



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, ICADE

DE IDENTIDAD DE MARCA A LIFESTYLE BRAND

Autor: Alejandro Navarro Martín

Director: Olga Bocigas Solar

Madrid

Marzo de 2015

ALEJANDRO
NAVARRO
MARTÍN

DE IDENTIDAD DE MARCA A LIFESTYLE BRAND



INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Objetivos.....	6
1.2 Justificación e interés del tema.....	6
1.3 Metodología.....	9
1.4 Estructura.....	9
2 IDENTIDAD DE MARCA.....	10
2.1 Tratamiento del concepto de marca.....	10
2.1.1 Concepto de marca, razón de ser y evolución.....	10
2.1.2 Componentes de la marca.....	12
2.2 Creación de una identidad de marca.....	14
2.2.1 Concepto de identidad de marca.....	14
2.2.2 ¿Cómo se crea una identidad de marca?.....	17
2.2.3 Fuentes de identidad de la identidad de marca.....	18
2.2.4 Las 6 facetas de la identidad de marca.....	22
3 LIFE-STYLE BRAND.....	25
3.1 Concepto de <i>lifestyle brand</i>	25
3.2 Fundamento teórico de su aplicación.....	27
4 MÁS ALLÁ DE LA IDENTIDAD DE MARCA	30
4.1 Búsqueda de la ventaja competitiva a largo plazo.....	30
4.2 Modelo de “ <i>Brand Resonance</i> ” de Keller.....	32
4.3 Fundamento del Plan.....	34
4.4 Propuesta de Plan e Implantación.....	39
4.5 Ejemplos de Casos Reales (<i>Life-Style Brands</i>).....	43
5 CONCLUSIONES	46
6 BIBLIOGRAFÍA.....	51
7 ANEXOS.....	56

RESUMEN

Este trabajo analiza la utilidad y la importancia de la identidad de marca hoy en día en el mundo de la empresa, y destaca la oportunidad de llevar esa identidad de marca a un nivel superior con el fin de adquirir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. En consecuencia, se muestra a las *lifestyle brands* como la forma de aportar a la ventaja competitiva adquirida a través de la identidad de marca la capacidad de serlo a largo plazo.

Para ello, se propone un plan estratégico a través del cual poder gestionar la transición de identidad de marca a *lifestyle brand* de forma óptima. De manera que, además, permita analizar si las condiciones de la empresa y el entorno son las apropiadas para llevar a la práctica un proyecto tan costoso como este.

Palabras clave

Lifestyle brand, identidad de marca, plan, estilo de vida, estrategia de marca, *brand equity*.

ABSTRACT

This paper analyzes the importance of the brand identity for the companies nowadays, and highlights the opportunity of leading this identity to a higher level with the aim of acquiring a competitive advantage for the company in the long-run. Therefore, it shows lifestyle brands as the way of reaching that long-term component.

For that, it proposes a strategic plan for the management of the transition process between brand identity and lifestyle brand. Plan which will also be useful to analyze whether the conditions of the company and the environment, are the appropriate ones to put into practice such an expensive brand strategy.

Keywords

Lifestyle brand, brand identity, plan, lifestyle, brand strategy, *brand equity*.

*A mi padre, por su legado, por la vida y
la pasión por el mundo de la empresa*

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de marketing estratégico se va a centrar en el estudio de la identidad de marca, las *lifestyle brands* y el proceso de cómo hacer que una marca con una identidad fuerte llegue a convertirse en una *lifestyle brand*.

1.1 Objetivos

El objetivo principal será el de proponer un plan teórico para conseguir que una marca con identidad llegue a convertirse en una *lifestyle brand*. También es objetivo del trabajo analizar y mostrar los motivos que incentivan la implantación de este tipo de estrategia de marca y las circunstancias en las que resulta apropiada su aplicación.

1.2 Justificación e Interés del Tema

Las marcas son uno de los elementos principales para las estrategias de marketing de las empresas de hoy en día. No obstante, durante mucho tiempo, no fueron más que un elemento distintivo de lo que era el producto de uno u otro proveedor y, simplemente, a través de un signo o de una firma, se trataba de impedir que se confundiesen productos de distintos proveedores difíciles de diferenciar como por ejemplo el ganado vacuno (El Mercurio Media Center, 2015) (Keller & Kotler, 2009)

Lejos de esto se encuentra el marketing de hoy en día, donde la gestión de marca y el posicionamiento de mercado son procesos complejos que suponen una de las áreas con mayor necesidad de inversión para la empresa. Concretamente, en el caso de las grandes multinacionales, la marca es algo aún más difícil de gestionar pues, al fin y al cabo, han de tomar decisiones respecto a su estandarización o su adaptación a los distintos mercados y culturas, que pueden llegar a exigir grandes cambios según las circunstancias (Cateora, Gilly, & Graham, 2013)

De esta manera, puede llegar a ser relativamente complicado gozar de una marca que, sin perder su esencia, sea capaz de adaptarse a las necesidades de los distintos mercados. Por tanto, cabe preguntarse si es posible que una marca se convierta en un referente con el que las personas de todo el mundo puedan identificarse y, sobre todo, preguntarse si es posible que la adaptación de ésta a un estilo de vida determinado pueda desembocar en un resultado positivo para la empresa en términos de fidelización y atractivo (Kapferer, 2012) (Keller & Kotler, 2009)

Uno de los grandes puntos a tratar en este trabajo es precisamente el cómo afectan los estilos de vida al consumo y el cómo una marca (una vez goza de una identidad sólida) puede ampliar su alcance dentro de los constructos más básicos de la sociedad y pasar a formar una parte imprescindible de según qué grupos sociales en función de su estilo de vida.

Esto mismo tiene su base en las motivaciones del ser humano, pues haciendo uso de la famosa “Pirámide de Maslow”^{*1} podemos intuir que algunas de las grandes necesidades del ser humano en la sociedad actual son precisamente: (Kapferer, 2012) (Maslow, 1991)

- Las de sentirse parte de un colectivo.
- Las de sentir un reconocimiento y que la gente a tu alrededor comprenda que tipo de persona eres (y qué esperar de ti).
- Y por último, las necesidades de autorrealización. Es decir, aquellas que aporten una trascendencia a nuestras acciones y que ayuden al consumidor a aliviar las tensiones más profundas desde el punto de vista existencial.

Todas estas necesidades hacen que sea un valor añadido para las compañías (y sobre todo para sus marcas) el que se las identifique con uno de estos estilos de vida, ya que esto motiva al consumidor a adquirir sus productos en lugar de los de su competencia. E incluso, puede llegar a motivar al consumidor a adquirir sus productos cuando este no los necesita de una forma directa (pero sí indirecta) con el fin de cubrir una serie de necesidades de reconocimiento en la sociedad (Deniz, Gödekmerdan, & Yüce, 2011) (Harris, 2014) (Marazza & Saviolo, 2013)

No obstante, para lograr todo esto se necesita de mucho tiempo, mucha inversión y, sobre todo, de un plan de marketing y de desarrollo de marca muy bien organizado. Así pues, como ya veremos a lo largo del trabajo, lo primero de todo es crear una identidad de marca atractiva y fuerte con el fin de que los consumidores no sólo nos conozcan, sino que además conozcan nuestros valores y todo aquello que representamos como marca (Kapferer, 2012)

Una vez conseguido esto, será cuando, en determinados casos, se podrá encontrar un nicho de mercado en el que nuestra marca pueda convertirse en representante de un estilo

¹ Según Maslow, las necesidades del ser humano son: Fisiológicas, de Seguridad, de Pertenencia, de Reconocimiento y de Autorrealización. Y su satisfacción es gradual, de manera que para satisfacer las últimas (necesidades del yo) se tienen que haber satisfecho primero las iniciales, las más básicas (Maslow, 1991)

de vida concreto, y en el que además este movimiento estratégico genere realmente valor para la empresa.

Claramente, no es la misma perspectiva la que tiene el director de marketing de una gran multinacional que la que tiene el de una mediana empresa. Esto es así por varios motivos pero, especialmente, por la gran diferencia de dotación de recursos. Crear una *lifestyle brand* es algo muy costoso, ya que requiere de la inversión de ingentes cantidades de tiempo y dinero, los cuales en las empresas más pequeñas pueden llegar a ser muy limitados y, por tanto, a priori, esta fase debería de estar en mente tan sólo de las grandes multinacionales (como *Coca-Cola* o *Apple*) (Cateora, Gilly, & Graham, 2013) (Keller & Kotler, 2009)

Sin embargo, aunque esto no es lo más probable, gracias a las nuevas tecnologías y a los cambios en la forma de llegar al cliente, las empresas más pequeñas también pueden hacerse hueco en este mundo, siempre y cuando sean capaces de destacar en el mercado por la relación de uno o varios atributos de cuantos ofrecen con un estilo de vida determinado que resulte atractivo en el momento histórico en el que se activen (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

Dentro de los estilos de vida participan en gran medida las modas, y lo hacen asegurando el dinamismo de la sociedad y la competencia entre las empresas. Es por ello que la planificación de estrategias innovadoras resulta vital de manera que las empresas puedan competir a largo plazo. Por tanto, se ha de dotar a las marcas de una personalidad fuerte que las haga distinguibles y particulares, pero a la vez que las haga ser flexibles e innovadoras, con el fin de permitir una adaptación a las circunstancias que exija la coyuntura social del momento (pues tanto las tribus urbanas como los estilos de vida maduran en el tiempo y varían sin perder de vista la esencia de su filosofía) (Kapferer, 2012) (Strategic Business Insights, 2015)

De esta manera comenzaremos analizando las marcas, por qué surgen y cómo se desarrollaron en sus inicios hasta alcanzar la relevancia de la que gozan hoy en día, para a continuación, estudiar las bases de lo que es la identidad de marca y, a través de ello, analizar y destacar las características de lo que es una *lifestyle brand* y de cómo y cuándo invertir en ello con el fin de potenciar el poder de la marca en el mercado y así, finalmente, lograr un incremento en el beneficio de la empresa que persista a largo plazo.

1.3 Metodología

La metodología a seguir consistirá inicialmente en la lectura de numerosas fuentes que permitan fundamentar los razonamientos y, sobre todo, comprender con precisión los significados de los distintos términos que intervendrán en el trabajo.

Una vez llevada a cabo esta labor, comenzaremos con el diseño de un índice general de las partes que iremos analizando y actualizando a lo largo del trabajo (este índice será alterado a medida que transcurra el tiempo y se irá adaptando a los nuevos conocimientos y limitaciones a las que potencialmente nos vayamos enfrentando).

Posteriormente, se redactará el cuerpo del trabajo en base a la información recabada y a las reflexiones surgidas a consecuencia de esta. De esta manera, y después de sucesivas correcciones y revisiones de estructura y contenido, esperamos alcanzar satisfactoriamente un modelo que permita unir una marca con identidad con una *lifestyle brand*. Para la creación de ese modelo nos basaremos en otros modelos estratégicos previos de gestión de la marca, sólo que adaptados a la construcción de una *lifestyle brand* en concreto.

Finalmente para la elaboración de las conclusiones se sintetizará el conjunto del trabajo llevado a cabo, así como las impresiones obtenidas de él, y analizaremos se ha conseguido alcanzar con éxito el objetivo inicial del trabajo.

1.4 Estructura

La estructura del trabajo se compondrá básicamente de cuatro partes principales, más la bibliografía y los anexos al final:

La primera parte consiste en el estudio de qué es la identidad de marca, de dónde surge, como se gestiona y por qué es importante crearla. La segunda trata de lo que es una *lifestyle brand* y de los motivos que avalan su aplicación. La tercera trata de ese paso entre una marca con identidad fuerte y definida a una *lifestyle brand*, a través de un conjunto de modelos que permitan visualizar la estrategia de forma simple y clara. Además, también se muestran un conjunto de empresas que, a modo de ejemplo, hayan gestionado positivamente este cambio y analizaremos cuáles han sido algunas de las claves de sus respectivos éxitos en gestión de marca. Finalmente, la conclusión servirá para sintetizar el conjunto del trabajo y para evaluar la consecución o no de sus objetivos iniciales.

2. IDENTIDAD DE MARCA

A lo largo de este epígrafe se tratará el concepto de identidad de marca, se identificará su funcionalidad dentro de la estrategia de la empresa y se reflexionará acerca de las limitaciones y, sobre todo, de las posibilidades que la identidad de marca ofrece de cara a adquirir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo

2.1 Tratamiento del Concepto de Marca

En este epígrafe, construiremos la base teórica sobre la que se desarrollará el trabajo. Para ello, comenzaremos analizando el concepto de marca y su evolución, hasta llegar al punto que nos interesa para entender el entorno teórico en el que se desarrolla el trabajo. Por lo tanto, lo primero será analizar desde el punto de vista teórico el concepto de marca y las consecuencias que este puede llegar a tener sobre el desarrollo del trabajo.

2.1.1 *Concepto de Marca, Razón de Ser y Evolución*

Las marcas son uno de esos elementos del marketing que llevan presentes en la sociedad mucho más tiempo de lo que la mayoría de nosotros nos imaginábamos, sólo que su estudio dista bastante en la actualidad del que se daba en un origen.

En inglés, “marca” se traduce por *brand*, palabra que viene del escandinavo *brandr*, que significaba “*marca de fuego*”. Esto nos demuestra que el concepto de marca que utilizamos hoy en día procede en sus orígenes de aquellas sociedades del pasado que marcaban el ganado con el fin de diferenciarlo, tanto con el fin de reconocer la propiedad como con el de reconocer el origen (El Mercurio Media Center, 2015)

No obstante, el concepto de marca ha evolucionado bastante. En la década de 1960, la *American Marketing Association* dio la siguiente definición de lo que era una marca:

“A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name” (American Marketing Association, 2015; Jackson, 2003)

En esta definición se puede apreciar que, a pesar de que el fin último era la diferenciación (de la misma forma que lo era en el pasado), se introdujeron términos jurídicos (*trademark* o *trade name*), así como el componente comercial a modo de pilar básico de la definición.

Años más tarde surgiría la definición dada por Farquhar en 1989:

“A brand is a name, symbol design or mark that enhances the value of a product beyond its functional purposes” (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2007)

Definición en la que por fin se destaca el concepto de marca como un “valor intangible” de un producto, que va más allá del simple valor de sus aplicaciones funcionales.

Y así finalmente llegamos a la definición aportada por Keller en 1998, en la que la psicología del consumidor entra en juego y la percepción de este resulta determinante a la hora de aportar valor al producto:

“Brand is a set of mental associations, held by the consumer, which add to the perceived value of a product or a service” (Kapferer, 2008)

Una vez vistas estas definiciones, no hay que olvidar que precisamente el concepto de marca es uno de los más discutidos por los académicos y que alcanzar una definición objetiva es complicado, dado que el propio concepto es abstracto. Pero sí que es verdad que la evolución descrita nos permite intuir lo simple que era el tratamiento de las marcas en el pasado y cómo se ha complicado y profesionalizado hasta el punto de generar centenares de nuevos conceptos asociados con las marcas hoy en día. Por lo tanto, al menos, es importante destacar que al incluir una serie de valores y de nuevas connotaciones en las nuevas definiciones de marca, hay que separar, por un lado, las que realmente forman parte de la marca desde el punto de vista de la identidad de marca, de las que, por otro lado, se están generando en la mente del consumidor (la imagen de marca). Cuanto más se asemejen estas dos ideas, más eficaz estará siendo la estrategia de marca de la empresa y mejor gestionada estará también la implantación de su plan de marketing (American Marketing Association, 2015) (Keller & Kotler, 2009) (Lambin, 2009)

Entender que por un lado está la identidad de marca y por otro lo que los consumidores han asimilado de ella (al tratarse ahora de características abstractas), es básico para no cometer errores en el futuro de la planificación estratégica y, sobre todo, será muy importante para comprender la forma de proceder propuesta para la implantación de una *lifestyle brand*.

De esta manera, lo siguiente que hay que hacer es identificar las principales funciones de las marcas en la actualidad, con el fin de relacionar su utilidad con su razón de ser en la

empresa. Por un lado, tenemos la parte que hace incidencia en el consumidor, que incluye informarle de lo que se puede esperar y hacerlo de una manera eficiente, reducirle el riesgo de compra y diferenciar el producto de manera que se maximice la eficacia en la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades emocionales y de autoexpresión de este. Y, por otro lado, tenemos también una parte del efecto de la marca que repercute sobre la empresa, y que consiste en la transmisión de una serie de valores y de una cultura organizacional hacia sus *stakeholders*. Todo esto, como es lógico, con el fin de generar un beneficio para la compañía (Franzen & Moriarty, 2009; Kapferer, 2012)

De esta forma, se muestra que las marcas no solamente cumplen una función vital para las compañías, sino que, además, lo hacen para la sociedad, al tener en el fondo de su cometido el cubrir algunas necesidades que de otra forma le costaría mucho al ser humano solucionar. Estas necesidades son básicamente las de ayudar al hombre a sentirse parte de un grupo, ayudarle a expresar sus sentimientos, cubrir sus necesidades de reconocimiento y llegar incluso a facilitar su auto-realización (Gawel, 1997) (Maslow, 1991)

Como se puede apreciar, las aplicaciones que esto tiene pueden llegar a ir mucho más allá de la simple diferenciación del producto, como se creía inicialmente. Sabiendo esto, bajo mi punto de vista podemos afirmar que hay algo más allá de lo puramente tangible, que es, de hecho, donde reside el gran valor de esta herramienta estratégica. La misión de la marca (como la de cualquier otra herramienta de la empresa) es la de crear valor, y que mejor valor para la empresa y para el consumidor que aquel que permite que se te conozca y se te desee por un conjunto de atributos que como marca representas. Esto está directamente relacionado con el concepto de identidad de marca que analizaremos posteriormente (Kapferer, 2012) (Lambin, 2009)

Por lo tanto, ahora que ya tenemos clara la evolución de las marcas debemos dar el siguiente paso y comenzar a analizar los principales componentes de éstas, sobre todo con el fin de poder diferenciar bien lo que cada una de las partes significa.

2.1.2 Componentes de la marca

Las marcas se componen a grandes rasgos de cuatro elementos distintos: Identidad de marca, imagen de marca, posicionamiento de marca y “*Brand Equity*” (Kapferer, 2012)

La identidad de marca es una combinación única de asociaciones mentales que la marca controla y desea crear y mantener, de manera que el público identifique no sólo el nombre sino también una personalidad y unos valores particulares en ella. Se trata de uno de los temas centrales de este trabajo, y todo gira en torno a la ventaja competitiva que esta herramienta es capaz de aportar a la empresa, así como del valor que añade al producto o servicio (Kapferer, 2012) (Keller, 2013)

Por otro lado, la imagen de marca es el conjunto de asociaciones mentales que el individuo percibe de la marca, es decir, lo que se encuentra realmente en la mente de los consumidores (está fuera del control de la empresa). De manera que una cosa es lo que la empresa desea transmitir (identidad), y otra lo que realmente transmite o lo que realmente perciben los receptores (Kapferer, 2012) (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986)

En contraposición a estas dos ideas previas, se entiende por posicionamiento el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor con respecto al resto de los competidores de su industria. Y, dependiendo del segmento de mercado, una misma marca puede llegar a ocupar distintos posicionamientos a la vez (porque puede que cada segmento perciba de manera distinta a la marca, al variar sus características socioeconómicas, de edad...). De esta manera, el posicionamiento objetivo es el que le gustaría a la empresa alcanzar, mientras que el posicionamiento real es aquel que realmente tienen los consumidores en su mente en un momento dado. Por tanto, el objetivo es adoptar un conjunto de argumentos sólidos (respecto de la competencia) que proporcionen una ventaja competitiva a largo plazo y que permitan que el posicionamiento real sea lo más cercano posible al posicionamiento objetivo de la marca (American Marketing Association, 2015) (Kapferer, 2012) (Keller & Kotler, 2009)

Mientras que la imagen de marca consiste en la personalidad y los valores con los que el consumidor la relaciona, el posicionamiento depende de cómo interprete el consumidor los mensajes de la empresa y de cómo él quiera valorar esos mensajes en comparación con los de la competencia (Kapferer, 2008)

Finalmente, el “*Brand Equity*” es el gran objetivo de la compañía: Consiste en el valor de la marca (no solamente el valor financiero) que se origina como consecuencia de la relación entre las marcas y los consumidores, y cuyo valor se altera con el paso del tiempo. Se trata de la dotación de valor añadido que la marca es capaz de aportar a la empresa y al producto o servicio. Es decir, lo que el consumidor adquiere cuando compra el producto

que va más allá del valor objetivo del producto como tal. Cuanto mayor sea el *brand equity* de la marca, mayor será la sensación de calidad percibida por el consumidor y, por tanto, mayor será el poder tanto de negociación como de competitividad de la empresa (Kapferer, 2012) (Keller & Kotler, 2009)

Así, una vez diferenciados teóricamente todos estos conceptos y con todo lo anteriormente explicado sobre lo que es una marca y para lo que sirve, podemos dar el siguiente paso hacia las “*lifestyle brands*”, profundizando en el concepto de identidad de marca.

2.2 Creación de una Identidad de Marca

¿Por qué crear una identidad de marca? Esta gran pregunta es, bajo mi punto de vista, una de esas que todo interesado en el mundo de la gestión de marca se debería de plantear en algún momento, pues a grandes rasgos está muy claro que es necesaria para diferenciarse y para generar valor a la compañía. Pero, lo que muchas veces no tenemos en cuenta es ¿por qué aporta todo esto? y, sobre todo, ¿qué es lo que justifica la inversión en ella y no en otras políticas?

Por lo tanto, debemos de dar respuesta a estas preguntas con el fin de estructurar y de justificar el tema central de este trabajo, que son las *lifestyle brands* y su relación con el concepto de identidad de marca.

2.2.1 Concepto de Identidad de Marca

Haciendo énfasis de nuevo en esto, una marca es algo que va más allá de un nombre, de un símbolo o de un modelo de negocio concreto; se trata más bien de una visión a largo plazo unida a la estructura abstracta de una serie de factores determinados, empleados de una manera coherente y sinérgica, que llevan a la creación de valor. Esa visión, las creencias principales de las marcas y sus “*core values*”, son los que conforman lo que hoy llamamos identidad de marca (Kapferer, 2008)

La identidad de marca es una idea surgida recientemente en Europa. Con el paso de los años, ha ido adquiriendo relevancia a la hora de diseñar las planificaciones estratégicas de marketing de las principales empresas del mundo, lo que ha permitido crear a aquellas marcas más exitosas un auténtico culto, así como la lealtad por parte del consumidor en

un mercado determinado (Kapferer, 2012) (Keller & Kotler, 2009) (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2007)

De este modo, centrándonos por ahora en explicar en qué consiste esta identidad, tenemos que decir que son muchas las empresas que hacen uso de modelos con el fin de que ésta se implemente a nivel organizacional (como el “*brand key*”² de *Unilever*) (Kapferer, 2008) (Lambin, 2009)

Estos modelos ayudan a homogeneizar y a concretar en qué consistirá exactamente la identidad de marca de una empresa en particular, con el fin de que sea un planteamiento consistente y que muestre madurez y compromiso para con los valores y creencias defendidos por la compañía. Si no, las consecuencias de cara al mercado pasaran de ser un potencial agregado al valor de marca y de empresa a convertirse en un problema en potencia de pérdida de confianza y fidelidad (Ghodeswar, 2008) (Keller & Kotler, 2009)

Por tanto, a priori podríamos definir la identidad de marca a través de la respuesta a preguntas como (Kapferer, 2008)

- ¿Cuál es la visión particular de la marca?
- ¿Y su propósito?
- ¿Qué hace a la marca diferente?
- ¿Cuál es su valor invariable?
- ¿Qué valores aporta?
- ¿Hasta dónde llega su legitimidad?
- ¿Qué signos representan nuestra marca?

Sin embargo, crear algo tan valioso como una identidad de marca fuerte es mucho más difícil que simplemente asegurarse de definir bien una serie de objetivos o de diseñar complejos modelos teóricos acerca de cómo debería de comportarse el consumidor. Pues al fin y al cabo, hay un gran nivel de irracionalidad en todo esto. De hecho, tiene mucho que ver con la personalidad del ser humano y por ello se trata de un terreno tan complicado. Sin embargo, sí que es cierto que podemos encontrar paralelismos entre una psicología de las personas hacia las personas físicas y otra de las personas hacia las

² El *Brand Key Model* de Unilever consiste de ocho pasos para alcanzar un posicionamiento y una identidad óptimas: 1)Entorno Competitivo 2)Target 3)Detalles del Consumidor 4)Beneficios 5)Valores y Personalidad 6)Razones para Creer 7)Diferenciador y Esencia de Marca (EURIB, 2015)

personas jurídicas, pues de la misma forma que no parece interesante una persona que se contradice, tampoco lo parece una marca. Realmente, la única gran diferencia es que al ser más conocida una marca cada acto conlleva unas consecuencias mucho más definitivas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

Bajo mi punto de vista, éste es el gran problema a afrontar por las marcas, pues no se trata de una persona sino de decenas, centenas o incluso de miles de ellas que toman decisiones a diario que afectan el comportamiento de la empresa de cara al público (y por lo tanto se requiere un mayor esfuerzo de control al ser mayor la probabilidad de cometer un error). Hacer que todo esto encaje supone ingentes cantidades de esfuerzo y dinero que si gestionamos de forma apropiada, como comentaremos posteriormente, pueden llevarnos a una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (que es el “santo grial” del mundo de los negocios de hoy en día) y si no lo hacemos corremos un alto riesgo de invertir en algo cuyo ROI^{*3} sea negativo.

Al fin y al cabo, la identidad de marca es ni más ni menos que el elemento común de los mensajes enviados a todos y cada uno de los *stakeholders* de una compañía. Si este no se cuida, nos exponemos principalmente a tres problemas: pérdidas por ineficiencias en ejecución de procesos internos, pérdidas por ineficiencias en ejecución de procesos externos y coste de oportunidad por no haber explotado las sinergias, tanto a nivel interno como externo, que esta herramienta nos ofrece. Y esto por no hablar ya de la importancia para empresas que gozan de amplias carteras de productos o de aquellas que desean llevar a cabo tanto extensiones como expansiones de marca^{*4} (Kapferer, 2008)

Llegados a este punto es cuando el lector se puede estar preguntando: *¿Y basta con mantener una identidad de marca firme y homogénea para ser exitosos en el mercado?*

La respuesta a esta pregunta es *no*, y para justificarlo basta remitirse a un paralelismo que se encuentra en un área no muy alejada de este tema, que es la de la ética y la filantropía empresariales. Es decir, una cosa es cumplir con unos mínimos morales con el fin de no

³ El ROI (*Return On Investment*), se trata de un ratio financiero que muestra el retorno por Euro invertido en un activo (Brealey, Myers, & Marcus, 2007)

⁴ Se entiende por extensión de marca el proceso por el cuál una marca ya existente decide producir una categoría de producto distinta bajo el nombre de esta y en el mismo mercado o sector, mientras que se entiende por extensión de marca cuando se hace uso de la marca para entrar en un mercado distinto pero relacionado con una imagen de marca en concreto (Keller & Kotler, 2009) (Lambin, 2009)

dar mala imagen, y otra muy distinta es diferenciarte de los demás porque haces algo que va más allá de lo que realmente se espera de ti. Con la identidad de marca pasa exactamente lo mismo, una cosa es tener una identidad de marca trabajada y fiel a sus valores (que es el mínimo exigible para que no pierda puntos) y otra muy distinta una identidad de marca que esté en sintonía con las tendencias del momento, que aporte valor a las personalidades de los clientes y les permita identificarse y expresar sus sentimientos y su forma de ser a través de ella (Camacho, Fernández, & González, 2013) (Keller & Kotler, 2009)

En este tipo de circunstancias, es cuando una empresa que se limite a mantener una identidad de marca sin buscar nuevos horizontes podría correr el riesgo de quedarse “*stucked in the middle*”⁵ a largo plazo. No hay ventaja competitiva en diseñar una personalidad y respetarla si no se optimiza su rendimiento. Es decir, la ventaja competitiva no tendría por qué mantenerse a largo plazo si como marca no se aporta algo más que haga que, de todos los que poseen una personalidad similar, seas tú la referencia que el cliente tenga en mente (Johnson, 2014)

Este es el primer paso para entender el por qué en algún momento se ha de luchar por convertirse en una *lifestyle brand*, si se goza de los recursos necesarios para ello.

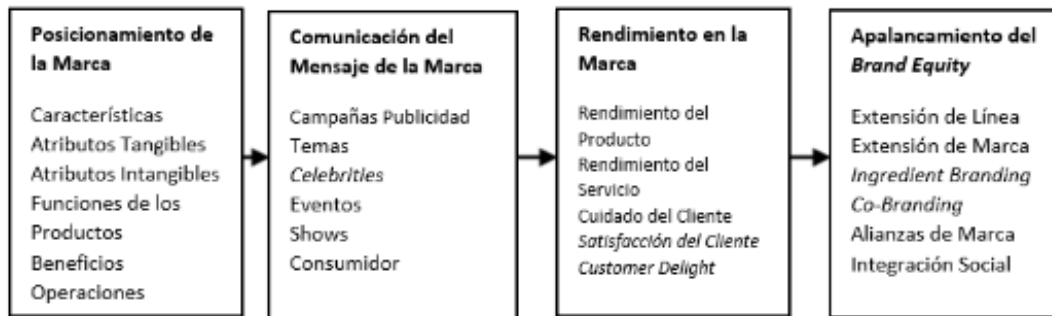
2.2.2 ¿Cómo se crea una Identidad de Marca?

Hasta ahora hemos explicado el concepto de identidad de marca. Sin embargo, para llegar a comprenderlo por completo, es necesario conocer el proceso por el cual se genera esta identidad.

Para explicar cómo se crea, vamos a emplear un modelo conocido como “*PCDL Model*”⁶, y que se resume de forma gráfica en la tabla que vemos a continuación: (Ghodeswar, 2008)

⁵ “*Stucked in the middle*” se trata de una expresión anglosajona que significa “quedarse atrapado en el medio”. Es empleada en estrategia para hacer referencia a aquellas situaciones en las que las empresas de la competencia se optimizan en un sentido (calidad) u otro (precio) y tu empresa se queda entre medias, expuesta a desaparecer más fácilmente.

⁶ *PCDL Model* proviene de las siglas de los elementos que componen este modelo (en inglés): Posicionamiento, comunicación del mensaje de marca, rendimiento de la marca y apalancamiento del *brand equity* (Ghodeswar, 2008)



Fuente: *Elaboración propia a partir de* (Ghodeswar, Building brand identity in competitive markets: a conceptual model , 2008)

Este modelo, sigue un proceso lógico de desarrollo y de implantación de la estrategia de marca. Se comienza por asegurar el posicionamiento y, concretamente, por determinar el posicionamiento objetivo que deseamos ocupar. Una vez sentadas las bases, procedemos a diseñar la estrategia de comunicación, que debe de ir acorde al posicionamiento que estamos buscando, así como al conjunto de valores y cultura de la empresa, para luego pasar a una fase clave en el desarrollo de la Identidad de Marca, que es la parte en la que hacemos llegar el valor al consumidor, pero sobre todo hacemos que se dé cuenta del valor que le estamos haciendo llegar. El cuidado del consumidor y su satisfacción han de ser el centro de la experiencia en esta etapa, con lo que llegamos a la fase final en la que debemos explotar las ventajas competitivas adquiridas en el proceso y aprovechar para estudiar posibles estrategias a emprender desde este punto, tales como extensiones, expansiones de marca o cesiones de esta (Ghodeswar, 2008) (Keller, 2003)

Por tanto, podemos utilizar un método con el que implantar la identidad de marca deseada. Pero, para que todo siga su curso correctamente, hay que tener en cuenta una serie de factores imprescindibles para el éxito de las políticas de identidad de marca, que no son otros que sus fuentes.

2.2.3 Fuentes de la Identidad de Marca

Una de las características propias de las marcas es que evolucionan en el tiempo, lo que conlleva una reducción en la libertad de movimientos y en la flexibilidad de actuación de estas a largo plazo. Esto se debe a que a medida que transcurren los años las marcas van adquiriendo cada vez una personalidad más definida (cada vez expresan de forma más clara su ADN). Mientras que al principio las marcas gozan de una elevada flexibilidad a la hora de determinar las políticas a seguir, a medida que se va definiendo una cultura y una personalidad en la mente del consumidor el respeto y la coherencia con la identidad

de marca histórica son básicos con el fin de preservar el terreno ganado en el mercado. De no ser respetada e identificada correctamente, la marca corre el riesgo de perder todo lo que había construido hasta entonces, al mostrar una imagen de inconsistencia que no sólo no ayuda a competir, sino que puede llegar a perjudicar gravemente la percepción que el cliente tiene sobre quiénes somos (Kapferer, 2008) (Keller & Kotler, 2009)

De esta manera, resultan básicas las fuentes de la identidad de marca y, a su vez, el tratar de explotarlas de forma apropiada con el fin de aportar consistencia a la marca en cuestión. Así evitaríamos, por ejemplo, desnaturalizar el mensaje de jovialidad trabajado previamente con una serie de anuncios demasiado clásicos, o la misión de lucha por la felicidad de los niños por la que se fundó la empresa con la promoción a un país donde estos mueren de hambre. Estos serían ejemplos de situaciones en las que por buscar un beneficio puntual en uno de los aspectos de la empresa o por falta de perspectiva, se olvida el conjunto de la marca y se pierde un valor que a posteriori resulta muy difícil de recuperar (Keller & Kotler, 2009) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012) (Lambin, 2009)

Así, con el fin de prevenir este tipo de actuaciones, tendremos que tener en cuenta las principales fuentes de identidad de marca, que son las siguientes (Kapferer, 2008):

- Los productos típicos de la marca

Esta categoría trata de los productos estrella de las marcas, aquellos que vienen a la mente del consumidor cuando escuchan el nombre de una firma determinada. Descuidar esta parte principal de la identidad de una marca es un grave error, ya que se trata del buque insignia de la compañía, el producto por el que una marca se ganó en su momento el respeto. Estos productos dan valor a todos aquellos cuantos les rodean y les aportan cualidades irracionalmente, además de transmitir los valores de la empresa a lo largo de la cadena de distribución y especialmente en el punto de venta, donde lo hacen directamente al consumidor. Ej.: La *Coca-Cola* es el producto que lidera la compañía “*The Coca-Cola Company*” aportando un conjunto de valores propios de ésta al resto de marcas asociadas a la misma empresa, o la cerveza *Heineken* que representa un conjunto de valores y experiencias asociadas que sirven de referencia al conjunto de productos y marcas poseídos por la compañía (Kapferer, 2008)

- El poder del nombre de la marca

Este apartado versa de la capacidad que tienen los nombres de las marcas para transmitir tanto un conjunto de ideas y valores intrínsecos de la empresa como el sector al que se dedica la actividad empresarial o el lugar del que proceden. El nombre es, según la Real Academia Española, “*la palabra que designa o identifica seres animados o inanimados*” lo que implica que si en su propia definición aparece el concepto de identidad (identidad → identificar) constituye la forma a través de la cual transmitimos todo lo que como empresa representamos (Kapferer, 2008) (Real Academia Española, s.f.)

Como ejemplos tenemos desde siglas como CEPSA (Compañía Española de Petróleos SA) a conceptos con gran profundidad de contenido como Apple (se trata del nombre de una fruta en el mundo de la informática, representando la misión original con la que se fundó la compañía: La búsqueda de la simplificación, acercar la informática al hombre corriente) (Kapferer, 2008) (Keller & Kotler, 2009) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

- Los caracteres de la marca

Estos ayudan a asociar y diferenciar la marca de otras que traten de imitarla. Son otro elemento de diferenciación más que aporta personalización y ayuda a identificar y reconocer la marca. Ej: *Coca-Cola*⁷ hace uso de un cuerpo de letra específico en su logotipo, llamado “*Spencerian*” (Kapferer, 2008) (The Coca-Cola Company, 2015)

- Símbolos visuales y logotipos

Todo el mundo reconoce los logotipos de marcas como *Nike*, El Corte Inglés o el escudo del Real Madrid. Se trata de unas herramientas adicionales de diferenciación que llegado el momento pueden suplir al nombre de la empresa como representantes de esta (realmente, lo importante no es que la organización se identifique con ellos, sino que se le identifique a la organización con ellos). No hay que olvidar que estos logotipos también pueden llegar a transmitir mensajes muy claros (Kapferer, 2008)

⁷ Mirar Anexo 1

- Las raíces históricas y geográficas

Tanto el origen histórico como el “*Made In*” son dos herramientas más que ayudan a la marca a diferenciarse-posicionarse en el mercado y también a reforzar su identidad de marca según las circunstancias (pues se pueden dar *made in* tanto positivos como negativos). Un claro ejemplo es el de la calidad de *Mercedes* o *Audi* potenciada por el tópico de la calidad y la precisión de la ingeniería alemana (Cateora, Gilly, & Graham, 2013)

- La filosofía inicial de los fundadores

Se trata de un apartado que en muchas ocasiones tiende a desaparecer, una vez que los propios fundadores dejan de participar en el día a día de la empresa. Nuevamente, es un elemento distintivo que puede dar mucho juego a largo plazo y que debería de quedar grabado en la misión de la empresa para siempre (lo que no quita que deba de adaptarse a las circunstancias cuando la situación lo requiera). Un buen ejemplo de esto son *Chanel* o *Virgin* (Kapferer, 2008) (Porter, 2009)

- Publicidad: Forma y contenido

Aquello que comunicamos a diario es lo que realmente le dice al consumidor, junto con el producto, quienes somos y a qué nos dedicamos. Resulta ser una de las bases principales del prisma de la identidad de marca, que consiste en un modelo para entender y construir una identidad de marca fuerte y eficaz (Kapferer, 2008)

Lo cierto es que comunicamos mucha más información de la que realmente pensamos que estamos transmitiendo. Por ello, tener bajo control este apartado y dotarle de una consistencia con el resto del ADN de la marca resulta elemental para el éxito empresarial, más allá de que según las circunstancias esta comunicación vaya más dirigida a generar notoriedad o a asegurar la comprensión del mensaje. Ej.: BMW → Concepto “¿Te gusta conducir?” o el turrón “El Almendro” → Concepto “Vuelve a casa por navidad” (Kapferer, 2008) (Keller & Kotler, 2009)

Un ejemplo de error en aplicar este apartado adecuadamente es el de IKEA en Arabia Saudí^{*8} (El Mundo, 2015)

⁸ Mirar Anexo 2

- La esencia de la marca

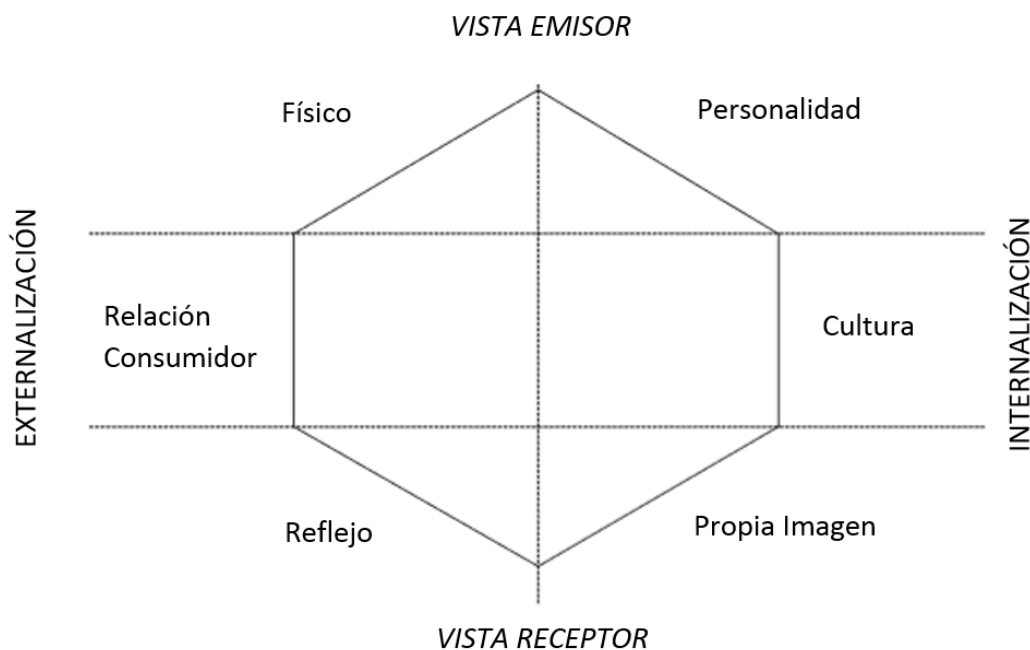
Finalmente llegamos al apartado más subjetivo de todos, en el que realmente se trata de resumir la identidad y el posicionamiento en un solo concepto. Tiene mucho que ver con actitudes hacia la vida o con la personalidad última de la marca. Ejemplos de esencia de marca son “Libertad” en *Harley Davidson*, “Precisión y lujo” en *Rolex* o “Éxito en la vida” en *American Express* (Kapferer, 2008) (Keller & Kotler, 2009)

Por todo esto, nuestro siguiente paso en la cimentación de los conocimientos del lector en torno a este tema será la de distinguir identidad de marca y posicionamiento, con el fin de que queden claras sus diferencias pero, sobre todo, comprobar cómo se trata de una relación dependiente y de apoyo en la que cada uno de ellos se sustenta con el otro y de cuya simbiosis surgen un conjunto de externalidades que nos llevarán posteriormente a comprender mejor el concepto de ventaja competitiva en el mundo de la gestión de marca, así como a justificar la implantación de una política de *lifestyle brand*.

2.2.4 Las 6 Facetas de la Identidad de Marca

Tal y como hemos venido analizando, la identidad de marca es algo propio de la empresa que hace referencia a sus productos o servicios y que tiene que ver con los valores y la personalidad que se desea que estos transmitan. En consecuencia, con el fin de aplicar la teoría a la práctica se diseñan modelos para poder visualizar de una forma rápida y sencilla en qué consiste esto.

Por otro lado, para explicar la identidad tenemos el modelo de “Las 6 Facetas de la Identidad de Marca” que consiste en un prisma en el que se recogen las características básicas en las que se debería de trabajar, precisamente con el fin de que la marca desarrolle ese conjunto de valores en torno a sí misma y aporte a los consumidores un valor emocional, o relacionado con su forma de ser, que les ayude a expresar sus sentimientos, sus intenciones o su propia personalidad de cara al resto del público, cubriendo así más necesidades de las aparentemente solventadas por el producto por sí solo. No obstante, no hay que olvidar que estas características sólo se desarrollan realmente en caso de que exista comunicación con el cliente y, por tanto, la parte de comunicación de marketing resulta extremadamente importante en este asunto (Farhana M. , 2014) (Kapferer, 2008)



Elaboración propia a partir de: (Kapferer, The New Strategic Brand Management, 2008)

Como se puede apreciar en el gráfico, este modelo consta de seis variables que son:

El físico, compuesto por las características físicas reconocibles fácilmente y que nos sirven para identificar y diferenciar el producto de una marca de otros. Se trata de la parte palpable y es a través de lo cual la marca realmente se sustenta (tamaño, forma, color...) (Farhana M. , 2014) (Kapferer, 2008)

La personalidad, que se trata de la parte interna de la marca que permite formar el carácter de esta. Se trata de una de las variables más difíciles de gestionar, pues al fin y al cabo el objetivo es que el consumidor se sienta atraído por ella. Y para esto hace falta un plan de comunicación muy bien coordinado, y por lo general, muy caro. Una de las formas más rápidas de hacer llegar esta personalidad al consumidor es a través de algún personaje público de referencia (Farhana M. , 2014) (Kapferer, 2008)

La cultura es la base metódica y filosófica de una marca, unida a un conjunto de rituales o rutinas no escritas con las que se lleva a cabo la actividad empresarial con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos de esta, actuando así como un complemento (Kapferer, 2008) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

Por otro lado, las marcas existen porque se da una relación entre dos o más participantes, si no como cualquier otro elemento de comunicación no tendría ningún sentido. Cuidar

esta *relación con el consumidor* o con el cliente es básico con el fin de que la marca sea percibida positivamente y se genere fidelidad (Kapferer, 2008)

Las marcas son también un *reflejo de lo que percibe el público* y, por tanto, cuidar este reflejo es imprescindible con el fin de que no se distorsione ese mensaje conjunto y firme con el que la empresa busca que la identifiquen. Si por mucha comunicación que se lleve a cabo mostrando que somos una marca aventurera, nos perciben como una marca aburrida o demasiado clásica, estaremos fallando en la implantación de una identidad de marca en la mente de nuestros consumidores. Por ello, es muy importante asegurarse de que lo que estamos transmitiendo bajo nuestro punto de vista y la idea que el consumidor está generando en su mente son las mismas cosas (Farhana M. , 2014) (Kapferer, 2008)

Finalmente, es importante que la *propia imagen* sea *consistente* con la imagen que vendemos al exterior, y que todos los *stakeholders* que participan de la marca se sientan parte de ella (Kapferer, 2008) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

Así, con el fin de que el gráfico del modelo resulte lo más claro posible, deberían de emplearse pocas y a la vez diferentes palabras por faceta, de manera que se genere un modelo esquemático, visual y bien definido a la vez que conciso. Si no es así, el modelo puede llegar a ser confuso y, por tanto, perder utilidad (Kapferer, 2008)

Y llegados a este punto, lo importante es destacar la relevancia de simplificar el análisis y adquirir una perspectiva completa de la situación de la marca. Por ello, un modelo que sintetice de manera óptima la esencia y las características de la identidad de marca estará aportando información útil sobre como llevar a cabo la gestión de la marca y, sobre todo, estará asegurando que los cimientos estratégicos de la identidad de marca quedan sólidamente establecidos. De lo contrario, sería prioritario centrarse en resolver los problemas de éstos antes de seguir avanzando (Johnson, 2014) (Kapferer, 2008) (Lambin, 2009)

3. LIFESTYLE BRAND

Llegados a este punto comenzaremos a analizar en qué consisten las *lifestyle brands*, cómo pueden aportar valor a la empresa y, finalmente, las bases teóricas que sustentan su éxito. Y, antes de comenzar con esto, es preciso resaltar que todo lo visto anteriormente acerca de la identidad de marca resulta de vital importancia para comprender de dónde surge una *lifestyle brand*.

3.1 Concepto de Lifestyle Brand

Un estilo de vida consiste en “*una forma de vivir basada en cómo la gente invierte su tiempo, dinero y energías, en qué cosas valoran de su entorno y en que piensan acerca de la sociedad y del mundo en el que viven*” (Deniz, Gödekmerdan, & Yüce, 2011)

Concretamente, las *lifestyle brands* son “*aquellos tipos de marca que inspiran, guían y motivan al consumidor más allá de los beneficios del producto o servicio como tal y que además, son capaces de transmitir un estilo de vida determinado y por tanto de influir en la definición del estilo de vida de aquel consumidor que las porta*” (Marazza & Saviolo, 2013)

A lo largo de los últimos años se han llevado a cabo diversos tipos de clasificaciones acerca del trasfondo de la marca y de lo que podríamos decir que son sus fines últimos de cara al valor aportado al consumidor, de las cuáles, haremos uso de una que recoge bien el conjunto de éstos y que nos permitirá diferenciar una *lifestyle brand* de otras que siendo similares no son exactamente lo mismo: (Marazza & Saviolo, 2013) (Marazza, 2015)

- Marcas de Autoridad: Son aquellas que se especializan en un nicho muy concreto y que, al basarse en patentes tecnológicas y en estilos peculiares y diferenciadores, generan reacciones emocionales en el consumidor al llevar algo que muestra un gusto muy peculiar y distinto a la media (como por ejemplo *Blackberry*) (Marazza, 2015)
- Marcas Solución: Estas también le hacen sentir al consumidor de una manera particular (relacionada con la calidad o con movimientos que favorecen sus apariciones, como la globalización), pero ya no están focalizadas en un nicho en concreto. Un ejemplo de esto sería la marca *Microsoft* (Marazza, 2015)
- Marcas Icónicas: Estas marcas tienen asociado a su nombre una época o una serie de acontecimientos históricos o culturales en los que se vieron envueltos y que

aportan al consumidor un conjunto de valores y de atractivos de aquellos eventos, como por ejemplo *Tiffany's* o *Ray-Ban* (Marazza, 2015)

- **Marcas de Culto:** Estas marcas son aquellas que con el paso de los años han terminado por convertirse en una religión virtualmente para sus seguidores y limitan mucho el segmento de mercado. Un ejemplo de marca de culto sería el Real Madrid (Marazza, 2015) (Marazza & Saviolo, 2013)
- **Lifestyle Brands:** Finalmente este tipo de marcas se diferencian de todas las anteriores en que su fin último es el de ayudar a los consumidores a definir un estilo de vida consistente, aportarles un modelo de valores, estilos y formas de vivir la vida que les sirva tanto para moldear quiénes son y en quién se quieren convertir como, a la vez, para transmitir este conjunto de características personales que pueden ser parte del consumidor en acto o incluso en potencia. Ejemplo de este tipo de marca son *Ralph-Lauren* o *Nike* (Marazza & Saviolo, 2013)

Estos tipos de marca no son incompatibles, en el sentido de que una misma marca puede ser a la vez icónica, de culto y de estilo de vida como *Harley Davidson*, pero es importante diferenciarlas porque, aunque varias de ellas sean comúnmente compartidas o sea frecuente la evolución de unas en otras (las marcas de autoridad suelen ser precursoras de las tres últimas), son al fin y al cabo estrategias de marca distintas, y lo que nosotros buscamos en este trabajo es la creación de una *lifestyle brand* dentro de todas estas (Birkner, 2011) (Marazza & Saviolo, 2013)

Una de las principales virtudes de las *lifestyle brands* es que ayudan a cubrir muchas de las necesidades más importantes del ser humano. Principalmente se podría segmentar el impacto de este tipo de marcas en dos variables: edad y circunstancias personales.

Con respecto a la primera de las dos, según sea el momento de la vida del consumidor el impacto de estas marcas puede pasar de ser poco relevante a ser vital en el desarrollo de la personalidad del individuo. Así, cuando somos niños las *lifestyle brands* van a cubrir necesidades de expresión de nuestros padres o seres queridos a través de nosotros. Luego, durante la adolescencia, surge el pico de impacto de estas marcas, ya que ofrecen estructuras genéricas de estilos de vida, pero que a la vez son particulares y, sobre todo, muy fáciles de reconocer. Cuando el individuo se encuentra en la adolescencia (*social identity theory*) busca que la gente le reconozca por cómo es y qué es lo que busca ser,

pero le falta mucha información y, sobre todo, le falta mucha capacidad de comunicación. Por eso, estas marcas ayudan al adolescente a definir una coherencia en su estilo de vida y a que los que le rodean reconozcan rápidamente el tipo de persona que es o que desearía ser. Está demostrado también un elevado grado de correlación entre la música y el estilo de vida a este respecto (Badaoui, Lebrun, & Bouchet, 2012) (Marazza & Saviolo, 2013) (Maslow, 1991)

Posteriormente, durante la edad adulta el impacto de estas marcas es especialmente relevante durante la juventud y guarda mucha relación con el hecho de buscar pareja y amigos y, que de forma rápida, se pueda conocer lo que ofreces y cómo podría ser compartir la vida contigo. Finalmente, los ancianos son un tipo de público que simplemente no tienen la necesidad (por lo general) de que la gente que les rodea sepa quiénes son o qué es lo que buscan porque se supone que ya tienen una vida detrás que lo ha dejado plasmado. Sus preocupaciones dejan de tener que ver con la interacción social y pasan a ser mucho más familiares y cercanas (Badaoui, Lebrun, & Bouchet, 2012) (Marazza & Saviolo, 2013) (Maslow, 1991)

Por otro lado, la segmentación por circunstancias personales es mucho más compleja de llevar a cabo y se basa en el hecho de que los estilos de vida se adaptan al entorno personal de cada uno y, por tanto, es importante que la *lifestyle brand* represente algo profundo que perdure en el tiempo, a pesar de esos posibles cambios que pudieran afectar al consumidor individual. A grandes rasgos, se trata de incentivar el consumo y el atractivo de este estilo de vida dentro del *target* objetivo en la sociedad y, posteriormente, conseguir que el consumidor la considere parte de su marca personal y parte de su propia historia como individuo (Marazza & Saviolo, 2013)

3.2 Fundamento Teórico de su Aplicación

Son varios los estudios llevados a cabo con el fin de demostrar el vínculo entre el consumo y los estilos de vida, así como las relaciones en el consumo, por parte de una misma persona, de determinados productos y servicios sin nexo aparente y justificables por el hecho de que este individuo simplemente trata de ser fiel a un estilo de vida determinado (Aaker, 1970) (Deniz, Gödekmerdan, & Yüce, 2011) (Gatty, 1969)

Muchos de estos modelos ayudan a segmentar los perfiles de los consumidores en función de sus estilos de vida, y eso demuestra que realmente se dan diferencias y patrones

repetitivos de compra, que es lo que nos indica que realmente puede haber una oportunidad de negocio partiendo de estas bases (Deniz, Gödekmerdan, & Yüce, 2011) (Strategic Business Insights, 2015)

Además, al conseguir que el consumidor quiera que una marca le represente porque se siente identificado con lo que esta muestra al mundo, ello implica una fidelización fuerte y segura de largo recorrido que, además, incrementa con muchas probabilidades el beneficio a largo plazo para la compañía (Birkner, 2011)

Por otro lado, tenemos que tener en cuenta que esto es una ciencia social y que, por lo tanto, la mayoría de las variables establecen complejas interacciones entre ellas que hacen muy difícil diseñar modelos genéricos aplicables a todas las circunstancias.

Partiendo de esta base, hay conclusiones importantes a tener en cuenta a la hora de invertir en una *lifestyle brand* derivadas de diferentes estudios científicos. Entre ellas destaca el hecho de que determinados consumidores requieren de un mayor grado de contacto que otros con la marca y que, por tanto, para determinados *targets* de mercado (según la teoría del “*customer attachment*”) puede ser muy eficiente invertir en una fuerte interacción con ellos mientras que con otros puede generarse un efecto opuesto de rechazo, lo que deberá tenerse en cuenta en la investigación de mercado con objeto de plantear una estrategia de comunicación eficaz y eficiente (Mende, Bolton, & Bitner, 2013)

Otra circunstancia importante a destacar en este apartado es que está demostrado que existen variaciones en la percepción de la marca por parte de los consumidores después de haber pasado por una experiencia con ella (es decir, que un conjunto de estímulos pueden llegar a generar conclusiones y experiencias distintas según el tipo de consumidor). En consecuencia, se llevaron a cabo estudios para entender el funcionamiento de este mecanismo, de entre los cuáles surgió la hipótesis de que parte de este problema estaba justificado por el hecho de que las experiencias de marca afectaban a los consumidores a la hora de interpretar cómo se ven a sí mismos. Y fue este mismo estudio en el que se descubrió que, en algunos casos, las marcas eran capaces de variar la personalidad del sujeto, ya que este se sentía atraído por el cómputo global de atributos de éstas, pero algunos de esos valores o características no formaban parte de su personalidad hasta entonces.

Por tanto, una vez dado este paso, el consumidor pasaba a sentirse más identificado con ellas que con el resto de marcas de la competencia y eso aseguraba parcialmente la lealtad

de consumo por su parte, al menos hasta que decidiera cambiar el mensaje de lo que como individuo deseaba transmitir de nuevo (Park & Roedder John, 2010)

Estas teorías conocidas como “*implicit self-theories*”, generadas a partir de estos estudios, revelaron precisamente que muchas personas aprovechaban la marca para mostrar al mundo “su ser” y la personalidad con la que se sienten identificados. Y descubrir eso fue la clave para entender que, si el consumidor demanda que se le aporte un estilo de vida determinado, existe una oportunidad de mercado con la que poder crecer en volumen de ventas y con la que además, casualmente, se fideliza a largo plazo a un tipo de consumidor en concreto (Park & Roedder John, 2010)

De esta manera, habiendo tratado lo que es una *lifestyle brand* y algunas de las evidencias que motivan su existencia, procederemos a analizar el aspecto central que ocupa a este trabajo, que es el proceso de toma de decisiones acerca de la posibilidad de implantar esta estrategia en una marca determinada (y el conjunto de circunstancias que la rodean), y la proposición de un modelo que simplifique y exponga los pasos a tener en cuenta durante el proceso de implantación desde el punto de vista estratégico.

4. MÁS ALLÁ DE LA IDENTIDAD DE MARCA

En este capítulo vamos a plantear la *lifestyle brand* como el centro de esta política de marca a largo plazo que maximice las probabilidades de adquirir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. De esta forma, comenzaremos analizando precisamente esto para, a continuación, hacer uso de un modelo que nos sirva de referencia a la hora de explicar la transición de identidad de marca a *lifestyle brand* y, finalmente, concluir con una propuesta de plan más concreta, que explique en detalle los pasos a seguir para tomar la decisión de invertir en la construcción de una *lifestyle brand*.

4.1 Búsqueda de la Ventaja Competitiva a Largo Plazo

Después de todo lo analizado anteriormente, se puede justificar lo importantes que son realmente las marcas en la planificación estratégica de las empresas. Desarrollar una identidad de marca es un proceso complejo y largo, pero imprescindible para sobrevivir en el mercado, de manera que cuanto más fuerte sea la identidad de marca (a igualdad de condiciones en el resto de factores), más probabilidades de éxito tiene un producto o un servicio en dicho mercado (Kapferer, 2008) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012)

No obstante, bajo nuestro punto de vista, hoy en día una identidad de marca es una condición necesaria, pero no suficiente, para adquirir una ventaja competitiva a largo plazo en cuanto a gestión de marca se refiere, ya que asegura que los consumidores conozcan y reconozcan a la empresa, pero no asegura que los valores que la marca le atribuya a la gente vayan a seguir siendo atractivos en un futuro.

Por ello, se debe buscar una ventaja competitiva a largo plazo, yendo más allá del concepto de identidad de marca, profundizando en las necesidades más elevadas del ser humano y tratando de convertirse en un elemento comunicador de cómo la empresa se ve a sí misma y de cómo quiere que la interprete la sociedad que la rodea.

Al fin y al cabo, una ventaja competitiva no es sino una posición de superioridad para competir de la que disfruta una empresa gracias a que posee y explota características diferenciadoras respecto de los competidores, que le permiten obtener un rendimiento superior. De esta manera, estas fuentes están directamente relacionadas con un factor clave de éxito, sustancial y sostenible en el tiempo (Johnson, 2014)

Asimismo, el reconocimiento es importantísimo en la supervivencia de la marca a largo plazo, ya que sin él no se da la familiaridad con la marca, se complica la preferencia por ella y la fidelidad es prácticamente nula (Keller, 2013) (Low & Fullerton, 1994)

Estas ventajas competitivas, tal y como Michael Porter explica, permiten alcanzar un margen superior al de los competidores a través de un liderazgo en costes o a través de una diferenciación exitosa. En este caso, hablamos de buscar una fuente de diferenciación exitosa por un lado (con el fin de obtener ese margen superior al de los competidores) y de buscar una política que permita gozar de esa diferenciación durante el máximo tiempo posible (Porter, 2009)

Por ello, lo que se propone este trabajo es mostrar este momento del desarrollo como un punto de inflexión para comenzar a desarrollar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo a través de la marca. Para ello, veremos en los próximos epígrafes como gracias a una fuerte identidad de marca podemos alcanzar una posición de poder en el mercado basándonos en el hecho de que lo que estamos vendiendo va mucho más allá de la pura aplicación práctica del producto. Venderemos consistencia en la personalidad, promoción de la personalidad propia, transcendencia... pero sobre todo felicidad, amor, esperanza, juventud o simplemente un estilo de vida que defina tus actos y el motivo de tus acciones (Kapferer, 2008) (Keller & Kotler, 2009) (Lambin, 2009)

La identidad de marca aporta la posibilidad de diferenciarse, ya que una identidad de marca fuerte y reconocida conlleva una diferenciación por sí misma que puede ser exitosa en un momento dado del tiempo en el mercado. Sin embargo, esto puede pasar de moda y, por tanto, no ser sostenible a largo plazo, por lo que convertirse en un referente para un estilo de vida y aportar los valores anteriormente descritos (si se ejecuta de forma exitosa) debería de maximizar las probabilidades de persistir en el largo plazo en el mercado (en condiciones de nuevo de "*caeteris paribus*"), gracias a que lo que se consigue a través de esta estrategia es incrementar el "*Brand Equity*" de la marca y, con ello, mejorar la experiencia del consumidor y el atractivo de los productos y servicios comercializados (Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 2008) (Keller, 2013) (Porter, 2009)

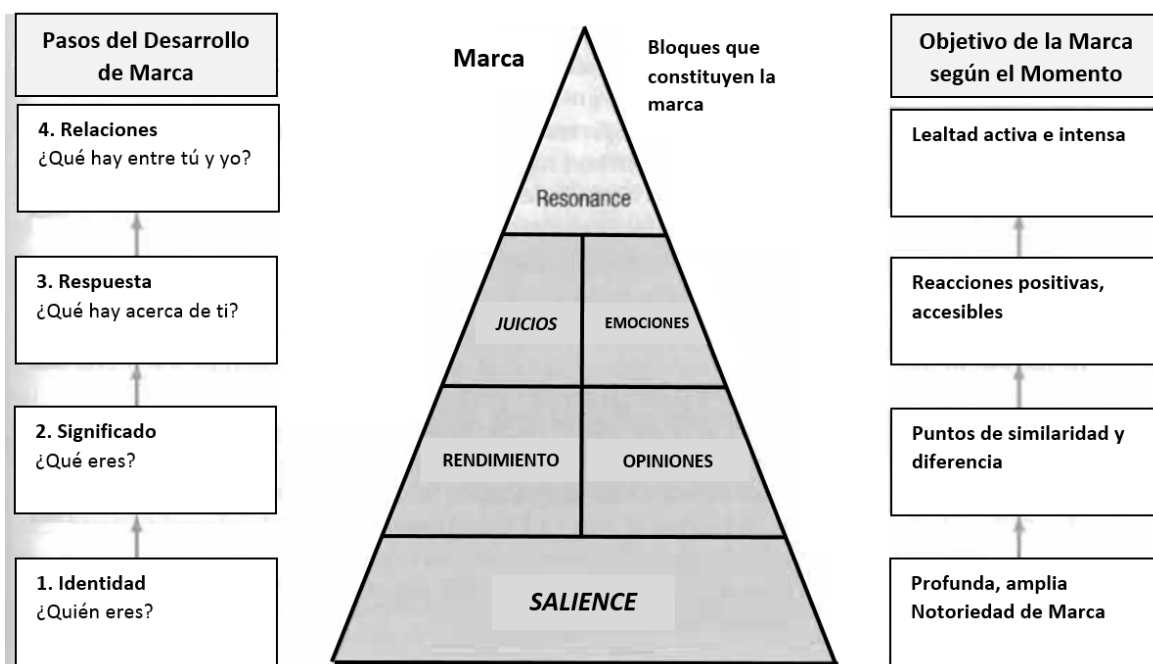
Por lo tanto, para implantar este plan de acción, se hará uso de un modelo reconocido mundialmente, que nos ayudará como línea de referencia en el desarrollo de la *lifestyle*

brand y que, sobre todo, nos ayudará a justificar los pasos que iremos proponiendo en el desarrollo de esta.

4.2 Brand Resonance Model

El “*Brand Resonance Model*” es el modelo que he elegido como referencia para enmarcar este proceso de transición entre identidad de marca y *lifestyle brand*. Concretamente, este modelo, enunciado por Keller, consiste en la idea de que para crear una gran marca es necesario moldear aquello que la gente piensa y siente acerca de sus productos empezando por una base y, paso a paso, lograr que las políticas de la marca resulten en un conjunto de experiencias y percepciones positivas que atraigan al consumidor. Y de ahí que, a largo plazo, los propios consumidores se conviertan en parte del plan de comunicación, recomendando los productos y servicios, así como las experiencias que estos ofrecen y así, finalmente, se fidelicen y atraigan a nuevos consumidores (Keller, 2013) (Keller & Kotler, 2009)

Este modelo consiste en cuatro partes que nos guían a través de este proceso de desarrollo de la marca, y es por ello que Keller da forma al modelo a través de la siguiente pirámide, con el fin de remarcar que unos elementos constituyen la base estratégica y otros el fin último al que aspira la marca, explicando en cada momento cuáles son sus objetivos circunstanciales: (Keller & Kotler, 2009)



Elaboración propia a partir de: (Keller & Kotler, Marketing Management, 2009)

La interpretación de este modelo consiste en que describe una serie de pasos muy precisos, y en un orden que permite la armonía en la implantación de las estrategias de marca a largo plazo. Esto es así gracias a que lo hace identificando conceptualmente los diferentes objetivos buscados por las empresas en los diferentes momentos del desarrollo de las marcas. Por eso, este modelo nos sirve de referencia para diseñar nuestra estrategia de creación de una “*lifestyle brand*” (Keller & Kotler, 2009)

Como se puede observar, este modelo señala la dirección y el camino por el que tiene que ir la marca en cada una de las fases restantes, desde el momento en que se construye una identidad de marca propia hasta que se consigue la lealtad a largo plazo del consumidor, de manera que, si se siguen las direcciones, se maximice la probabilidad de alcanzar el objetivo de poder de mercado que busca la empresa, pero sin indicarnos el medio con el que recorrer este camino.

Esta metáfora entre el transcurso de un camino y la vida de la marca sirve para mostrar al lector que si el objetivo de la empresa es alcanzar un *brand equity* determinado, junto con una ventaja competitiva a largo plazo (el final del camino), este modelo muestra las fases que se han de recorrer, pero no nos indica cómo se consigue recorrer esas fases. Este modelo es imprescindible para entender cada uno de los pasos que se irán dando durante el proceso de construcción de la *lifestyle Brand*, pues nos servirá para comprender la finalidad de cada uno de ellos y las características que deben aportar con el fin de describir un crecimiento y un desarrollo de marca ordenado, estructurado y estable.

A continuación, describiremos brevemente las fases del modelo, así como la evolución que según el autor debería de seguir una marca con el fin de perfeccionarse.

Primeramente, tenemos la base de la pirámide formada por el “*brand salience*”, que es la propensión de los consumidores a pensar en tu marca después de haber llevado a cabo numerosas experiencias previas con ella. Esto guarda relación directa con tu identidad, y tiene que ver con las necesidades de la empresa de dar a conocer su marca y de cómo quiere ser percibida desde un inicio (Keller & Kotler, 2009)

El siguiente paso está compuesto, por un lado, por el rendimiento de los productos como tales de cara al consumidor con el fin de satisfacer sus necesidades al máximo (calidad, diseño...) y, por otro, por maximizar la generación de opiniones positivas acerca de la experiencia con la marca (donde se incluyen los esfuerzos llevados a cabo con el fin de enriquecer la personalidad del individuo y su interacción con la sociedad). Este paso se

identifica con lo que la empresa quiere que el consumidor espere de ella, y se ubica en la parte del desarrollo de la marca en la cual la empresa tantea el resto del mercado y analiza en que se parece y en qué se diferencia de la competencia (Keller & Kotler, 2009)

El siguiente escalón hace referencia a las opiniones que se han formado los consumidores de la marca (y a cómo la han evaluado), y a las distintas reacciones emocionales y psicológicas que ésta libera en ellos, con lo que tiene que ver con qué les ha gustado de la marca en particular y, sobre todo, con la capacidad de interpretar la respuesta en forma de consumo que el mercado les envía a las empresas. A estas alturas del desarrollo de la marca, el objetivo de la empresa es captar correctamente ese mensaje y esperar que el contenido le permita reaccionar en consecuencia (Keller & Kotler, 2009)

Finalmente, la cúspide de la pirámide está compuesta por lo que Keller denominó el “*Brand Resonance*”, que consiste básicamente en la relación que el consumidor establece con la marca y en los vínculos que crea con ella, de manera que se trata de un momento en el que la marca se encuentra en el período donde las relaciones con el consumidor son más cercanas (por tanto el conocimiento mutuo ya es extenso) y los objetivos principales de la marca son reforzar ésta y fidelizar al consumidor a largo plazo (Keller & Kotler, 2009)

De esta manera, siguiendo los pasos de este modelo, acabamos en un entorno que es precisamente el que venimos buscando desde un inicio. Es decir, ya gozamos de una identidad de marca, el consumidor conoce nuestro producto, lo ha evaluado y se encuentra en un punto de inflexión. Si la empresa actúa adecuadamente, maximizará las probabilidades de fidelizar este cliente.

Lo primero de todo es tener claro que el fin es maximizar el *Brand Equity* de la marca a largo plazo a través de satisfacer motivaciones y necesidades relacionadas con la vida en sociedad y con la realización de uno mismo. Para ello, localizaremos un estilo de vida que encaje con nuestra identidad de marca y que el mercado demande potencialmente. Por tanto, a partir de ahora, haremos uso de un conjunto de herramientas estratégicas que nos permitan determinar si se trata del momento y de la estrategia adecuada a seguir por la compañía o no. Y, en caso de que el entorno sea favorable, mostraremos un plan de acción de cómo se podría hacer realidad este ambicioso plan estratégico de gestión de marca (Birkner, 2011) (Keller & Kotler, 2009) (Maslow, 1991)

4.3 Fundamentos del Plan

Uno de los motivos por los que la planificación estratégica de marketing resulta imprescindible en el mundo de la empresa es debido a la complejidad que están adquiriendo hoy en día los mercados, que cada vez son más especializados, están más saturados y son más competitivos. Por tanto, cada vez la empresa debe de plantearse modelos de predicción más precisos y a mayor largo plazo con el fin de maximizar las probabilidades de adaptación óptimas a las nuevas condiciones que deparará el entorno (Johnson, 2014) (Porter, 2009)

De esta manera, encontrar una forma que permita solapar la estrategia de marca a las necesidades del mercado y hacer que evolucionen las dos a la vez sería, con muchas probabilidades, una fuente de éxito empresarial. Por tanto, este trabajo se centra en analizar los estilos de vida como variable que permite adaptar la estrategia de marca de una empresa con capacidad económica para sufragar los gastos que esto conlleva a las necesidades del mercado en el largo plazo, así como en demostrar que se trata de una estrategia que permite alcanzar una ventaja competitiva en forma de fidelización y de incremento de la notoriedad de la marca, a través no sólo de la comunicación de la propia empresa, sino también de nuestros propios consumidores (Kapferer, 2008) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012) (Porter, 2009)

Para llevar a cabo todo esto de forma objetiva es necesario basarse en datos empíricos y, para obtenerlos, nos basaremos en una serie de modelos que nos ayudarán a comprender las motivaciones de los consumidores en función de sus personalidades, así como a explicar la relación existente entre una marca y los estilos de vida de estos consumidores (Strategic Business Insights, 2015)

Una de las primeras cosas que hay que remarcar es que está demostrado que los estilos de vida perduran mucho más en el tiempo que las modas, y que si, además, esos estilos de vida son enriquecidos apropiadamente, pueden llegar a adaptarse a las circunstancias y evolucionar con la sociedad, de manera que nunca queden obsoletos o anticuados. Además, ya estudios de los años 60 demostraban la existencia de una relación muy fuerte entre determinados estilos de vida y el consumo de bienes y servicios por parte de la población americana (Gatty, 1969) (Marazza & Saviolo, 2013)

Teniendo esto en mente, lo primero que bajo nuestro punto de vista se tendría que preguntar la empresa es si la marca podría aprovechar esta realidad con el fin de maximizar el beneficio a largo plazo de la compañía. Para dar respuesta a esta pregunta se debe de llevar a cabo un análisis estratégico que contemple inicialmente si las variables del macro-entorno general e industrial favorecen la implantación o no de este plan.

Como principales formas de analizar el macro entorno tenemos el análisis PESTEL que nos indicará si las condiciones del entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental y legal son las idóneas para iniciar un proyecto de gestión de marca tan costoso y complejo como es este. También se puede llevar a cabo un análisis de escenarios con el fin de complementar el PESTEL, lo que permitiría la anticipación de posibles problemas que surjan a consecuencia de un entorno tan incierto como sería el presente a la hora de tomar la decisión de invertir o no en una “*lifestyle brand*” (Porter, 2009)

Por otro lado, la parte del análisis propio de la industria se llevaría a cabo principalmente a través de dos modelos que asegurarían que las condiciones de la industria son óptimas para la implantación del plan y que proporcionarían una visión global y estructurada de los riesgos y del nivel de competencia existentes. Por un lado, estaría el “*Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter*”, que adaptado concretamente a la estrategia de marca (y en este caso las *lifestyle brands*), sería el mismo esquema que el definido por Porter en 1982, sólo que se analizaría más concretamente desde el punto de vista de la gestión de marca. Esto, dependiendo de si las variables planteadas por el modelo se muestran favorables o no, nos aportará una valoración a tener en cuenta de cara a proseguir con el análisis. Al fin y al cabo, si la industria se muestra como un entorno desfavorable en el que, por ejemplo, el exceso de competencia que ya adoptó una política similar es elevado, o en el que la entrada inminente de numerosos competidores pueda llevar a una guerra de precios que impida altos gastos de inversión, sería importante haber estudiado estas posibilidades antes de implantar el plan y así evitar tomar una decisión estratégica desafortunada (Porter, 2009)

Por otro lado, estaría el análisis del ciclo de vida de la industria que es el realmente importante en ese punto, debido a que la creación de una *lifestyle brand* se debe llevar a cabo en un punto de madurez que vaya a llevar a un período de hiper-madurez o de relanzamiento. Probablemente, emprender esta política antes sería apresurarse, al no

haber dado tiempo a generar una identidad de marca fuerte y un *brand equity* reconocible, a la vez que a generar suficiente dinero cómo para poder costear el proyecto (Porter, 2009)

Posteriormente, si este análisis muestra conclusiones favorables pasaríamos a tratar las modas y preferencias del mercado, y qué es lo que mejor se ajusta a lo que el mercado demanda y a lo que se prevé que demande en un futuro. Para ello, una de las claves sería identificar el conjunto de estilos de vida de moda en la actualidad, así como los que vienen describiendo una trayectoria más atractiva y estable a lo largo de los años, con el fin de diferenciar también el grado de durabilidad de estos. Y, finalmente, seleccionar un reducido número de ellos que en conjunto resulten más atractivos para los objetivos de la empresa.

Al fin y al cabo, todo lo que tiene que ver con los estilos de vida parte de un análisis previo que, tal y como comentamos anteriormente, ha de ser lo más objetivo posible, de manera que los datos que manejemos reflejen la realidad, minimizando el margen de error y permitiendo así tomar decisiones más eficientes y eficaces. Para ello, se debe de recurrir a fuentes como el “VALS”⁹, que permiten a la empresa entender las motivaciones de los consumidores y sus estilos de vida. Según este modelo, son las motivaciones y los recursos accesibles lo que determinará el perfil de un consumidor en particular. Pero lo importante es que una vez se conocen los perfiles más habituales en nuestro *target* objetivo es cuando podemos hacer uso de las características propias de cada perfil para entender el tipo de estilo de vida que queremos construir en torno a nuestra marca (Ezz, 2015) (Strategic Business Insights, 2015)

Esto es importante complementarlo con las tendencias del mercado y con los estilos de vida que vayan a resultar más atractivos en los próximos tiempos, para lo que se sacará la información de empresas especializadas en interpretar este tipo de tendencias, tales como “JWTIntelligence”, “Trendwatching’s 10 Trends shaping consumerism for 2015”, “Trend Hunter”, “Mintel” o “Landor” (Global Trends, 2015) (JWTIntelligence, 2015)

Una vez finalizado el análisis externo, se procedería a un análisis interno de la empresa y la marca donde se deberían de plasmar en un informe los valores principales de la empresa, su misión, visión, objetivos y cultura, de manera que todo esto forme parte de

⁹ Según el modelo VALS, se puede clasificar a los varones adultos de los EEUU en ocho perfiles distintos de comportamiento del consumidor: Innovadores, pensadores, creyentes, cumplidores, luchadores, buscadores de experiencias, creadores y supervivientes. A grandes rasgos, esta clasificación se lleva a cabo en base a los recursos y a las motivaciones primarias de estos individuos (Strategic Business Insights, 2015)

la toma de decisiones que afecten a la marca. Teniendo en cuenta estos factores y las perspectivas de los directivos hacia donde se pretende que avance la empresa, se debería de seleccionar un estilo de vida en base a los datos previamente cribados y que se ajustan a las necesidades del mercado (Keller & Kotler, 2009) (Porter, 2009)

Como parte del análisis interno, se debería llevar a cabo un análisis de recursos y capacidades, analizando más concretamente la marca en sí y las ventajas competitivas de la empresa, de manera que una vez identificados los puntos fuertes podamos ayudarnos de ellos para construir la *lifestyle brand* en torno a ellos y para saber si realmente es lo que conviene en este momento o no. De esta manera, cabe la posibilidad de que haya otros puntos a cubrir de forma urgente antes de un perfeccionamiento de la marca o, simplemente, que la empresa tenga una ventaja competitiva que prefiera explotar o desarrollar en otra área que no sea la gestión de marca, en cuyo caso podría suponer temporalmente el fin de la iniciación de este proyecto (Porter, 2009)

Estos recursos y capacidades, que en su momento debieron ser profundamente analizados al determinar la identidad de la marca, deben de ser tenidos en cuenta de nuevo por los motivos que acabamos de mencionar. Además, bajo nuestro punto de vista, se podría aprovechar aquello de lo que la empresa es referencia en el mercado para relacionarlo, a ser posible, con el estilo de vida a representar, lo que podría aportar valor a la marca a la vez que mayor legitimidad.

También se debería de tener en cuenta la cadena de valor de la empresa para ayudar en la identificación de las ventajas competitivas existentes y para comprobar si nuevas políticas como la tratada en este trabajo pudieran generar nuevas formas de sinergias u optimizaciones de procesos (Porter, 2009)

Si después del análisis estratégico interno y externo las conclusiones acerca de las situaciones del entorno y de la propia empresa son favorables, entonces debemos de determinar un estilo de vida de los anteriormente cribados que se ajuste tanto a las perspectivas de mercado cómo a las circunstancias de la empresa.

Finalmente, y una vez elegido el estilo de vida genérico que la empresa desea enriquecer, deberá seleccionarse un pequeño nicho relacionado con sus productos o servicios desde el que realmente la empresa pueda llegar a los corazones de los consumidores. Un ejemplo de esto fue *Harley Davidson* que, aunque lo analizaremos en profundidad al final del trabajo, hay que destacar cómo dentro del concepto de rebeldía supo crear un estilo de

vida y casi una religión en torno a ella, centrándose en un nicho concreto alejado de lo deportivo y mucho más enfocado a las calles, la individualidad y el espíritu de libertad tan anhelado por un gran segmento de la población mundial. Cuando todo el mercado va en una dirección, *Harley* va en otra, y así se ganó la fidelidad de un segmento del mercado (Harris, 2014) (Keller & Kotler, 2009)

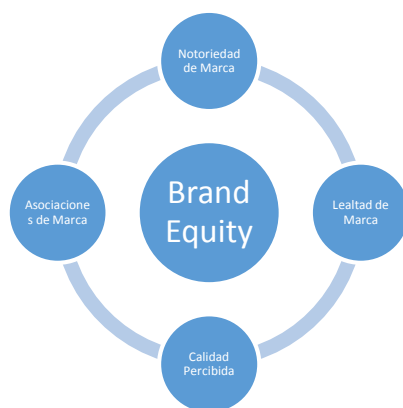
4.4 Propuesta de Plan e Implantación

De esta manera, una vez seleccionado el estilo de vida a representar, es cuando se debe comenzar a pensar en cómo vamos a conseguir que todo esto que hemos estado preparando y diseñando llegue a la mente de los consumidores por un lado y, por otro, que realmente les resulte atractivo.

Para esto, igual que estamos haciendo uso del modelo de “*Brand Salience*” como referencia acerca del sentido en el que debemos de avanzar como marca, vamos a usar de referencia también el modelo de creación de “*Brand Equity*” tanto de Keller como de Aaker, para ver cómo implantar efectivamente este plan pues, al fin y al cabo, la creación de una *lifestyle brand* busca un incremento del *equity* con respecto a la situación original en la que se encuentra la empresa. Ambos modelos cubren los puntos clave a tener en cuenta en la implantación de políticas de este tipo, sólo que de una forma genérica (que concretaremos para el caso de una *lifestyle brand*), y es por eso por lo que nos resultarán de máxima utilidad (Keller & Kotler, 2009)

Básicamente, esta parte consiste en determinar cómo se ha de enfocar el *marketing mix* de manera que se maximice el impacto en la población, (notoriedad) así como la comprensión y el atractivo del mensaje.

El modelo de *brand equity* de Aaker basa la generación de éste en cuatro puntos clave:



Fuente: *Elaboración propia a partir de (Aaker, 1991)*

Por un lado, la notoriedad correspondería a la parte del consumidor y haría referencia a hasta qué punto reconoce una marca determinada o no, con lo que la generación de notoriedad a través de una campaña de comunicación prolongada en el tiempo sería una de las partes principales en la implantación de la *lifestyle brand* según este modelo. Las claves para generar esta notoriedad dependen en parte del tipo de marca en concreto pero, por lo general, cuanto más llamativa sea la comunicación y cuanto más sorprenda positivamente al receptor del mensaje, mejor. No hay que olvidar que esta comunicación debe de ir siempre de la mano de la personalidad que representamos y de las necesidades emocionales o de expresión de nuestro *target* de mercado (European Institute for Brand Management, 2015) (Keller & Kotler, 2009) (Rodríguez Ardura, 2007) (Telis, 2001)

También la lealtad a la marca es imprescindible, y se trata de un proceso psicológico complejo basado en la experiencia del consumidor con la marca y en una satisfacción reiterada de las necesidades de este por el producto o servicio. Para lograrla, la clave es que por un lado logremos aportar más valor al consumidor gracias a las connotaciones de nuestra marca y que, por otro lado, estas connotaciones positivas no sean un hecho aleatorio sino que formen parte de un trazo visible y meditado de la personalidad del consumidor (European Institute for Brand Management, 2015) (Keller & Kotler, 2009) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012) (Maslow, 1991)

La fidelidad tiene mucho que ver con la aceptación del mensaje y, sobre todo, con quién lo transmite, con lo que he aquí otro punto donde, de nuevo, vamos a poder ganar dos batallas con una sola acción: si se invierte en personajes famosos o de renombre aportamos de forma eficaz sus valores y su estilo de vida a nuestra marca (importante que coincidan) y a la vez, contribuimos a que el consumidor acepte el mensaje, bien por identificación o bien por internalización. Para determinar el tipo de impacto que tienen unos personajes u otros existen organismos e instituciones que proporcionan información al respecto en base a estudios como la web “<http://www.personalitymedia.es>” (Keller, 2013) (Personality Media, 2015) (Rodríguez Ardura, 2007) (Telis, 2001)

Por otro lado, la calidad percibida depende un poco más del propio producto en sí y de los atributos que le caracterizan. Es por ello importante cuidar que envase, embalaje y etiquetado transmitan nuestra idea a través del color, forma, mensaje... así como que las características del producto vayan de acorde a la imagen que estamos vendiendo en

términos de calidad, cantidad y formato (Cateora, Gilly, & Graham, 2013) (Keller & Kotler, 2009) (Strategic Business Insights, 2015)

Para completar este apartado, hay que destacar la importancia de la consistencia de los elementos en el tiempo de los distintos métodos de comunicación (360°), ya que la calidad además de juzgar el producto como tal incluye el *brand equity* que nuestra marca les está aportando a los consumidores y, por lo tanto, una consistencia a largo plazo refuerza el concepto de marca que queremos vender y permite asociar una serie de adaptaciones del producto y de la marca al estilo de vida que persigue esta persona. Si se muestran incoherencias en este aspecto, le será imposible al consumidor identificar un patrón de identidad persistente en el tiempo. La única forma de adquirir esta ventaja competitiva a largo plazo que diferencie a la marca en el mercado se adquiere siendo consistentes y coherentes con todos los mensajes generados en el tiempo (mensajes adaptados a las circunstancias del momento, pero siempre fieles a una misma esencia) (Keller & Kotler, 2009) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012) (Marazza & Saviolo, 2013)

Finalmente, las asociaciones de marca surgen como consecuencia de las conexiones establecidas por el individuo entre un conjunto de variables o representaciones reconocibles por sus semejanzas o paralelismos en sus características perceptibles. De esta manera, cuantas más conexiones se establezcan entre la marca y las ideas o símbolos que esta desea representar, mejor, y cuanto más exclusivas de esa marca en concreto, también. Para ello, hay que trabajar mucho la precisión del mensaje, su comprensión y su notoriedad, de manera que la marca en cuestión se convierta en lo primero que salte a la cabeza de las personas cuando se menciona “Felicidad” (*Coca-Cola*) o “Innovación Tecnológica” (*Apple*), por ejemplo (Kapferer, 2008) (Rodríguez Ardura, 2007) (Strategic Business Insights, 2015)

Todo esto lo deberíamos de contrastar con el planteamiento de creación del *brand equity* de Keller, de manera que se complemente y se aporte valor a lo anteriormente explicado. No hay que olvidar que el modelo de Aaker es más antiguo y, por tanto, se debe de interpretar el planteamiento que presentamos a continuación como una actualización del anterior:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Keller & Kotler, Marketing Management, 2009)

Como se puede observar en el gráfico, en el planteamiento de *brand equity* de Keller priman la notoriedad y la imagen de marca (o lo que en Aaker eran la calidad percibida y las asociaciones de marca), de manera que si a través de un plan de comunicación se consigue que se recuerde y se reconozca más a la marca, a la vez que se asocien a ella los nuevos atributos, beneficios y actitudes propios del estilo de vida seleccionado, estaríamos consiguiendo ese incremento del *brand equity* buscado (Aaker, 1991) (Keller, 2013) (Keller & Kotler, 2009)

La diferencia con el modelo anterior es que no evalúa la lealtad o la fidelidad a la marca como un factor a tener en cuenta junto con estos otros, debido a que Keller considera que realmente se puede entender que es más una consecuencia de este conjunto de actividades que una actividad en sí generadora de *brand equity*, pues se desarrolla de forma paralela a esta. Por ello, la política de comunicación tiene que girar en torno a los valores y peculiaridades motivacionales del estilo de vida buscado, ya que así se asegura esta lealtad a largo plazo.

De esta manera, una vez analizadas estas dos estructuras teóricas, lo importante es tener en cuenta que la clave del éxito podría consistir en crear un plan de comunicación con gran concentración en la idea central que se desea representar, y que este plan se diseñe con el fin de variar la percepción de nuestra marca a un concepto más complejo y completo (que sería la aplicación al caso de las *lifestyle brands* en concreto).

Para ello, desde el punto de vista de los dos modelos anteriormente mencionados y de las características peculiares de las *lifestyle brands*, se deberá generar una gran atención o notoriedad, habrá que maximizar la comprensión del mensaje y se deberá trabajar la

aceptación, de manera que todo lo transmitido resulte consistente para el consumidor y este introduzca nuestro mensaje poco a poco y durante un proceso paulatino en sus estructuras mentales (Keller & Kotler, 2009) (Rodríguez Ardura, 2007) (Telis, 2001)

Será muy importante reconocer, durante el estudio de las características del estilo de vida a representar, aquellos elementos característicos de este, y hacer uso de ellos en todos los aspectos de la comunicación pero, especialmente, en el lugar del punto de venta donde realmente el consumidor sienta que todo aquello que le rodea le transporta a una realidad en la que identifique un conjunto de factores directamente relacionados con cómo le gustaría que le vieran o con la sensación que, precisamente, le gusta sentir de pertenecer a ese estilo de vida en concreto (Birkner, 2011) (Marazza & Saviolo, 2013)

Otro factor a tener en cuenta es que precisamente las marcas que representan un estilo de vida muy definido gozan de revistas y programas televisivos o de radio muy relacionados con ese estilo de vida, donde pueden alcanzar una gran efectividad, dado que la audiencia a la que se dirigen está integrada precisamente por personas interesadas en materias relacionadas con ese estilo de vida en concreto (Farhana M. , 2014) (Rodríguez Ardura, 2007)

Finalmente, una de las cosas más importantes a destacar es que las empresas que lleven a cabo la implantación de una *lifestyle brand* deben tener muy claro que por debajo de toda la estrategia, y empapando la operatividad diaria del negocio, se tiene que dar una naturalidad a la hora de comunicar ese estilo de vida. Esta naturalidad le tiene que llegar al consumidor como algo que no sólo se encuentra en los anuncios y en los eventos, sino que realmente es el motor de la cultura de la empresa, y que hasta el último de los trabajadores representa por su vestimenta, su actitud o por sus condiciones de trabajo, ese estilo de vida que la empresa está representando (Birkner, 2011)

De esta manera, hemos explicado la perspectiva estratégica del proceso de implantación de una *lifestyle brand* de forma genérica, y en el siguiente epígrafe analizaremos de forma resumida algunos casos de empresas que han tenido éxito en su aplicación, con el fin de aprender de ellas y de cómo lo consiguieron.

4.5 Ejemplos de Casos Reales (*lifestyle brands*)

Después de haber llevado a cabo un estudio en profundidad acerca de la procedencia de las *lifestyle brands*, del valor que son capaces de aportar a la empresa y de las estrategias

a seguir en su proceso de implantación, veremos en este último epígrafe antes de las conclusiones el caso de tres marcas que son una referencia a nivel mundial a día de hoy. Tres marcas que gozan de un tipo de consumidor que las compra por la calidad asociada a sus nombres pero, sobre todo, por un conjunto de valores, experiencias y connotaciones asociadas a ellas que les permiten a los consumidores tanto moldear su propio estilo de vida como simplemente sentirse identificados con el que estas marcas proponen, viéndolo así como algo a largo plazo, como una meta a la que aspira el ser (Birkner, 2011) (Marazza & Saviolo, 2013)

Ralph Lauren, al igual que otras marcas del mundo de la moda como *Tommy Hilfiguer*, es una referencia en el mercado para determinados estilos de vida relacionados con un lujo joven, con un estilo adinerado pero desenfadado y, concretamente en este caso, con un estilo de vida americano, renovado y atractivo (Birkner, 2011) (Ralph Lauren, 2015)

Destacamos esta marca ya que se trata de una de las primeras que introdujo los estilos de vida como parte de sus spots publicitarios, en los que se narra una historia que permite construir en la mente del consumidor un esquema más complejo pero a la vez más atractivo y coherente, con una imagen determinada. Se trata también de la primera marca que hizo uso de la tienda como una herramienta que tele-transportase a sus clientes a un lugar mágico donde participar activamente de ese estilo de vida determinado (Ralph Lauren, 2015)

Otra marca representativa de este tipo de estrategia a largo plazo es *Coca-Cola*. Sin lugar a dudas, se trata de una de las marcas más reconocidas del mundo (3º marca más valiosa del mundo según Interbrand en 2014 y actualmente una marca conocida por el 94% de los habitantes del planeta), pero el producto es simplemente una bebida refrescante, azucarada y carbonatada. Lógicamente, el hecho de que el producto sea muy atractivo es parte del éxito, pero el motivo por el que esta empresa ha llegado a la cima del mundo es gracias al *brand equity* que ha generado con el paso de los años. Se trata de la mayor *lifestyle brand* del planeta en torno a la felicidad, y es uno de los mejores ejemplos de cómo la marca puede aportar a un producto una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Interbrand, 2014) (Marazza & Saviolo, 2013) (The Coca-Cola Company, 2015)

Esta empresa ha logrado su éxito principalmente gracias a una gran cantidad de inversión en comunicación a través de publicidad, patrocinios, eventos y responsabilidad social corporativa, todo en torno al “Destapa la Felicidad” que caracteriza la marca. De esta

manera, se ha asociado el concepto de Coca-Cola a un estilo de vida que fomenta la interacción social, la felicidad de compartir y la felicidad de formar parte de un grupo y de ayudar a los demás a ser felices, que está en la base estratégica de su éxito. Otra parte de ese éxito está en cómo la marca consiguió crear elementos mágicos con los que la relaciona la mayoría de la gente, como lo son la botella “contour”, el eslogan, la melodía, los colores rojo y blanco o la figura de “Papá Noël” (Interbrand, 2014) (The Coca-Cola Company, 2015)

Finalmente, como no podía faltar en este apartado, tenemos el ejemplo de *Harley Davidson* como una de esas marcas que consiguen establecerse en un nicho de mercado muy pequeño, y que, poco a poco, hace crecer el nicho por el atractivo del estilo de vida que promueve y que llega a cambiar la vida de miles de personas en el mundo. Se trata de una marca que centra su acción en vender un estilo que tiene mucho que ver con el producto, pero que sobre todo tiene mucho que ver con el cliente (Harris, 2014) (Harley Davidson , 2015)

Esta marca vende la libertad, el poder en la carretera, la potencia y la rebeldía del hombre que no acepta órdenes de nadie y que escribe por sí mismo su propio destino. Lo que Harley encuentra aquí es una de las mayores necesidades no cubiertas en el hombre y la explota. Entre otras claves, esta marca ha logrado convertirse en una *lifestyle brand* porque se enfoca en que tanto los empleados como los consumidores sean embajadores de la propia marca, buscando siempre un camino que va en contra de lo que haría el resto de sus competidores y centrándose precisamente en hacer fuerte la marca. El producto en este caso, es sólo un complemento. Además para fomentar todo esto, creó una red llamada “*Harley Owners Group*”, en torno a la cual más de un millón de privilegiados que gozan de una de estas motos pueden compartir experiencias y eventos en torno a esta marca (Harley Davidson , 2015) (Harris, 2014)

Por tanto, y como resumen de las tres marcas presentadas en este apartado, la clave es innovar y dotar al consumidor de una experiencia única, además de una fuerte campaña de comunicación como ya vimos anteriormente. Y todo esto, sin olvidar que lo importante es la cultura, la consistencia e identificar una necesidad emocional o trascendental del consumidor que no esté bien cubierta, y ofrecérsela.

5. CONCLUSIONES

Al inicio del trabajo, se plantearon cuáles eran los principales objetivos a conseguir: Diseñar un plan estratégico para convertir una marca con identidad fuerte en una *lifestyle brand* y, a su vez, determinar un conjunto de pasos que permitieran analizar si la situación tanto en el entorno externo como en el interno es la apropiada para implantar el plan.

Para ello, a lo largo del trabajo hemos estudiado qué es una marca, qué es la identidad de marca y para qué sirve esta, a la vez que también hemos analizado qué es una *lifestyle brand*, cómo se construye y qué relación guarda con la identidad de marca.

Estos dos conceptos son hoy en día dos realidades del mundo de la gestión estratégica de la marca que se pueden observar en diversas empresas. Sin embargo, las *lifestyle brands* van un paso más allá, tal y como hemos demostrado a lo largo del trabajo, pues llegamos a la conclusión de que este tipo de marcas siguen una estrategia de marketing que ofrece a la empresa la oportunidad de rendir mejor en el mercado, incrementar el *brand equity* y obtener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que gire en torno a estas marcas, a diferencia de las que sólo gozan de una identidad de marca fuerte.

Otra de las conclusiones a las que hemos llegado consiste en que la mayoría de las grandes *lifestyle brands*, como *Coca-Cola* o *Harley Davidson*, lo llevan siendo desde hace mucho tiempo y han pasado por un largo proceso de adaptación y de evolución hasta que han llegado a ser lo que son hoy en día. Pero estas marcas no se diseñaron con el fin de convertirse en *lifestyle brands*, ni realmente se propuso en un momento determinado un plan que reconociese que se encontraban en una fase previa a serlo y que, posteriormente, decidiesen implantar. Esto reafirma la necesidad y la utilidad de crear y definir modelos y planes que sirvan de referencia en la implantación de este tipo de estrategias que han resultado ser exitosas en grandes marcas y que podrían ser empleadas por otras que quisieran seguir sus pasos.

Es por ello que este trabajo tiene una aplicación orientada a proponer una solución al problema de cómo gestionar ese cambio, tratando de aportar un plan teórico para aquellas empresas que consideren que gozan de una identidad de marca fuerte y que busquen alcanzar esa ventaja competitiva a largo plazo que, precisamente, se puede obtener a través de una *lifestyle brand*.

En consecuencia, se comienza mostrando el conjunto de circunstancias que se tienen que dar para que pueda considerarse que una marca posee una identidad fuerte (en base a la literatura previa sobre el tema) ya que se concluye que es de vital importancia cumplir con este requisito debido a la complejidad de la operación. Tratar de convertirse en una *lifestyle brand*, sin basarse previamente en una identidad de marca sólida, sería algo así como tratar de construir un rascacielos sobre arenas movedizas. Fallarían los cimientos.

Luego se explica que es una *lifestyle brand*, así como cuáles son sus beneficios, en base también a la literatura previa, de la misma forma que, haciendo uso de modelos previos y de estudios, explicamos y justificamos cada uno de los pasos a seguir entre la identidad de marca fuerte y la *lifestyle brand*. Por lo tanto, consideramos que nuestra aportación consiste en detallar la estructura, así como el conjunto de etapas y modelos a emplear, que permitan a estas empresas plantearse dar el gran paso, visualizar y enriquecer el proceso tanto en la toma de decisiones como en la implantación de la estrategia a través del plan aquí propuesto.

Concluimos también que la implantación de una *lifestyle brand* compensa la inversión en ella (siempre y cuando los modelos estratégicos planteados así lo confirmen), debido a un conjunto de circunstancias relacionadas con el mercado y con las necesidades del hombre moderno.

Al fin y al cabo, el trasfondo de crear una *lifestyle brand* a partir de una identidad de marca fuerte tiene que ver con que las marcas hoy en día ayudan a cubrir necesidades que se derivan de la interacción a diario con la sociedad. La globalización, las nuevas tecnologías y la masificación de mensajes publicitarios a diario hacen de la sociedad actual un lugar donde es difícil destacar, dónde el individuo se ve ahogado en un mundo de información que tiene que filtrar exhaustivamente, de manera que ignora todo lo irrelevante y percibe con intensidad aquello que de verdad importa.

Cada vez hay menos tiempo, o mejor dicho, cada vez hay más cosas que hacer en el mismo tiempo que los seres humanos de sociedades previas a la nuestra. Se nos muestra un mundo enorme, lleno de culturas, seres vivos y paisajes fascinantes por conocer en una estancia muy corta como es la vida de un ser humano. Definir quiénes somos, porqué actuamos como lo hacemos, conocernos a nosotros mismos e informar de esto efectivamente a quienes nos rodean constituye uno de los mayores gastos de tiempo y energía en la vida de un ser humano, pero es que es imprescindible para un animal cuya

principal adaptación evolutiva al entorno, se centra, precisamente, en adaptarse a la sociedad que le ha venido dada.

Con todo este panorama, comunicar lo necesario para que se nos distinga y se nos reconozca no es tarea fácil, y menos cuando la otra persona se va a hacer una idea de quién eres a través de una rápida impresión, en los primeros segundos de contacto visual. Es aquí donde las marcas entran y optimizan esta realidad, pues de la misma forma que las economías de escala permiten que producir para 100 sea más barato que producir para 20, la cantidad de gente que consume marcas permite que estas inviertan en comunicación y en transmisión de valores y estilos de vida, de manera que todos los podamos reconocer rápidamente y, como por nosotros mismos somos incapaces de transmitir todo lo que queremos, hacemos uso de ellas y así nuestro mensaje llega más claro y con mayores probabilidades de ser entendido que de ninguna otra forma en el día a día.

Hasta aquí, el motivo por el que la identidad de marca cubre una demanda por parte del consumidor. Pero esto es sólo el inicio, pues luego surge otra ineficiencia más en el mercado de las necesidades superiores del ser humano que requiere ser cubierta: no tenemos ni los recursos ni el tiempo necesarios como para definir un estilo de vida que se ajuste a la perfección a quienes somos nosotros realmente. Pero ocurre que las marcas sí que tienen estos recursos (o al menos más que los que tiene un individuo por sí sólo). Por ello, el nuevo reto consiste en crear estilos de vida en torno a la marca, de manera que la gente no sólo quiera transmitir que esas características les describen a ellos de forma rápida y eficiente, sino que, además, la gente alcance otros valores, otras formas de vivir la vida que por sí solos serían incapaces de descubrir.

Buscar complementos que tengan sentido en una sociedad que depende mucho de la moda del momento, pero sin perder una esencia fija, es algo también muy complicado y que requiere de un alto grado de inversión en investigación y diseño. Por ello, la gente por sí sola no suele tener la capacidad de diseñar una línea coherente de actuación en todos los aspectos de sus vidas y he aquí de nuevo dónde las marcas aportan una coherencia, como si fueran modelos de un estilo de vida en concreto, que los simplifican y los hacen más entendibles y más sencillos de llevar a la práctica en la mente del consumidor.

Finalmente, la base de todas estas necesidades surge de la realidad de que todo ser humano requiere ser parte de un grupo e identificarse y relacionarse activamente con él. Las marcas simplifican este proceso también y, lo que es más importante, le añaden valor.

Así llegamos a la conclusión de que, una *lifestyle brand*, es la máxima expresión de una marca que te introduce dentro de un grupo de personas que comparten un conjunto de atractivos y de gustos por la vida similares a los tuyos y que, muy probablemente, te definen como consumidor y como individuo dentro de una sociedad. Con lo que, el consumo de una de estas marcas en concreto, refuerza la percepción de participar en ese estilo de vida determinado con la que la asocias, así como refuerza la percepción de todos aquellos que te rodean a ti y que reconocen también las connotaciones de esa marca en particular.

De esta manera, debido a todas estas necesidades que requieren ser satisfechas, surge el motivo de las *lifestyle brands*, porque generan beneficio para la empresa en un proceso de *win-win* con el mercado. Las *lifestyle brands* aportan sentido, coherencia, un sueño y un conjunto de experiencias a la existencia del consumidor que este demanda y que sin ellas le sería mucho más difícil alcanzar.

Y por todo esto surge este trabajo, pues si la realidad no fuera así, no tendría ningún sentido dar el paso entre una identidad de marca fuerte y una *lifestyle brand*. Se trata de una acción estratégica que conlleva una inversión demasiado grande como para que no genere un beneficio elevado para la empresa. Y es, justo por este motivo, por el que resulta imprescindible llevar a cabo un análisis estratégico sobre la idoneidad de la implantación o no de una *lifestyle brand*, porque a pesar de que el mercado haya ofrecido una nueva oportunidad al mundo de la empresa con este conjunto de necesidades insatisfechas, no todas las empresas están en condiciones de dar el paso y no todos los entornos externos o internos son favorables para implantar este tipo de estrategias tan costosas y tan peculiares. Motivo por el que también es importante llevar a cabo el análisis estratégico planteado.

También hemos llegado a la conclusión de que una de las acciones más importantes dentro de este análisis consiste en determinar qué estilos de vida se llevan, cuáles parece que perdurarán más a largo plazo y, de todos esos, cuáles son los que mejor se adaptan a la identidad previa de la marca.

Finalmente, si después del análisis resulta estratégicamente viable la operación, concluimos que merecería la pena comenzar con la implantación del plan que, gracias a los modelos del “*Brand Salience*” de Keller y de generación del “*Brand Equity*” de Aaker (complementado con las aportaciones posteriores de Keller también) permitiría

amoldarnos a las características de los distintos estilos de vida, adaptándonos así al mercado. De esta manera, se plantean un conjunto de pautas en torno a un plan de comunicación efectivo que refuerce la imagen de marca por un lado (comprensión y aceptación) y la notoriedad por otro, con el fin de lograr esa fidelización del cliente a largo plazo que tanto buscamos.

Por lo tanto, se puede concluir que hemos creado un plan que cubre el proceso tanto de análisis en la toma de decisiones como, posteriormente, de implantación en la marca, cumpliendo así con los objetivos inicialmente planteados para este trabajo. Trabajo cuyo objetivo es servir de ayuda a aquellos que deseen adentrarse en la aventura de no conformarse con el “horizonte corto-medio”, y que busquen esa ventaja competitiva, sostenible a largo plazo, en cuanto a gestión de marca se refiere.

Así para concluir, tal y como dijo una vez el CEO de Amazon, Jeff Bezos: (Interbrand, 2014)

“What is dangerous, is not to evolve”.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1970). Using Buyer Behavior Models to Improve Marketing Decisions. *Journal of Marketing Research*, 52-57.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Nueva York: The Free Press.
- American Marketing Association. (2015, Febrero 25). *American Marketing Association Dictionary*. Retrieved Diciembre 14, 2014, from <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- Arturo, K. (2014, 07 04). *CreceNegocios*. Retrieved from <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Badaoui, K., Lebrun, A.-M., & Bouchet, P. (2012). Clothing Style, Music, and Media Influences on Adolescents' Brand Consumption Behavior. *Psychology and Marketing*, 568-582.
- Birkner, C. (2011). Lifestyle Brands Make it Personal. *Marketing News*, 23-24.
- Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (5° Edición ed.). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Camacho, I., Fernández, J. L., & González, R. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, L. J. (2013). *International Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Deniz, A., Gödekmerdan, L., & Yüce, A. (2011). A Study on Determining the Lifestyles of Consumers who buy Global Branded Products. *Cumhuriyet Universitesi Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 79-90.
- El Mercurio Media Center. (2015, Enero 11). *El Mercurio Media Center*. Retrieved Diciembre 26, 2014, from Sitio comercial del Grupo Empresas El Mercurio: <http://www.elmercuriomediacenter.cl/la-historia-tras-las-marcas-y-el-nacimiento-del-marketing-moderno/>

- El Mundo. (2015, 02 02). *El Mundo*. Retrieved from Ikea borra a las mujeres de su catálogo para Arabia Saudí:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/01/comunicacion/1349102852.html>
- EURIB. (2015, 02 27). *EURIB*. Retrieved from European Institute for Brand Management:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/r_-_Brand_Key__EN_.pdf
- European Institute for Brand Management. (2015, Febrero 26). *Eurib*. Retrieved from
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde_ENGELS/s_-_Brand_equity_model_by_Aaker_EN_.pdf
- Ezz, I. (2015, Marzo 08). *Linkedin*. Retrieved from
<https://www.linkedin.com/pulse/20141011232233-99993053-v-a-l-s-model-values-and-lifestyles-the-most-intelligent-tool-for-understanding-of-customersvalues-and-lifestyles>
- Farhana, M. (2014). Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine: Case Study of A Swedish Brand . *Journal of Applied Economics and Business Research* , 26-29.
- Farhana, M. (2014). Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine: Case Study of A Swedish Brand . *Journal of Applied Economics and Business Research* , 23-36.
- Franzen, G., & Moriarty, S. (2009). *The Science and Art of Branding*. Nueva York: M.E. Sharpe.
- Gatty, L. A. (1969). Product Positioning by Behavioral Life-Styles. *Journal of Marketing*, 1-4.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's. *ERIC Digests*, 2-4.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets:. *Journal of Product & Brand Management*, 1-2.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model . *Journal of Product & Brand Management* , 6.

- Global Trends. (2015, Febrero 22). *Global Trends*. Retrieved from <http://www.globaltrends.com/monthly-briefings/60-monthly-briefings/217-looking-ahead-the-best-of-2015-trends>
- Harley Davidson . (2015, 03 02). *Harley Davidson Community*. Retrieved from http://www.harley-davidson.com/content/h-d/en_US/home/community.html
- Harris, A. D. (2014). Branding Lessons from Harley-Davidson's Turnaround. *Distribution Center*, 1-2.
- Interbrand. (2014). *Interbrand Best Global Brands 2014*. Nueva York: Interbrand.
- Jackson, D. (2003). *Sonic Branding: An Essential Guide to the Art and Science of Sonic Branding*. (P. Fulberg, Ed.) Nueva York, EEUU: Palgrave Macmillan.
- Johnson, G. W. (2014). *Exploring Strategy* (10° ed.). Pearson Education Limited.
- JWTIntelligence. (2015, Febrero 22). *JWTIntelligence*. Retrieved from http://www.jwtintelligence.com/wp-content/uploads/2014/12/F_JWT_Future100.12.11.14.pdf
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4° ed.). London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5° Edición ed.). Londres: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2° ed.). Harlow: Pearson Education.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2009). *Marketing Management* (13° ed.). UK: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, & Setiawan. (2012). *Marketing 3.0* (2° ed.). Madrid, Madrid, España: LID.
- Lambin, J. . (2009). *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2° Edición ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.

- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). *Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation*. JMR, Journal of Marketing Research.
- Marazza, A. (2015, Febrero 26). *A Survival Guide For Symbolic And Lifestyle Brands*. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2013/10/11/a-survival-guide-for-symbolic-and-lifestyle-brands/>
- Marazza, A., & Saviolo, S. (2013). *Lifestyle Brands: A Guide to Aspirational Marketing, Volumen 10*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Maslow, A. A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mende, M., Bolton, R. N., & Bitner, M. J. (2013). Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 125-140.
- Mind Tools*. (2015, 02 05). Retrieved from Keller's Brand Equity Model: <http://www.mindtools.com/pages/article/keller-brand-equity-model.htm>
- Mullins, J. W. (2005). *Administración de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Nike. (2015, 03 02). *Nike*. Retrieved from <http://about.nike.com/>
- Park, J. K., & Roedder John, D. (2010). Got to Get You into My Life: Do Brand Personalities Rub Off on Consumers? *Journal of Consumer Research, Inc*, 655-668.
- Park, W. C., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 135-145.
- Personality Media. (2015, Marzo 02). *Personality Media*. Retrieved from <http://www.personalitymedia.es/sitio/index.php>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Ralph Lauren. (2015, 03 02). *Ralph Lauren Online*. Retrieved from <http://global.ralphlauren.com/en-fr/about/Pages/default.aspx>

- Ralph Lauren. (2015, 03 02). *World of Ralph Lauren* . Retrieved from Ralph Lauren:
<http://global.ralphlauren.com/worldofralphlauren/en?size=99#/history>
- Real Academia Española. (n.d.). *Real Academia Española Buscador*. Retrieved from
<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=logotipo>
- Rodríguez Ardura, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada de marketing*. Barcelona: UOC.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2007). *Strategic Brand Management*. Nueva York, EEUU: Oxford University Press Inc.
- Strategic Business Insights. (2015, 02 10). *Strategic Business Insights*. Retrieved from
<http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/>
- Telis, G. T. (2001). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Addison Wesley.
- The Coca-Cola Company. (2015, 03 02). *Coca-Cola Historia*. Retrieved from
<http://www.cocacola.es/historia>
- The Coca-Cola Company. (2015, 03 02). *Coca-Cola Infografía*. Retrieved from Coca-Cola: <http://www.cocacola.es/historia/la-historia-de-coca-cola-de-un-vistazo-infografia#.VQYDtI6G-T8>
- The Coca-Cola Company. (2015, 02 05). *The Coca-Cola Company*. Retrieved from
<http://www.cocacola.es/historia/logo-coca-cola#.VQyBPY6G-T8>

7. ANEXOS

ANEXO 1 (The Coca-Cola Company, 2015)



ANEXO 2 (El Mundo, 2015)

Ikea borra a las mujeres de su catálogo para Arabia Saudí



La cadena de muebles a bajo coste sueca Ikea ha eliminado de su catálogo para Arabia Saudí las fotografías en las que aparecen mujeres, informa la edición de Estocolmo del diario gratuito 'Metro'.

El rotativo publica además las imágenes que sí aparecen en el resto de catálogos para 2013, por lo demás idénticos. Según 'Metro', la ausencia de mujeres en la versión para Arabia Saudí se debe a las estrictas normas del país para la reproducción de fotografías en las que se ve demasiada piel femenina.

La portavoz de Ikea, Ylva Mangnusson, ha explicado que el grupo tiene "un claro código de comportamiento" en el que la igualdad entre hombres y mujeres es una pieza fundamental.

La responsable del catálogo en Arabia Saudí es una franquicia que no pertenece al grupo Ikea, ha añadido. "Pero deberíamos haber reaccionado y reconocido que eliminar a las mujeres de la versión para Arabia Saudí entra en conflicto con los valores del grupo Ikea".

"No se puede apartar a las mujeres de la realidad", ha declarado al rotativo la ministra de Comercio sueca, Ewa Björling. Las fotografías son "un triste ejemplo más de que en Arabia Saudí aún queda un largo camino por recorrer para lograr la igualdad de género", ha añadido.

La mayor cadena de muebles del mundo también eliminó de su web para Rusia una fotografía que recordaba el estilo de la banda punk Pussy Riot, argumentando que la compañía "no quiere ser utilizada como lugar de agitación de cualquier tipo".

El catálogo de Ikea se publica desde 1951. Su nueva edición, de 208 millones de ejemplares, se distribuye según 'The Wall Street Journal' en 43 países.