager* como representante de la empresa. El consumidor a la hora de contactar con compañía a través de las redes sociales no tiene la sensación de estar dialogando con otra persona ya que percibe que es la propia compañía la que responde. Gracias a ello, es posible crear una personalidad en torno a la marca, lo que facilita mucho la transmisión eficaz de valores asociados a la misma.

Un caso muy peculiar de un adecuado uso de este canal alternativo es el que realiza Carlos Fernández Guerra, responsable de Redes Sociales de la Policía Nacional. La policía es un colectivo que a priori no goza de mucha popularidad pero a través de una correcta gestión de su perfil en las redes sociales está consiguiendo que la marca de esta institución tenga mucha mayor repercusión y consideración por parte del público. En la actualidad la cuenta de Twitter de la policía es una de las cuentas institucionales con mayor número de seguidores a nivel mundial –casi 1.5 millones-, superando a cuentas como la del FBI o la CIA.

Si bien estos casos demuestran la importancia que pueden tener las Redes Sociales en una marca cabe destacar que una empresa no tiene por qué tener presencia en todas las plataformas web existentes. Primero habrá que estudiar el público objetivo de la compañía y lo que puede llegar a aportar la presencia en cada plataforma para luego decidir si utilizarla o no. En este sentido también es importante prestar atención a las formas de comunicar. Carlos Fernández Guerra lo puso de manifiesto en una entrevista a través de las siguientes palabras:

*“Es fundamental pensar qué se comunica y a través de qué canales. Debes adaptar la gestión de la red a tu público. Si en un documento oficial o en la página principal de una empresa es conveniente un lenguaje profesional o técnico, éste igual no tiene sentido para otros objetivos, otras personas o en otra plataforma u horario.”<sup>20</sup>*

A su vez la empresa debe considerar este canal virtual como parte de su estrategia de branding a largo plazo. La implantación en las redes sociales suele ser un proceso lento que necesita de una atención constante. Gracias a la transparencia del espacio digital también será fundamental hacer una comparativa de mercado y estudiar los proyectos o campañas que hace la competencia -aunque sea en otro sector- para obtener ideas acerca de cómo mejorar tu marca y aprender de posibles aciertos o errores que sufrieron.

En conclusión: un *community manager* permite una comunicación bidireccional con el cliente, a la vez que facilita un seguimiento personalizado de su problema o incidencia. Esta comunicación directa con la marca permite que el consumidor “experimente” una marca, en vez de simplemente recibir información sobre la misma. Todo ello hace que el consumidor perciba un mejor trato y mayor interés por parte de la empresa, lo que resulta en una asociación más efectiva de la marca con valores positivos que la que podría obtenerse a través de la publicidad.

---

<sup>20</sup> Obtenido de: <http://www.soymimarca.com/como-transformar-empleados-en-embajadores-de-marca/>

## 6.7. Uso del canal de distribución como canal alternativo.

Es interesante considerar la función de distribución de una compañía como una posible herramienta de marketing de la misma. Si bien la logística de una empresa y la distribución de sus productos suelen ser considerados como áreas que no son eminentemente de marketing, cabe destacar que existen una serie de ejemplos que nos demuestran todo lo contrario. El sistema de distribución de una compañía puede llegar a constituir un canal alternativo y aportar un valor emocional añadido a la marca, y esto se demuestra en el siguiente caso.



Amazon es la marca de una empresa cuya actividad principal es la distribución de productos tras poner en contacto a vendedores con compradores a través de la red.

En el año 2011 Amazon aparecía como la marca más deseada en Estados Unidos<sup>21</sup>. Estos datos demuestran que Amazon es advertida por el público como una empresa que genera confianza en relación al valor percibido que obtienen y al valor pagado. Si consideramos que Amazon principalmente se dedica a distribuir, ¿cómo es posible que la marca de esta empresa haya llegado a adquirir tanto valor?

La respuesta es sencilla: por la calidad del servicio prestado. Amazon se dio cuenta de que las personas valoraban mucho la confianza en el servicio a la hora de comprar *online*. Por este motivo se centraron en prestar un servicio de entrega más eficaz que el de la competencia. El sistema de distribución de Amazon ha llegado a ser excelente, de forma que permite que los productos comprados lleguen a su destino en un tiempo mínimo y con unas garantías muy grandes. Las personas han llegado a tener tanta confianza en esta empresa por experiencia propia que ha llegado a ser una de las marcas mejor valoradas a nivel mundial.

El canal alternativo empleado para transmitir estos valores es el propio sistema logístico que tiene la empresa. El canal de distribución y su correcta puesta en marcha permite que el consumidor vincule un valor de seguridad y confianza a la marca que ha

---

<sup>21</sup> Según el informe *BRAND Z: Top 100 most valuable global brands (2011)* realizado por Millward Brown. Este informe se basa en el value-D (que viene determinado por el equilibrio entre deseo y precio de una marca y sus productos o servicios ofrecidos).

culminado en una valoración muy buena de la misma por parte del consumidor. El mejor embajador de Amazon es su distribución. La gente conoce esta marca por ello y las expectativas que tienen cuando conocen por primera vez la marca son cumplidas en la primera compra que realizan a través de la empresa. La eficiente distribución de los productos es la que propicia un desarrollo de la marca por las buenas experiencias de los usuarios.

Una vez compras un producto a través de Amazon y éste llega a tu domicilio en el tiempo estipulado, tu experiencia es tan positiva que el valor que tu percibes de esa marca aumenta. Esta eficiente distribución sirve de canal de comunicación de marca en el momento en que el consumidor comenta a otras personas la eficiencia del mismo. En este sentido el boca a boca y los comentarios en las redes sociales son claves para conseguir un desarrollo de marca cuyo origen está en el canal de distribución en el que se basa el funcionamiento de la compañía.

## **ZARA** [Caso ZARA](#)

Considero interesante mencionar brevemente un caso particular muy estudiado y que en cierta medida tiene también que ver con la distribución. Este caso es el de ZARA. No cabe ninguna duda de que la elección del lugar en el que establecen las tiendas es fundamental en su estrategia de *branding*. Aun así conviene destacar que su eficiente sistema de distribución, comúnmente conocido como “*just in time*”, también es un canal alternativo esencial a la hora de aportar un valor emocional añadido a la marca. Uno de los valores emocionales principales que percibe el consumidor respecto de ZARA es el hecho de estar a la moda. La rotación constante de sus productos en tienda cada dos semanas provoca que el consumidor sienta que al comprar productos de esta marca se mantiene al frente de las tendencias del momento (modernidad). De esta manera, ZARA utiliza su perfeccionado sistema de distribución como herramienta de marketing a la hora de vender sus productos y de añadir valores a su marca. El público sabe que por el hecho de vestir con prendas de ZARA irá a la moda, ya que sus tiendas siempre ofrecen productos a la última, y esto es gracias a la eficiente distribución de la compañía.

En conclusión: comprobamos que cuando una compañía destaca por encima de la competencia en su canal de distribución ello supone un valor emocional que aumenta el reconocimiento de las marcas que vende o distribuye. De esta forma, la estrategia de distribución, con ausencia de stocks innecesarios en tiendas y rotación de productos,

puede llegar a ser no solo una fuente de ahorro sino también un elemento de la compañía que actúe como canal de comunicación alternativo a la hora de desarrollar la marca.

## 7.- CONCLUSIONES

A continuación, se tratarán una serie de conclusiones extraídas gracias al desarrollo de este trabajo y al estudio de los casos anteriormente vistos a la hora de desarrollar una marca sin utilizar publicidad.

En primer lugar los valores emocionales de una marca son cada vez más importantes frente a los valores funcionales. Los mercados de muchos productos, además de ser globales, presentan una oferta variada y gran competencia, con una clara tendencia a que la funcionalidad de los productos tiende a homogeneizarse. En este sentido, y para muchos productos, siempre habrá competidores en el mercado que ofrezcan similares valores funcionales, de tal manera que los valores emocionales que identifica el consumidor con una marca determinada pueden ser decisivos a la hora de que el consumidor se incline por esta en su decisión de compra.

A su vez cabe mencionar que los canales de comunicación alternativos son muy efectivos para transmitir valores emocionales frente a la publicidad. Mientras que el consumidor percibe la publicidad como comunicación directa creada por la propia empresa que representa la marca esto no ocurre con los canales de comunicación alternativa, ya que el mensaje se transmite indirectamente dentro de un contexto determinado ajeno a la publicidad. Este es el motivo fundamental que justifica la idoneidad de esos canales alternativos a la publicidad a la hora de transmitir valores emocionales. A su vez, estos canales alternativos favorecen la fidelización del consumidor respecto de una marca al permitir una mejor transmisión de valores emocionales.

Las marcas han dejado de ser solo un elemento meramente diferenciador entre productos. Las empresas deben considerar el *branding* desde una perspectiva más amplia que va más allá de la simple asociación de valores funcionales a una marca. Se debe buscar ofrecer una “experiencia de marca” para el consumidor, que éste se sienta identificado con la marca y sus valores. Probablemente en este punto haya que hacer lo que en técnica literaria que consiste no tanto en dirigir la obra al lector sino en incorporarlo a la obra. Aquí se trataría no tanto de dirigir la marca al consumidor, sino más bien de incorporarlo a la marca. Como hemos visto, la fidelidad del consumidor respecto de la marca reside en gran medida en los valores emocionales que asocian a

ella, y esa asociación no se obtiene a través de la mera publicidad si no que debe construirse desde la base de la práctica y la experiencia.

Por todo ello el objetivo de una marca debe ser la fidelización del consumidor y esto se logrará erigiendo una comunidad de usuarios. Las personas somos seres sociales que tendemos a asociarnos a colectividades en función de nuestros gustos, preferencias y estilos de vida. Por este motivo es fundamental identificar al público objetivo al que se dirige tu marca y desarrollar una estrategia de *branding* acorde a los principios de ese grupo. Una marca solo podrá llegar a tener éxito si transmite de manera clara y verosímil valores y características que sean importantes para los consumidores a los que se dirige.

El hecho de que una empresa haya desarrollado una buena imagen de marca no significa que su estrategia de *branding* haya finalizado. El mundo está cambiando constantemente y la marca deberá adaptarse a dichos cambios para que los consumidores la sigan encontrando interesante y atractiva. En este sentido, habrá que prestar especial atención a las nuevas tecnologías que están avanzando a un ritmo acelerado y a los cambios de tendencias en el consumidor. Si bien es cierto que no hay una manera segura de garantizar el éxito continuo de una marca, hay que tener en cuenta que si una empresa deja de evaluar y adaptar la marca a la realidad del momento ésta acabará fracasando.

Cabe resaltar la especial importancia del *word to mouth*. La información que se transmita a través de terceros ajenos a la compañía será mucho más efectiva que cualquier clase de comunicación emitida por la empresa. Por este motivo todo negocio a la hora de determinar su estrategia de *branding* deberá considerar incluir canales de comunicación que generen interés en el público para que sea éste mismo el que difunda la noticia y retroalimente una imagen de marca positiva.

Las empresas no deben centrarse únicamente en desarrollar su propia marca. La percepción que el público tiene de una marca vendrá determinada por las acciones de la empresa en su conjunto, no sólo por las acciones de *branding* que ésta haga. Por este motivo, toda empresa deberá prestar atención a su conducta en campos distintos de su actividad comercial, como pueden ser por ejemplo la responsabilidad medioambiental o social. La actividad que lleve a cabo en estos ámbitos marcará la imagen que muestre al público y, por tanto, la marca se verá afectada. Igualmente, hoy en día están

apareciendo etiquetas internacionales y sellos de garantía que certifican el cumplimiento de ciertos estándares mínimos en diferentes ámbitos como la eficiencia energética, el comercio justo o el respeto medioambiental. Estos distintivos obligan en mayor medida a las empresas a ser coherentes y cumplir con dichos estándares si pretenden asociar su marca a algunos de estos valores. Por ello, la coherencia de sus actuaciones con los valores que pretenden asociar a su marca es fundamental. En definitiva, todo lo que haga la empresa debe reflejar y reafirmar su imagen de marca para que las expectativas que los consumidores tienen respecto de la marca se vean cumplidas.

En resumen a través de este trabajo se ha demostrado la importancia que los valores emocionales de una marca cobran frente a los funcionales y la importancia de los canales de comunicación alternativos para su efectiva difusión. Adicionalmente, el empleo de estos canales puede suponer un ahorro importante para la empresa al lograr reducir costes en su estrategia de *branding*. En este sentido, al ser necesaria una menor inversión, la empresa podrá generar una ventaja competitiva frente a sus rivales, que tendrá su origen en el uso de los canales de comunicación alternativos. Por todo ello, las empresas deberán empezar a considerar más seriamente el empleo de estos canales de comunicación, ya que actualmente se configuran como un elemento fundamental de la estrategia de *branding* de cualquier empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Nueva York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, Vol. 38, No. 3, 102-119.
- Acosta, A. (2012, 03 08). *El milagro de Mercadona se estudia en Harvard*. Retrieved from Te Interesa: [http://www.teinteresa.es/dinero/milagro-Mercadona-estudia-Harvard\\_0\\_659936395.html](http://www.teinteresa.es/dinero/milagro-Mercadona-estudia-Harvard_0_659936395.html)
- Alonso, J, y Grande, I. (2004). *Comportamiento del consumidor, 5ª edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- American Marketing Association. (2014). *Strategic Brand Development*. Cincinnati.
- Arnold, D. (1994). *Cómo gestionar una marca*. Barcelona: Ediciones Parramón S.A.
- Banco Santander. (n.d.). Intervención de D. Emilio Botin en la presentación de resultados de Banco Santander del año 2013. *Presentación de resultados a los medios de comunicación. Enero 2014*, (p. 10). Madrid.
- Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas: Cómo construir marcas de éxito*. Madrid: Espasa.
- Carballada, C. P. (2011, 01 16). *La montaña rusa de Starbucks y su nuevo logotipo*. Retrieved from Marketísimo: <http://marketisimo.blogspot.com.es/2011/01/la-montana-rusa-de-starbucks-y-su-nuevo.html>
- Chernev, A, Hamilton, R, y Gall, D. (2011). Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding. *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 3, 66-82.
- Chomsky, N, y Dieterich, H. (2002). *La aldea global (2ª edición)*. Tafalla: Txalaparta.
- Corrado, A , Hao, J. (2013). Brands as Productive Assets: Concepts, Measurement, and Global Trends. *Economics Program Working Paper Series*.
- Cotado, O. (2011, 10 04). *Starbucks, una historia de éxito empresarial que pudo (y puede) acabar mal*. Retrieved from Orlando Cotado:

<http://orlandocotado.com/2011/monograficos-emprendedores-empresas-empresarios/starbucks-historia-curiosidades-exito-puede-acabar-mal/#sthash.4cAzF3s2.dpuf>

Dallera, O. A. (1990). *Signos, comunicación y sociedad*. Ediciones Don Bosco Argentina.

Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia de Comillas - ICADE. (2015). Apuntes de la asignatura Planificación y gestión de marketing.

Díaz, C. L. (2014, 12 10). *El polémico Mike Jeffries deja Abercrombie & Fitch*. Retrieved from Negocios.com: <http://www.negocios.com/noticias/mike-jeffries-deja-abercrombie-fitch-10122014-1619>

Donaton, S. (2004). *Madison and Vine: why the entertainment and advertising industries must converge to survive*. Nueva York: Mc Graw-Hill.

Estéban, P. (2015, 02 06). *Los Reyes cierran los 100 años de Freixenet, símbolo de la "no ruptura" con España*. Retrieved from El Confidencial: [http://www.elconfidencial.com/espana/2015-02-06/los-reyes-cierran-los-100-anos-de-freixenet-simbolo-de-la-no-ruptura-con-espana\\_703311/](http://www.elconfidencial.com/espana/2015-02-06/los-reyes-cierran-los-100-anos-de-freixenet-simbolo-de-la-no-ruptura-con-espana_703311/)

Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research Vol.1, No. 3*, 24-33.

Harford, T. (2008). *El economista camuflado*. Conecta.

Interbrand. (2014). *bestglobalbrands*. Retrieved from <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/#?listFormat=ls>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management-Building*, 3ª edición. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. J. (1991). *La marca y el comportamiento de elección del comprador*. Madrid: McGraw-Hill.

- Lamelas, M. (2013, 06 16). *La sorda guerra de precios en el lucrativo sector de la cerveza en España*. Retrieved from El Confidencial: <http://www.elconfidencial.com/economia/2013/06/16/la-sorda-guerra-de-precios-en-el-lucrativo-sector-de-la-cerveza-en-espana-123113>
- Lewis, R y Dart, M. (2014). *The New Rules of Retail: Competing in the World's Toughest Marketplace, 2nd Edition*. Palgrave Macmillan Trade.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. (n.d.).
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas*. (n.d.).
- Llopis, E. (2013, 03 07). *Mercadona, a branding company*. Retrieved from Emiliollopis: <http://www.emiliollopis.es/mercadona-a-branding-company/>
- McLuhan, M. (1998). *la galaxia Gutenberg*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Michelli, J. (2007). *La experiencia Starbucks*. Barcelona: Granica ediciones.
- Millward Brown. (2011). *BRAND Z: Top 100 most valuable global brands*. Retrieved from [http://c3232792.r92.cf0.rackcdn.com/WPP\\_BrandZ\\_2011.pdf](http://c3232792.r92.cf0.rackcdn.com/WPP_BrandZ_2011.pdf)
- Morayniss, J. (2015). Case Study: Should you sell that product? *Harvard Business Review*, 116-120.
- PuroMarketing. (2009). *MERCADONA: No es Oro todo lo que reluce*. Retrieved from <http://www.puromarketing.com/3/5531/mercadona-todo-reluce.html>
- PuroMarketing. (2014). *Así consigue Apple que todo el mundo hable de sus productos*. Retrieved from <http://www.puromarketing.com/44/22835/asi-consigue-apple-todo-mundo-hable-productos.html>
- Recolons, G. (2013, 10 21). *Cómo transformar empleados en embajadores de marca*. Retrieved from Soy mi marca: <http://www.soymimarca.com/como-transformar-empleados-en-embajadores-de-marca/>
- Richardson, G. (2008). Brand names before the Industrial Revolution. *NBER Working Paper Series*.
- Ries, A, Trout, J. (2001). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. McGraw-Hill.

Schmitt, B. (2007). *Experiential Marketing*. Bilbao: Deusto ediciones.

Teece, D, Pisano, G y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.

WDS, a Xerox Company. (2014). *Mobile Loyalty Audit 2014*.

World Intellectual property Organization. (2013). *World Intellectual property Report. Brands - Reputation and image in the marketplace*. WIPO Economics & Statistics Series.