



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

# **EXPLORACIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA DE UNA MARCA DE LUJO MUNDIAL**

Autor: Oliver Joseph Humphreys

Director: Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2021

## RESUMEN

Ahora más que nunca, *branding* es enormemente importante y una fuente significativa de valor para muchas empresas. A partir de los años 80 se produjo un cambio de actitud que hizo que muchos inversores potenciales se decantaran por las empresas con marcas sólidas en lugar de por sus capacidades productivas. En consecuencia, cada vez es más frecuente que las empresas inviertan mucho en *branding*, y muchas marcas ocupan ahora una parte importante en cualquier cuenta de resultados.

El objetivo de este trabajo de investigación es demostrar cómo, en primer lugar, una empresa crea su identidad de marca deseada y, a continuación, analizar los diferentes medios empleados para ayudar a comunicarla. Junto con el posicionamiento y la imagen de marca, la identidad de marca se considera un elemento crucial en la gestión de marcas, ya que proporciona información adicional sobre una marca desde el punto de vista de la empresa, definiendo quién es la marca y la visión que hay detrás de ella.

A lo largo de la historia, los teóricos han desarrollado modelos para comprender mejor la identidad de marca, siendo el más famoso el de Kapferer, con su *Brand Identity Prism*. Sin embargo, con el paso del tiempo estos modelos han quedado desfasados y sus significados han adquirido un carácter abstracto.

Una vez establecidos, los elementos de la marca se utilizan para ayudar a comunicar la identidad deseada a los consumidores permitiendo la creación de asociaciones de marca favorables, con el objetivo general de reducir la brecha entre la identidad y la imagen.

**Palabras claves:** Marca, *Branding*, Identidad de Marca, Imagen de Marca, *Brand Identity Prism*, Elementos de Marca, Rolex

## ABSTRACT

Now more than ever, branding is hugely important and a significant source of value for many businesses. A shift in attitudes after the 1980's saw many potential investors favouring companies with strong brands as opposed to solely their productive capabilities. As a result, it's becoming a lot more common for businesses to invest heavily in branding with many brands now occupying a significant part on any income statement.

The purpose of this research paper is to demonstrate how firstly a company creates their desired brand identity followed by an analysis into the different means employed to help communicate it. Along with brand positioning and brand image, brand identity is considered crucial element in brand management, as it provides additional information about a brand from the point of view of the business, defining who the brand is and the vision behind it.

Throughout history, many well-known theorists have developed models to further understand brand identity, with the most famous arising from Kapferer, with his Brand Identity Prism. Once an identity is established, it's the role of brand elements to help communicate the desired identity over to consumers allowing for the creation of favourable brand associations, with the overall aim of narrowing the gap between identity and image.

**Key words:** Brand, Branding, Brand Identity, Brand Image, Brand Identity Prism, Brand Elements, Rolex

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1    Objetivos del trabajo .....	5
1.2    Justificación del tema .....	6
1.3    Metodología .....	7
1.4    Estructura.....	7
<b>II. IDENTIDAD DE MARCA.....</b>	<b>9</b>
2.1    Breve introducción a la Marca .....	9
2.2    Definición de la Identidad de Marca.....	10
2.3    Diferencia entre Identidad de Marca e Imagen de Marca.....	13
2.4    Como crear una Identidad de Marca – Modelos Teóricos.....	18
2.5    Los Modelos de Identidad de Marca – Evaluación Crítica.....	28
2.6    Como comunicar una Identidad de Marca – Las Herramientas.....	31
<b>III. ESTUDIO DE CASO: ROLEX.....</b>	<b>36</b>
3.1    Introducción a Rolex .....	36
3.2    Estrategia de Marketing de Rolex .....	37
3.3    Identidad de Marca de Rolex.....	38
3.4 <i>Brand Identity Prism</i> de Rolex.....	39
3.5    Cómo comunica Rolex su identidad de marca .....	47
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>V. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Objetivos del trabajo

El objetivo principal es demostrar la importancia de la identidad de marca, analizando de forma crítica los diferentes modelos para crearla y explorando los medios que utilizan las empresas para comunicarla. Estas conclusiones se aplicarán al caso de Rolex.

Esto se consigue mediante el cumplimiento de algunos objetivos específicos:

- Definir y analizar el concepto de identidad de marca

En esta sección, el objetivo es introducir el concepto de marca, en particular la identidad de marca como un elemento esencial dentro de la gestión de marcas. Es importante destacar sus características, así como establecer una clara distinción entre identidad de marca e imagen de marca.

- Demostrar cómo se crea una identidad de marca

El objetivo de esta fase es examinar críticamente la gama de modelos utilizados para crear una identidad de marca. Con una mayor evaluación del *Brand Identity Prism* de Kapferer, el objetivo es comprender los diferentes aspectos que conforman una identidad de marca proporcionándonos una claridad adicional en torno al tema.

- Demostrar los diferentes métodos utilizados para comunicar una identidad

El objetivo es describir las diferentes herramientas que utilizan las empresas para ayudar a transmitir su identidad de marca deseada. Ya sea a través de los envases, los eslóganes o el uso de personajes, las empresas buscan formas nuevas e innovadoras de generar las asociaciones deseadas.

- Un análisis de la identidad de marca de Rolex

En la sección final, el objetivo es consolidar la teoría y aplicarla al caso de Rolex demostrando las formas únicas de operar de esta marca global, asegurando una identidad de marca coherente y apropiada.

## 1.2 Justificación del tema

Históricamente, se ha pasado por alto el *branding* y se ha puesto más énfasis en las capacidades productivas de una empresa. Sin embargo, el cambio de actitud ha abierto los ojos de los inversores para reconocer que hoy en día no sólo se pueden valorar los activos tangibles, sino también los intangibles.

Debido a los avances tecnológicos y a la globalización, los medios para diferenciar los tangibles, como los productos, se han vuelto mucho más difíciles, especialmente con la introducción de empresas "imitadoras" más baratas, lo que demuestra la creciente importancia de los intangibles como forma de obtener una ventaja competitiva. Esto ha dado gran relevancia a las marcas, especialmente debido a su fortaleza de ser difíciles de imitar.

El objetivo de este estudio es, por tanto, demostrar claramente la importancia de la marca y ahondar en el que posiblemente sea el aspecto más importante de la construcción de una marca, la identidad de marca. Este es un componente crucial de cualquier marca, que informa a los consumidores de quién es y en qué quiere convertirse.

Muchos teóricos han salido a la luz, desarrollando modelos para reforzar la comprensión del concepto de identidad de marca. Sin embargo, el envejecimiento de los modelos y la falta de modificaciones claras hace que su aplicación resulte incierta y que, por tanto, carezca de credibilidad. El más significativo, Kapferer (2004) *Brand Identity Prism*, posee sus propias limitaciones, sobre todo en lo que respecta a su naturaleza abstracta, lo que obliga a la mayoría de sus usuarios a sacar sus propias conclusiones sobre la mejor manera de interpretar el modelo. Después de analizar críticamente las distintas obras, esto nos permitirá aplicar el modelo de Kapferer a una marca global de lujo como Rolex, teniendo en cuenta las limitaciones expresadas y simplificándolo para permitir un resultado más transparente.

Una vez creadas, las empresas tienen que idear nuevas formas de comunicar su identidad deseada. Ya sea a través del nombre de la marca, el embalaje o los eslóganes, el papel de los gestores de marcas es garantizar que los consumidores tengan una comprensión clara de la marca con el objetivo general de asegurarse de que sus percepciones e imágenes coincidan con lo que la propia marca intenta transmitir. Analizaremos de nuevo los métodos que utiliza Rolex para informarnos de su identidad, contribuyendo en última instancia a la imagen de marca que se tiene en la mente de los consumidores.

### **1.3 Metodología**

Para lograr los objetivos, en primer lugar, se hará una revisión bibliográfica de diversos documentos y libros en torno a los conceptos de Marca e Identidad de Marca. Para ello, he utilizado principalmente Lancaster OneSearch y Google Scholar y algunas de las palabras clave utilizadas han sido: "marca", "*branding*", "identidad de marca", "modelos de identidad de marca", "brand identity prism", "identidad de marca Rolex".

Adoptando un enfoque más práctico, aplicaremos la teoría recopilada y analizada a un caso real de Rolex para comprender mejor los entresijos del funcionamiento de esta marca mundial desde la perspectiva del *branding*. Para ello, se utilizó diverso material, como el sitio web de Rolex, los informes existentes, las experiencias personales y las valoraciones realizadas por autores existentes sobre las actividades de *branding* de Rolex. Como resultado, se ha logrado un análisis detallado de la identidad de marca de Rolex.

### **1.4 Estructura**

La siguiente tesis se estructurará en cuatro capítulos. El primero se titula "Introducción" y en él se explicará brevemente el tema elegido y se destacarán algunos de los objetivos clave que se pretenden alcanzar con este trabajo.

La segunda sección introducirá el concepto de identidad de marca, que constituirá el punto central de las secciones siguientes. Tras las definiciones, habrá que distinguir la imagen de marca y evaluar críticamente una serie de modelos utilizados para su creación antes de elaborar la variedad de formas en que las empresas la comunican.

La tercera sección, el caso de Rolex, es la última gran sección del trabajo y tendrá como objetivo aplicar la teoría descubierta en la sección anterior a la marca mundial de Rolex. Se aplicará un *Brand Identity Prism* adaptado y una evaluación de las herramientas utilizadas para comunicar su identidad de marca única.

Por último, está el capítulo de Conclusiones, en el que resumiremos los principales resultados del trabajo que nos permitirán evaluar los objetivos planteados al principio de la tesis.



## II. IDENTIDAD DE MARCA

En la siguiente sección, prevalecerá una introducción a la identidad de marca que constituirá el punto central de las secciones siguientes. En primer lugar, se definirá y establecerá el concepto de identidad de marca junto con sus características, a lo que seguirá la exploración de la diferencia entre identidad de marca e imagen de marca, un concepto que ha causado confusión en el pasado. A continuación, será importante analizar de forma crítica las diferentes formas en que puede crearse una identidad de marca mediante la discusión de varios modelos de identidad de marca establecidos. Por último, investigaremos los distintos métodos que utilizan las empresas para comunicar su identidad de marca deseada.

### 2.1 Breve introducción a la Marca

La marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un vendedor como distintos de los otros vendedores (American Marketing Association, 2021). Una marca puede identificar un artículo, una familia de artículos o todos los artículos de ese vendedor. La marca en su conjunto ayuda a mejorar el valor del producto más allá de sus propósitos funcionales, creando un conjunto de asociaciones mentales que están en manos del consumidor y que se suman al valor percibido de un producto o servicio (Farquhar, 1989).

Ahora más que nunca, se hace gran hincapié en la relevancia de los activos intangibles en las empresas, siendo la marca la más significativa. La marca se ha convertido en un activo que genera valor real, contribuyendo de muchas maneras al éxito de una empresa. Hay numerosos estudios que avalan esta idea, que demuestran la relación positiva entre la inversión en la construcción de una marca y el valor financiero de la empresa (Delgado, 2007). Esta inversión en la construcción de la marca ya no es una opción, sino que se ha convertido en un requisito esencial (Simmons, 2016).

## 2.2 Definición de la Identidad de Marca

Según Kotler y Keller (2006), la identidad de marca es un conjunto de asociaciones de marca que representan lo que la marca representa. Estas asociaciones son las que identifican a la marca e implican una promesa potencial a los consumidores que desean comprarla. En otras palabras, puede percibirse como un objetivo estratégico para la marca, que establece su tono, con la intención de promover los objetivos de la empresa. Melin (1997) refuerza esto afirmando que la identidad es lo que da sentido a la marca y lo que la hace única, actuando esencialmente como su huella digital.

Nadan (2005) considera que la identidad de la marca se origina en la organización que se encarga de crear una oferta diferenciado con características únicas. Es esencialmente la forma en que una marca busca identificarse a sí misma. Meyer (2004) entiende que la identidad de marca es la forma en que una marca se expresa visual y verbalmente. Para mantener una estrategia de identidad de marca eficaz es necesario comprender que la identidad de la marca equivale a su valor. Una marca no puede depender únicamente de su nombre, aunque tenga una gran notoriedad.

La identidad es la esencia central e intemporal de la marca que permanece constante a medida que la marca se mueve a nuevos productos y mercados (de Bara, 2017). Como sugiere la literatura, la identidad de la marca es creada por la empresa y es una combinación de asociaciones mentales y funcionales que se van a mantener a lo largo del tiempo (Puneja, 2020). Representa lo que la marca significaría idealmente en la mente de los consumidores e implica una promesa potencial hecha por la marca al consumidor. La identidad de marca responde esencialmente a la pregunta: ¿quién eres? Al mostrar la identidad de marca, los consumidores pueden valorar rápidamente lo que representa la empresa detrás de la marca y tomar una decisión de compra basada en este juicio inmediato. Una marca fuerte tiene una identidad única y diferenciada que se comunica a través de los productos y las promociones que ofrece a los consumidores. Sin embargo, es importante que los productos suministrados coincidan con lo que la identidad de la marca representa. La marca gana credibilidad y confianza cuando sus productos se ajustan a las expectativas que evoca la identidad. La identidad de marca

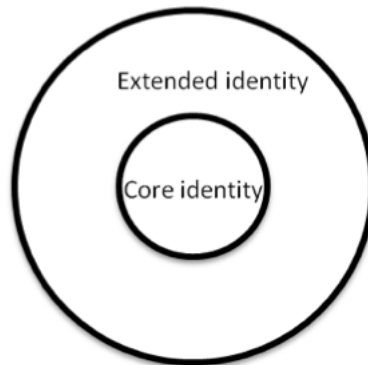
implica, por tanto, lo que la marca quiere aspirar a crear dentro del mercado. Kapferer (2004) sostiene que tener una identidad indica "ser tu verdadero yo, impulsado por un objetivo personal que es a la vez diferente del de los demás y resistente al cambio". Harley Davidson, por ejemplo, tiene una identidad de marca poderosa y bien establecida que crea su propia comunidad (Muñiz y O'Guinn, 2010). La marca Harley Davidson representa una "luz única, con un gran respeto y distinción", junto con una imagen de "poder, rebeldía y estilo clásico en cualquier estadounidense que la escuche, así como en muchas personas de todo el mundo, testigos de la fuerza de la marca Harley Davidson" (Pugliese y Cagan, 2002, 140).

La identidad de marca puede consistir en rasgos, beneficios, valores, diferenciación y personalidad; puede considerarse como todo lo que el propietario de la marca quiere que los consumidores asocien con ella (Roy & Banerjee, 2007). La teoría de la identidad de marca reconoce que la identidad de marca permite y limita la decisión de posicionamiento de una marca.

Mientras que la identidad es la forma en la que se quiere ser percibido, el posicionamiento toma esta identidad y la posiciona en la mente del público objetivo de forma que destaque los atributos de la marca con el objetivo principal de convencerles de que prefieran su marca a la de los competidores. Los atributos principales que refleja la identidad de la marca son la base de una declaración de posicionamiento creíble en el mercado. Al mismo tiempo, la identidad de la marca establece un límite a la distancia que puede alcanzar el posicionamiento sin comprometer la promesa de la marca, lo que podría dar lugar a implicaciones y percepciones negativas hacia la marca, reflejándose así de forma negativa en la imagen de marca (Lindeberg et al. 2013).

A la hora de definir qué es la identidad de marca, Kapferer (2004) desempeñó un papel importante. Subrayó que la identidad de marca debe considerarse la base de una marca y que debe reflejar sus valores fundamentales. Por lo tanto, una identidad de marca debe incluir factores y algunos de ellos son la visión, su objetivo, el punto de diferenciación, los valores y los signos de reconocimiento. Aaker (1996) explica cómo puede ser el núcleo de la empresa, pero también cómo puede ampliarse para incluir perspectivas de

valor añadido. Sin embargo, es importante mencionar que la identidad de marca no tiene por qué ser estática y debe estar abierta al cambio, algo crucial en el mundo en el que vivimos que se guía por factores y tendencias de consumo siempre cambiantes.



*Aaker's Core and Extended Identity Model (1996)*

Como podemos ver arriba, la estructura de identidad de Aaker (1996) demuestra que la identidad de la marca consta de dos partes: *the core identity* y *the extended identity*.

*The core identity* se considera muy importante tanto para el significado como para el éxito de una determinada marca. Representa el alma de la marca y debe comprender los fundamentos que hacen que la marca sea valiosa y única (Aaker, 1996). *The core identity* de una marca fuerte permanece inalterable a lo largo del tiempo, independientemente de los cambios en el posicionamiento de la marca y otras estrategias de comunicación de marketing.

Por otro lado, *the extended identity*, es menos persistente al cambio y, si es necesario, puede y debe cambiarse (Aaker, 1996). Sin embargo, hay que reconocer que el hecho de que pueda modificarse no tiene menos importancia para la marca que *the core identity*. Swinburn (2004) cita el ejemplo de la primera campaña de marketing de Nestlé para promover su identidad como productor de alimentos saludables, posicionándose como una empresa de nutrición, salud y bienestar. Por otro lado, los consumidores tienen una imagen de marca sobre Nestlé y pueden pensar en chocolates y hábitos poco saludables. Por ello, era importante que Nestlé invirtiera en transmitir su mensaje deseado con el objetivo de reducir la brecha entre su identidad y su imagen. *The extended identity*

contiene la personalidad de la marca, que añade detalles que revelan lo que representa la marca y proporciona a la marca textura e integridad (Aaker, 1996).

Interbrand (2007) propone aplicar el principio 70/30, según el cual el 30% de la identidad debe ser flexible, para que la marca pueda adaptarse a los cambios del entorno y evolucionar, pero el otro 70% debe ser constante, para que el núcleo esencial de la identidad permanezca inmutable.

Por ello, su importancia es crucial. Sin una identidad efectivamente no hay una marca. Un gran error al construir una marca es ignorar cuál es su identidad. Lo que realmente importa, a la hora de desarrollar todos los elementos que componen una marca, es el mensaje que se quiere transmitir asegurando que representan verdaderamente a la organización (Puneja, 2020). De lo contrario, nos encontraríamos con una propuesta carente de coherencia, que sólo consigue generar confusión en los consumidores.

### **2.3 Diferencia entre Identidad de Marca e Imagen de Marca**

Debido al aumento de la competencia, se está convirtiendo en un reto para los vendedores mantener una fuerte conexión entre el cliente y la marca (Roy & Banerjee, 2007).

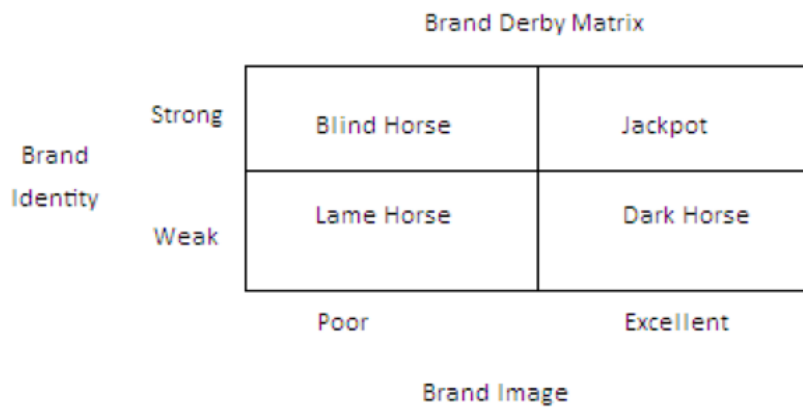
Dentro del mundo del *branding* sigue habiendo confusión en torno al concepto de identidad de marca. La marca en su conjunto se está convirtiendo cada vez más en una fuente clave de diferenciación (Srivastava, 2011) por lo que es una forma eficaz de que las empresas destaquen en los mercados más saturados. Las estrategias de marca, en general, se esfuerzan por garantizar que la imagen de su producto sea la misma que la identidad de la marca. La confusión surge porque muchas marcas no consiguen alcanzar el equilibrio entre identidad e imagen (Srivastava, 2011). Esto es crucial, ya que encontrar el equilibrio adecuado mejora la posición global de la empresa en el mercado.

La brecha entre la realidad de la empresa y la percepción del consumidor debe minimizarse o eliminarse (Nadan, 2005).

La imagen de marca podría definirse, por tanto, como el conjunto de asociaciones y representaciones que se generan realmente en el consumidor y que permanecen en su mente como resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla como consecuencia de sus experiencias con la marca, tanto directa como indirectamente (Ostberg, 2007). Estamos, a su vez, ante un conjunto de percepciones subjetivas, relativas a cada consumidor individual.

Estas representaciones no sólo implican su relación directa con la marca, sino que también tienen en cuenta una variedad de otras fuentes que contribuyen al desarrollo de asociaciones tanto positivas como negativas. La exposición continua a la publicidad, los comentarios procedentes de la empresa a través de otras formas de comunicación de marketing, los prejuicios generados en torno a la marca y las posibles acciones de los competidores contribuyen al desarrollo de percepciones únicas hacia una marca concreta (Vainikka, 2015).

Para que una marca pueda fortalecerse, a pesar de los problemas abordados, la identidad y la imagen de marca deben estar integradas, a fin de crear un vínculo duradero entre la marca y los clientes (Roy & Banerjee, 2007). Si la identidad y la imagen de marca no son congruentes, puede surgir un problema que habrá que abordar rápidamente. Por tanto, es crucial identificar cualquier brecha entre ambas y cerrarla integrándolas. Si no se hace con éxito, la empresa podría sufrir un gran revés en su mercado y perjudicar a la marca de una manera que podría ser difícil de reparar, por ejemplo, perdiendo su base de clientes (Roy & Banerjee, 2007).



*Brand Derby Matrix (Roy & Banjeree, 2007)*

El modelo se utiliza para proporcionar una comprensión útil de los efectos de una imagen de marca congruente y de la identidad de marca. Consta de cuatro aspectos que implican tanto la identidad como la imagen de marca: identidad fuerte, identidad débil, imagen excelente, imagen pobre. La matriz también proporciona cuatro resultados de mercado: *Lame Horse*, *Dark Horse*, *Blind Horse*, *Jackpot*. La identidad de marca se clasifica en gran medida en función de la opinión de los expertos del sector y la clasificación de la imagen de marca suele realizarse a través de la opinión de los consumidores (Roy & Banjeree, 2007).

Si una marca tiene una imagen de marca pobre y una identidad de marca débil, se considera un "*Lame Horse*", lo que le llevará al fracaso en el mercado (Roy & Banjeree, 2007). Para evitar esto, la empresa podría tener que volver a sus orígenes y encontrar formas alternativas de comunicar su identidad de marca para fortalecer la relación.

Tener una imagen de marca excelente pero una identidad de marca débil hace que la marca sea un "*Dark Horse*". Ésta tiene la aceptación y el potencial, pero necesita comunicarse ampliamente con los consumidores, explotando su excelente imagen de marca para eliminar la débil identidad de marca (Roy & Banjeree, 2007).

Una marca con una fuerte identidad, pero con una pobre imagen se conoce como "*Blind Horse*". Esta no es una posición favorable para la supervivencia a largo plazo de una

marca. Por ello, la empresa debe seguir comunicando la identidad de la marca para crear credibilidad en la mente de sus consumidores y contribuir a generar su confianza (Roy & Banerjee, 2007).

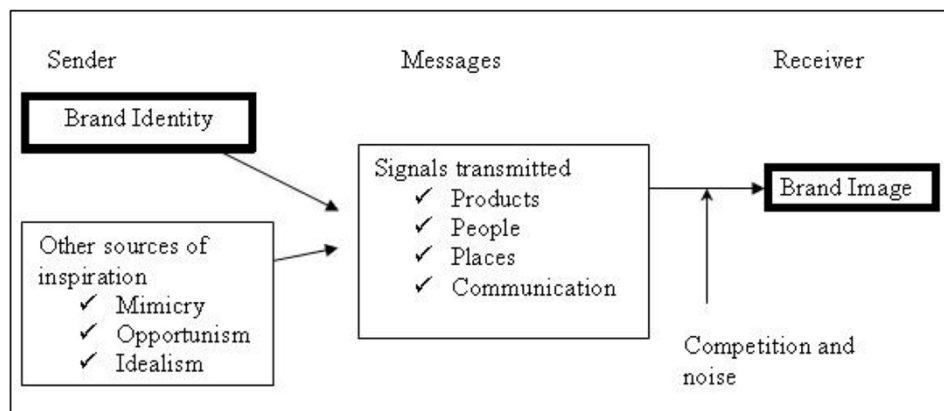
Por último, una marca que muestra una fuerte identidad y una excelente imagen se conoce como "*Jackpot*". Aquí existe un alto nivel de confianza entre los consumidores y la organización (Roy & Banerjee, 2007). Como resultado, la marca tiene un gran potencial para ser ampliamente aceptada en el mercado, por lo que hay que centrarse en mantener y reforzar su posición de marca.

Aunque es importante que la identidad y la imagen de marca vayan de la mano, hay que tener cuidado para no caer en lo que Aaker (1996) denomina la trampa de la imagen de marca. El peligro de la trampa de la imagen de marca es que se deja que los clientes decidan lo que representa la marca, lo que permite numerosas y a veces injustas percepciones. Cuando se construye la identidad de la marca, no se puede limitar a escuchar los deseos de los clientes; es necesario revelar la visión de la marca y lo que ésta representa mediante una amplia comunicación (Aaker, 1996).

Kapferer (2008) ha desarrollado un modelo que muestra el proceso de comunicación en el que la empresa representa al emisor y el cliente al receptor. Este modelo muestra, además, la relación entre la identidad de marca y la imagen de marca. La identidad de marca es lo que la empresa envía a los clientes y la imagen de marca es la percepción que los clientes crean sobre la marca (Kapferer, 2008). Kapferer (2008) aborda el concepto de "*noise*", explicándolo como factores extraños que producen significado en el proceso de comunicación, que se producen antes de que el mensaje llegue al receptor. El *noise* puede tener efectos positivos en la comunicación cuando el mensaje se interpreta mejor que la realidad. Por el contrario, puede tener efectos negativos cuando el mensaje se percibe peor que la realidad.



Kapferer (2008) recoge tres motivos por los que se puede producir el *noise*. En primer lugar, puede surgir cuando las empresas no tienen una idea clara de cuál es su identidad de marca, lo que les lleva a centrarse en sus competidores e imitar su comunicación de marketing. En segundo lugar, el *noise* se produce cuando las empresas se centran en satisfacer las expectativas del público, en lugar de comunicar su verdadera identidad. La última explicación se da cuando las empresas tienen una identidad falsa y la comunican como les gustaría que fuera, pero no como es en realidad (Kapferer, 2008). Por tanto, es importante que las empresas sean conscientes del *noise* y lo manejen con el mayor cuidado posible para evitar influencias negativas en la imagen de marca de los consumidores.



*Kapferer Sender-Receiver Model (2008)*

Para reforzar esto, la identidad está del lado del emisor, la empresa, y la imagen está del lado del receptor, el consumidor (Kapferer (2008)). Esto demuestra que, mientras que la identidad es única, la imagen, como alternativa subjetiva, se formará a medida que los consumidores interpreten los mensajes enviados por la empresa, demostrar que la imagen de marca posee la mayor importancia. Dicho esto, la identidad de la marca debe preceder a la imagen, constituyendo la identidad el mensaje inicial que la empresa envía al mercado y, a su vez, la imagen se crea una vez que el consumidor decodifica el mensaje retratado (Kapferer (2008)). Por lo tanto, es fundamental que antes de intentar proyectar algo a los consumidores, la empresa tenga claro lo que quiere proyectar. La identidad de marca es necesaria pero no suficiente para generar la imagen de marca deseada, ya que, como se ha mencionado anteriormente, la imagen de marca puede

generarse de forma espontánea, provocada por muchos otros factores externos, todos ellos capaces de influir de forma significativa.

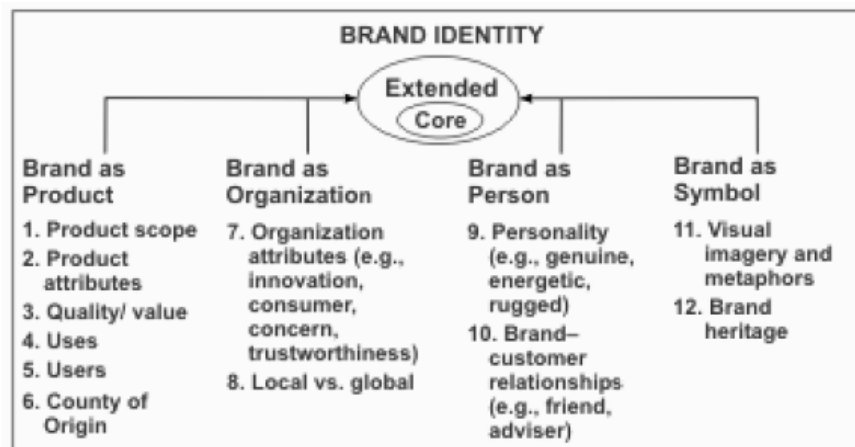
Cuanto mayor sea la identificación entre identidad e imagen de marca, mayor será el éxito de la estrategia de la empresa, ya que estará consiguiendo que el consumidor perciba lo que pretendía transmitir.

## 2.4 Como crear una Identidad de Marca – Modelos Teóricos

En el siguiente apartado vamos a profundizar en el significado de la identidad de marca presentando y evaluando de forma crítica los modelos relacionados establecidos en el mundo del marketing. Estos han contribuido a sentar las bases de la interpretación del significado de la identidad de marca y de cómo las empresas utilizan estos modelos para crear sus propias identidades. Los siguientes modelos son ampliamente aceptados en muchas formas de literatura.

### Aaker's (1996) Brand Identity Model

Para estructurar los esfuerzos de construcción de la identidad de marca de una organización, Aaker (1996) aplica el modelo de identidad de marca que se muestra a continuación.



*Aaker's Brand Identity/Vision Model (1996)*

El modelo de Aaker (1996) propugna que los estrategas o gestores de marcas consideren la marca desde cuatro perspectivas. Estas incluyen la marca *como producto, como organización, como persona y como símbolo*. Al considerar cada una de estas cuatro perspectivas de forma independiente, Aaker (1996) sostiene que este enfoque ayuda a los estrategas de la marca a considerar diferentes elementos de la marca que aclaran, distinguen y añaden profundidad a la identidad de la marca.

La perspectiva de *la marca como producto* se refiere al desarrollo de asociaciones de marca dentro de una clase de producto. Implica que las asociaciones de productos y marcas se utilizan de forma táctica a corto plazo lo largo de la combinación de marketing para ayudar a comunicar el mensaje de forma eficaz. Aaker (1996) señala que lo importante no es que una marca se recuerde cuando se menciona una categoría, sino que los clientes recuerden una marca cuando exista una necesidad en relación con una categoría.

La perspectiva de *la marca como organización* se centra en cómo se utilizan de forma estratégica las asociaciones organizativas (por ejemplo, Tesla y la innovación, Body Shop y la ética), en lugar de los atributos del producto, observando los diferentes atributos organizativos y las posibles formas de aumentar la cobertura de la marca. Aaker (1996) considera que la perspectiva organizativa es especialmente importante en el desarrollo de una identidad de marca, ya que es más duradera y resistente a las amenazas de la competencia.

La perspectiva de *la marca como persona* expresa la esencia de la marca y examina también las relaciones entre el consumidor y la marca. Dentro de esta perspectiva, Aaker (1996) sugiere que las marcas pueden encarnar una forma más humana mostrando rasgos como ser "emprendedor" (Skype), con el resultado de una marca más rica e interesante que si se empleara sólo una perspectiva de producto. Aaker (1996) desarrolla este punto señalando cómo la personalidad de la marca facilita la construcción de marcas más fuertes de tres maneras. Sostiene que la personalidad ayuda a los consumidores a expresar sus propias personalidades, proporciona una base para las

relaciones entre el cliente y la marca y permite que una marca transmita los atributos del producto, lo que contribuye a un beneficio funcional de la marca.

La última perspectiva del modelo de Aaker (1996) se refiere a *la marca como símbolo* que actúa como vínculo entre otras asociaciones de marca que observan principalmente su patrimonio. La perspectiva del símbolo ayuda a estimular asociaciones de marca que otras actividades de marketing de marca dentro de la misma organización han tratado de inducir (por ejemplo, el Hombre Michelin sugiere un neumático con fuerza, durabilidad y energía). Aaker (1996) sostiene que los símbolos que aprovechan las imágenes visuales, las metáforas y el patrimonio de la marca desempeñan un papel especialmente importante a la hora de impulsar el conocimiento de la marca como parte de un esfuerzo general de creación de valor.

Cabe señalar que, al utilizar el modelo, Aaker (1996) aboga por que las organizaciones tengan en cuenta las cuatro perspectivas, pero que sólo utilicen las que sean útiles para articular la marca en la mente del consumidor.

#### David Aaker y Joachimsthaler's (2000) *Brand Leadership Model*

Este modelo toma el trabajo realizado anteriormente por Aaker (1996) y lo amplía para incluir tanto *la esencia de la marca* como *la elaboración de la identidad de la marca*. Según Aaker y Joachimsthaler (2000), en el centro de la identidad central y ampliada, la esencia de la marca debe considerarse como un resumen compacto de lo que representa la marca o un pensamiento único que ayuda a captar el alma de la organización. La esencia de la marca es esencialmente un medio para comunicar la identidad de la marca de forma compacta e inspiradora.

La elaboración de la identidad de la marca tiene un papel aparte y se utiliza para dotar a la identidad de un sentido de claridad y distinción, al tiempo que se reducen las ambigüedades que aún puedan rodear a la marca. Dentro de esto existen varias

actividades que son informadas por una auditoría de identidad. Los estrategas o gestores de la marca deben identificar los modelos internos y externos de la identidad de la marca para comunicar la identidad a sus respectivos públicos. Internamente, el empleado debe tener una clara visibilidad de las decisiones relacionadas con la marca dentro de la organización, así como tener la autoridad necesaria para influir en su existencia (Aaker y Joachimsthaler 2000). Este individuo se convierte entonces en el líder de la identidad de marca, cuya función es promover e impulsar las iniciativas relacionadas con la identidad de marca. Desde un punto de vista externo, es necesario identificar modelos de conducta cuya personalidad esté en consonancia con la identidad de marca deseada, de modo que puedan crearse asociaciones, coherentes con la identidad de marca deseada, en la mente del consumidor (Aaker y Joachimsthaler 2000). Esto hace que muchas marcas empleen con frecuencia a estrellas del deporte, actores u otras celebridades para ayudar a transmitir la identidad de la marca de esta manera. *Las metáforas* se utilizan para hacer la identidad más distintiva y llamativa facilitando también la elaboración de la identidad de la marca. Aaker y Joachimsthaler (2000) también señalan la importancia de priorizar los elementos de la identidad de la marca que serán fundamentales para el posicionamiento de la marca, lo que a su vez proporciona el enfoque y la dirección del esfuerzo de construcción de la marca.

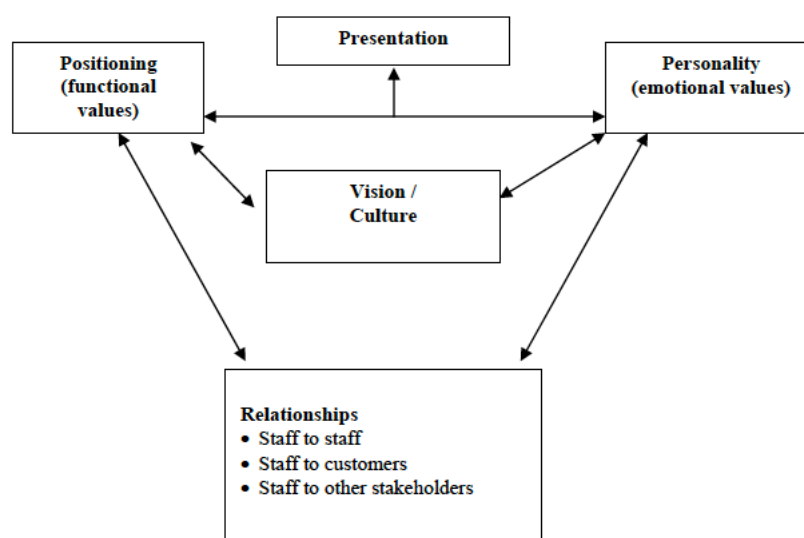
#### De Chernatony's (2006) Components of Brand Identity

La identidad de marca es la cara de la marca y se considera el componente visual que representa lo que la marca realmente significa. La identidad de la marca incluye los logotipos, la tipografía, los colores, el embalaje y los mensajes, y complementa y refuerza la reputación existente de la marca. Ayuda a atraer a nuevos clientes a una marca, al tiempo que hace que los clientes existentes se sientan más a gusto, demostrando que la identidad de la marca está orientada tanto hacia el exterior como hacia el interior.

Una identidad de marca coherente es vital para el éxito de una marca. Dado que representa y refuerza las emociones de una marca, el mensaje que transmiten los componentes de la identidad debe ser claro y debe ser el mismo independientemente de dónde se muestre.

Según Harris y Chernatony (en Nadan 2005), la identidad de marca está formada por los siguientes componentes y su modelo se analizará más adelante:

- **Visión de la marca**
- **Cultura de marca**
- **Posicionamiento de la marca**
- **Personalidad**
- El desarrollo de **programas de comunicación de marketing** para construir el valor de la marca mediante el establecimiento de la marca en la mente del consumidor
- **Relaciones**
- Estilos de **presentación**
- La **elección** de los elementos de la marca para captar su esencia



*Components of Brand Identity (de Chernatony, 2006)*

En el corazón de cualquier marca se encuentra la *visión*. Ésta encarna el propósito central de la existencia de una marca y representa un conjunto de valores que la marca seguirá y mantendrá para futuras referencias. También contribuye a proporcionar a la marca una dirección y orientación estratégicas (Nadan, 2005).

Para que esta visión se mantenga eficazmente en toda la empresa, será necesario establecer una *cultura* que complemente las necesidades de las marcas. Esta cultura requiere empleados que se comprometan y crean en los valores de la marca, además de un equipo directivo que tenga puntos de vista congruentes con las características del mercado (de Chernatony, 2006).

Las estrategias de *posicionamiento* y *personalidad* se utilizan entonces para permitir que la marca sea más tangible. En este caso, el posicionamiento se refiere a los valores funcionales de la marca, buscando resaltar las características y atributos de la marca que la hacen única, con la intención de transmitir a los consumidores los beneficios que se ofrecen (Nadan, 2005). Por el contrario, la personalidad se relaciona más con sus valores y características emocionales. Por lo tanto, la marca está influenciada por el posicionamiento, así como por los valores fundamentales y la cultura de la alta dirección (Nadan, 2005).

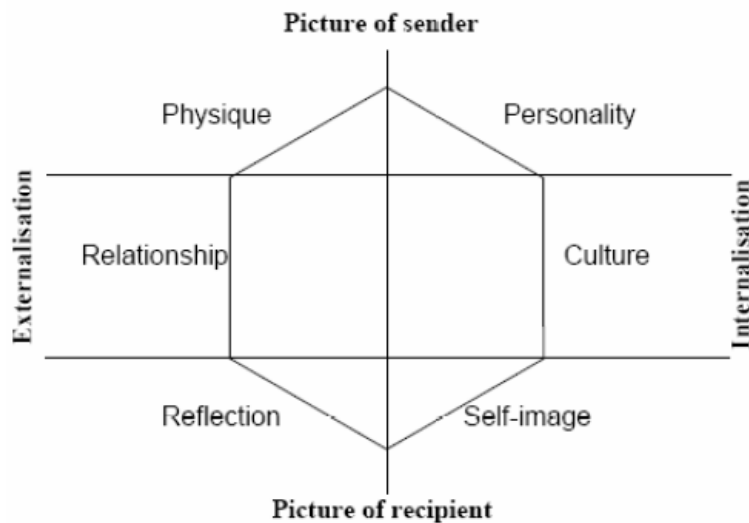
Para apoyar estas etapas, los empleados deberán tener un claro conocimiento de las *relaciones* que mantienen con sus colegas, clientes y otras partes interesadas, y ser capaces de gestionarlas eficazmente para obtener lo mejor de las capacidades de las marcas (de Chernatony, 2006). Es importante entender que estas relaciones representan los valores de la marca de forma congruente con la identidad de marca deseada.

El resultado de tener en cuenta estas dimensiones en el modelo, que crean una forma unificada de comportamiento interno en toda la empresa, es la *presentación* eficaz y coherente de la marca, que contribuye a la diferenciación de la marca de una manera que las partes interesadas en las actividades de la empresa acogen con satisfacción (de Chernatony, 2006). Es importante que estos estilos de presentación reflejen las necesidades y aspiraciones de los consumidores (Nadan, 2005).

### Kapferer's (2004) Brand Identity Prism

Aunque estos modelos han hecho aportaciones significativas a la hora de entender lo que supone la identidad de marca, según de Chernatony (1999), el prisma hexagonal de identidad de marca de Kapferer es un modelo poderoso para presentar una visión única de la identidad, explicando la diferencia esencial entre una marca y sus competidores.

Kapferer's Brand Identity Prism (2004) funciona como un mecanismo para que los gestores de marca midan la identidad de cualquier marca y se considera el modelo más importante que hace referencia a la identidad de marca. Es un modelo que ayuda a las empresas a construir identidades de marca fuertes y duraderas que reflejen sus valores fundamentales (Woven Agency, 2018). Propone que el éxito de una marca está impulsado por el uso en toda la empresa de seis facetas: Físico, Personalidad, Relación, Cultura, Reflejo y Propia Imagen.



*Identity Prism Model (Kapferer, 2004)*

El elemento **Físico** se refiere a las características físicas de las marcas. A menudo se relaciona con las características concretas, tangibles u objetivas de una marca que abarca las características del producto, los símbolos y los atributos que esencialmente



forman la columna vertebral de las marcas (EURIB, 2009). Son los propósitos básicos de la marca en cuanto a lo que es, lo que hace y su aspecto. El aspecto físico de la marca se considera el primer paso en la construcción de una marca que la diferencia en el mercado a través del valor añadido tangible de la apariencia única, como, por ejemplo, la forma única de la botella de Coca-Cola (Krishnamurthi, 2007). Esto se evoca en la mente de la gente cuando se menciona el nombre de la marca. El físico es esencialmente la base de la marca y se dice que, sin publicidad, el físico permite al consumidor saber exactamente qué vende la marca y de qué trata (EURIB, 2009). Dicho esto, los elementos físicos pueden extenderse lo suficiente como para incluir muchos otros aspectos relacionados con la marca o la organización. Por ejemplo, Dowling (1994) interpretó que las señales físicas, como los locales, la arquitectura, la ubicación, la decoración interior, etc., contribuyen también a la identidad visual de la organización. Kapferer (2004) afirmó que ninguna marca podrá conseguir llamar la atención del consumidor sin expresar sus beneficios materiales.

La **Personalidad** retrata el carácter de las marcas. Es la faceta intangible interna que forma el carácter relevante para que la marca para identificarla (Haafte 2009). La personalidad de la marca es la forma en que la marca representa sus productos o servicios como un ser humano y cómo puede humanizarse a través de rasgos que revelen el carácter y la actitud de la marca de una forma más emotiva (EURIB, 2009). Desarrollar la personalidad de la marca implica abordar cuestiones como si la marca fuera una persona, qué tipo de persona sería y cómo se comportaría. La personalidad puede lograrse comunicando algún patrón específico, diseño, esquemas de color o simplemente dando a la marca un portavoz real o simbólico para crear personalidad. El respaldo de un portavoz o de un personaje famoso puede dar una expresión más realista de la personalidad de la marca añadiendo al carácter de la misma; George Clooney para Nespresso y Jamie Oliver para Sainsbury's en el Reino Unido son ejemplos muy conocidos (EURIB, 2009).

El aspecto **Cultural** del prisma representa los valores fundamentales y los principios básicos que la marca representa. También se refiere a las normas que guían el comportamiento de los empleados y que contribuyen al desarrollo de la identidad de la

marca. También se refiere a una faceta intangible por la que el conjunto de valores está integrado en la marca. La cultura actúa como vínculo directo entre la marca y la organización y, en muchos casos, gira en torno al país de origen de la marca. Por ejemplo, Coca-Cola apela a los valores estadounidenses, Mercedes-Benz a los valores alemanes y Citroën a los valores franceses (EURIB, 2009). Los gestores de marcas deben hacer que la cultura de la marca resuene con el mayor número posible de clientes.

El siguiente aspecto del modelo es la **Relación**. Una faceta exterior con áreas tangibles e intangibles, que connota la relación simbólica de las marcas entre los actores (Haaften, 2009). La relación lleva a la marca más allá de un ámbito puramente funcional, dado que las emociones son una parte intrínseca de cualquier relación. En comparación con las marcas de productos, las marcas de servicios tienen el uso más evidente de la relación, ya que una marca de servicios sobrevive gracias a su relación con los clientes (EURIB, 2009). Un ejemplo de ello es Lexus, que se distingue de marcas como BMW por ofrecer a sus consumidores un trato de alfombra roja. Esta faceta del prisma se refiere al modo de conducta, cómo la forma en que la dirección se comporta para prestar servicios y relacionarse con sus clientes es lo que identifica a la marca (Kapferer, 2004).

La **Reflexión** funciona como una forma de identificar al usuario estereotipado de la marca, pero es importante señalar que no coincide necesariamente con las características del grupo objetivo. El reflejo se refiere a que la marca es un instrumento para que el individuo haga una declaración sobre su yo actual o deseado. Se refiere a una faceta externa e intangible que aborda el reflejo exterior del cliente, por el que se quiere visualizar o identificar la percepción del consumidor (Haaften, 2009). Según Kapferer (2004), los gestores de marcas no necesitan representar un reflejo realista del grupo objetivo real en su comunicación de marketing, sino que deben presentar un grupo/persona que atraiga a los miembros del grupo objetivo (EURIB, 2009). Esto demuestra el importante papel que desempeñan las campañas de marketing a la hora de reflejar que la marca es utilizada por un determinado tipo de individuo, ya que permitirán a los clientes imaginarse a sí mismos utilizando el bien o el servicio de una manera o en un momento determinado.

El último aspecto de este modelo se refiere a la *Propia Imagen*. Se trata de una faceta intangible externa, y se define como el espejo interno del propio cliente objetivo mientras éste interactúa personalmente con la marca durante la compra o la situación de uso (Haafte, 2009). En otras palabras, la propia imagen representa los pensamientos de los consumidores cuando consumen el producto. Se dice que un cliente de una marca puede pensar que los demás le perciben de una determinada manera por el uso de una marca concreta. Es esencialmente la forma en que la marca es vista introspectivamente por el cliente en términos de una evaluación personal de la marca (De Chernatony, 2006). El conocimiento de la imagen personal es muy importante para crear una identidad de marca. Además, el conocimiento de los impulsores subyacentes de los consumidores puede ayudar a potenciar la marca y aprovechar la campaña de marketing. Otro ejemplo que subraya la propia imagen es que los usuarios de Lacoste se ven a sí mismos como miembros de clubes deportivos, especialmente de tenis, aunque no practiquen ningún deporte de forma activa, sin embargo, se benefician de esta percepción. Pero sin valorar esta percepción, la marca Lacoste nunca habría podido crear su fuerte imagen de marca actual basada en su identidad de marca (EURIB, 2009).

Tras su aplicación, estos seis aspectos del prisma se dividen en dos dimensiones. La primera división se refiere al Emisor y al Receptor. Afirma que una marca bien presentada debe ser vista como una persona (emisor: físico, personalidad) y también como el usuario estereotipado (receptor: reflejo, propia imagen) (EURIB, 2009). La segunda dimensión analiza la Externalización frente a la Internalización. En ella se afirma que una marca tiene un aspecto social que define la expresión externa de la marca (externalización: físico, relación, reflexión) y aspectos incorporados a la propia marca (internalización: personalidad, cultura, propia imagen) (EURIB, 2009).

Todas estas facetas están interconectadas para expresar una identidad colaborativa de la marca. Según EURIB (2009), estos aspectos sólo pueden cobrar vida cuando la marca se comunica con el consumidor. Se observa que, según Kapferer (2004), las marcas fuertes tienen la tendencia de entrelazar todos los aspectos en uno solo para ayudar a crear un producto o servicio más unificado.

La importancia de este modelo no puede pasar desapercibida, ya que los gestores de marca y la propia organización necesitan comprender el motor clave de la marca para gestionar y equilibrar los cambios de identidad en las seis facetas en una dirección planificada para ayudar a sacar el máximo partido a su identidad. Así, a su vez, los diferentes elementos del prisma permiten a los responsables de la marca evaluar los puntos fuertes y débiles de la misma, lo que les permite definir los límites a los que deben llegar las marcas. En general, este modelo permite a los responsables de la marca analizar el proceso de comunicación a través de la comprensión del plan original que hay detrás de los objetivos, productos y símbolos de la marca. El modelo del prisma de identidad de marca puede utilizarse como una poderosa herramienta para evaluar la posición de la marca en el mercado y en la mente del consumidor para diseñar un plan de comunicación de marketing eficaz.

## **2.5 Los Modelos de Identidad de Marca – Evaluación Crítica**

Aunque los modelos discutidos en la sección anterior han proporcionado las bases para desarrollar una comprensión informada en torno a la construcción de una identidad de marca, hay sin embargo una serie de críticas y limitaciones en relación con sus contenidos.

En primer lugar, debido a la diversidad de dimensiones que nos proporcionan los modelos, resulta difícil desarrollar una comprensión coherente de lo que implica el debate sobre la identidad de marca. Esto puede verse especialmente en el modelo de identidad de marca de Aaker (1996), ya que no se tienen en cuenta las "relaciones" ni la "cultura", que son elementos esenciales en los modelos formulados tanto por Kapferer (2004) como por Chernatony (2006). Esto supone un grado de incertidumbre y confusión para el lector, ya que ahora corresponde al receptor de esta información determinar qué modelo es más plausible y en cuál debe centrar sus esfuerzos.

Otra cuestión que se plantea es la amplitud de algunos de los términos utilizados. Esto crea un problema adicional cuando se discute la perspectiva de desarrollo de la escala. Al aplicar los modelos a escenarios de la vida real, este nivel de abstracción puede tener consecuencias peligrosas. Esta amplitud es evidente en el *Brand Identity Prism* de Kapferer (2004) con el uso de términos generales que obliga a que sus interpretaciones dependan de la intuición del individuo que lo utiliza, lo que puede llevar a muchos usos subjetivos del modelo. Esto también puede verse en el modelo de Aaker (1996) al aplicar la marca como "producto" y "organización", y también puede surgir en otros modelos como los elementos de "elaboración de la identidad de marca" (Aaker y Joachimsthaler, 2000) o de "presentación" (de Chernatony, 2006), lo que vuelve a demostrar su dificultad para el escalado.

Además, cada modelo parece contradecirse. Es cierto que hay diferentes opiniones a la hora de definir la identidad de marca, pero éstas sólo sirven para confundir y frustrar al lector. El *Brand Identity Prism* de Kapferer contiene tanto la propia imagen como el reflejo como facetas clave para el desarrollo de la identidad de marca, sin embargo, a pesar de ser ligeramente difícil de distinguir a primera vista, existe también la contradicción añadida de que la identidad de marca es un input según el modelo de Chernatony (2006) que muestra los componentes de la identidad de marca (Coleman, 2019).

Como consecuencia de la falta de consenso en torno a la verdadera aplicación de los modelos, parece que sólo han sido concebidos de forma general por los académicos. Algunos autores han señalado que el marketing de servicios y el de bienes son diferentes (Coleman, 2019). Si bien los trabajos de Chernatony (2006) y Aaker (1996) tienen cierta aplicabilidad a la marca de servicios, ya que tienen en cuenta a las partes interesadas internas y a la organización, respectivamente, estos modelos, en su totalidad, no tienen en cuenta los retos distintivos que plantea la marca de servicios, en la que los recursos humanos desempeñan un papel crucial.

A pesar de que estos modelos son significativos para entender la identidad de marca y siguen siendo importantes hoy, se puede argumentar que se están quedando anticuados.

El modelo más reciente aún se remonta a 2006. Si no se revisan y modifican para adaptarlos a los trabajos más recientes sobre la identidad de marca, estos modelos podrían carecer de credibilidad en los próximos años y su importancia se diluiría cada vez más.

Otro problema derivado de la aplicación del *Brand Identity Prism* de Kapferer (2004) es la dificultad para establecer una clara distinción entre su naturaleza interna y externa. La identidad suele interpretarse como un concepto interno a la organización y la imagen como la interpretación de la identidad de la marca por parte de los consumidores u otras partes interesadas externas. Esta distinción es desafortunada porque los límites entre el público interno y el externo suelen ser difusos. Además, esta distinción pasa por alto el hecho de que no sólo los estrategias de la marca y las partes interesadas internas de la organización, sino también los consumidores y otros actores del mercado, contribuyen a la negociación de la identidad de la marca en relación con el prisma (Coleman, 2019).

Para concluir, aunque cada modelo tiene sus limitaciones, al ser uno de los más destacados en cuanto a identidad de marca, está claro que siguen existiendo importantes incoherencias por parte del trabajo de Kapferer en la aplicación y comprensión del prisma. La amplitud de los términos utilizados se ha puesto en tela de juicio, así como la naturaleza abstracta del propio prisma. Esto da lugar a una comprensión borrosa de cómo aplicar el modelo, lo que parece ser una limitación constante. El impacto resultante lleva a muchas interpretaciones individuales sobre cómo aplicar el modelo, en lugar de un consenso claro. En lugar de cuestionar la aplicación y su naturaleza abstracta, quienes utilizan el modelo parecen estar de acuerdo con él y seguirlo en su totalidad, tal y como Kapferer lo definió inicialmente, lo que da lugar a insuficiencias similares.

## 2.6 Como comunicar una Identidad de Marca – Las Herramientas

Aunque los elementos de la marca pueden contribuir a la construcción de una identidad, en la mayoría de los casos se utilizan para comunicarla a su público de manera eficaz. Según Kotler y Keller (2006), una estrategia de identidad de marca es el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos que se aplican a los distintos productos que vende la organización. Los elementos de la marca se definen como aquellas marcas o rasgos que sirven para identificar y diferenciar la marca y que, en última instancia, pueden contribuir a crear un valor de marca.

Según Copely (2004), la identidad de marca es la forma en que la marca se presenta a los consumidores. La identidad de marca debe crearse utilizando alguna forma de signos y símbolos para captar la esencia de la organización. Debe planificarse estratégicamente, medirse y basarse en la estrategia de marca, los objetivos a largo plazo y una determinada imagen de los consumidores.

Duncan (2005) definió la identidad de marca como el diseño de la cara pública o la apariencia visual distintiva de la marca. Los componentes de una identidad de marca reflejan la contribución de todos los elementos de la marca al conocimiento y la imagen, y su cohesión depende del grado de coherencia de estos elementos de la marca.

Por lo tanto, los elementos de la marca desempeñan un papel fundamental a la hora de presentar una identidad y deben elegirse de manera que construyan el valor de la marca. Aumentan el conocimiento de la marca y facilitan la formación de asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas que provocan juicios y sentimientos positivos hacia la marca (Puneja, 2020). A continuación, destacaré y analizaré los elementos clave de la marca que contribuyen a establecer una identidad de marca.

## - **Nombre de la Marca**

Según Keller (2003), el nombre de la marca es un elemento importante, ya que suele captar el tema central o las asociaciones clave de un producto. Es un medio de comunicación eficaz, en el que una persona puede recordar instantáneamente las experiencias relacionadas con el consumo de una marca cuando el nombre queda registrado en la mente. Es el elemento de la marca más difícil de cambiar porque está estrechamente ligado al producto en sí, donde, dependiendo del tipo de nombre utilizado, capta el propósito o las asociaciones centrales de los productos.

Duncan (2005) opina que una buena marca debe comunicar las siguientes características:

- *Beneficios del producto*
- *Asociaciones de marca*
- *Distinción* - una forma de comunicar el carácter distintivo es utilizar una palabra sencilla que no guarde relación alguna con el producto, lo que garantiza que no haya nombres de marca similares.
- *Simplicidad* - los nombres de marca que son difíciles de pronunciar o deletrear no suelen ser recordados.

El nombre de la marca puede proporcionarnos más información de la que pensamos y al referirnos a sus antecedentes, llegamos a conocer mucho mejor la marca, sus objetivos y aspiraciones y, fundamentalmente, su identidad (Osteberg, 2017).

## - **Logotipos y Símbolos**

Los elementos visuales de la marca desempeñan un papel fundamental en la comunicación de la identidad de una marca. Los logotipos y símbolos tienen una larga historia como medio para indicar el origen, la propiedad y la asociación. Haigh y Knowles (2005) explican que un logotipo y los elementos visuales asociados que una empresa crea y protege legalmente son una forma de diferenciarse de los competidores



en el mercado. El caso de los símbolos y logotipos es diferente, ya que otros elementos revelan las características de la marca, ayudándonos a identificarla, en este caso es la marca la que se identifica a través del símbolo (Kapferer, 2008). El logotipo se convierte para la marca en lo que la firma es para una persona. Es efectivamente exclusivo de la persona y cuando nos exponemos a él, la marca nos viene a la mente, permitiéndonos identificarla de un vistazo, además de actuar como garantía de calidad.

### - **Personajes**

Los personajes representan un símbolo que adopta características humanas o de la vida real y se suelen presentar a través de formas de publicidad. Duncan (2004) afirma que los personajes son dibujos, marionetas o personajes de plastilina con valor de entretenimiento. Los personajes de marca son significativamente útiles para representar los valores de una marca. En este sentido, Grundy (2002) señala que un personaje es la mejor forma de comunicar la personalidad y la cultura de una marca, y añade que los personajes también pueden tener forma de animales, personas o seres de ficción.

Es muy habitual que las marcas utilicen animales como elementos esenciales de la marca, ya que su uso único es capaz de simbolizar multitud de características que pueden identificarse perfectamente con la identidad de la marca (Janonis, 2007). Los animales, en particular, suelen estar personificados y sus características pueden variar. En nuestro mundo actual, mucha gente ve el logotipo de Twitter (pájaro) o de MGM (león) y puede crear no sólo una conexión emocional, sino también desencadenar recuerdos, ya sean buenos o malos, crea esa conexión. Los animales pueden reflejar aspectos físicos, por ejemplo, un guepardo que representa la acción o la agilidad, o cuestiones psicológicas, utilizándolo como símbolo de afirmación y pasión. En algunas circunstancias, los animales pueden tener una importancia mayor cuando se utilizan no sólo para transmitir los valores sino también la cultura de la marca. Un ejemplo de ello sería el uso de un ganso para representar los valores canadienses. También se puede observar lo que significan ciertos animales para otros países. Aunque en algunas culturas occidentales es un símbolo de déficit, en el simbolismo animal celta la

serpiente representa el ciclo de la vida (Dotugo, 2021). Por tanto, es evidente que con la simple incorporación de animales como elementos de la marca, ésta es capaz de transmitir una gran cantidad de información.

Lo mismo puede ocurrir con el uso de personas como personajes, mediante asociaciones a sus personalidades individuales, valores y otras características con las de la propia marca. Pueden proporcionarnos información adicional sobre el tipo de relación que la marca quiere crear y mantener con el consumidor (Kapferer, 2008). Sin embargo, una empresa debe reconocer la dificultad de encontrar un individuo que represente y posea realmente todos los valores que una marca aspira a representar. Esto puede dar lugar a que las marcas creen y construyan su propia personalidad a través de personajes ficticios. Esto da a la empresa la capacidad de asignar inconscientemente ciertos beneficios a los productos, atraer a un público más amplio y, en última instancia, convertirse en una voz de marca como la de Ronald McDonald para McDonalds. Los consumidores se sienten mucho más atraídos por una marca cuando los personajes desempeñan un papel importante.

#### - **Eslóganes**

Duncan (2004) define el eslogan como una frase ingeniosa que sirve para recordar una marca, la imagen de la empresa o el tema de la campaña. Los eslóganes suelen ser frases cortas diseñadas para atraer a la base de consumidores a la que se dirigen, comunicando al mismo tiempo información descriptiva, persuasiva o emocional sobre la marca. A diferencia de los demás elementos de la marca, los eslóganes pueden ser elementos sonoros que permiten a la marca comunicar sus atributos y beneficios. Un ejemplo de ello sería LG con su eslogan "Life's Good" y su logotipo futurista como gran representación de lo que representa la marca (LG, 2021).

## - **Embalaje**

El embalaje debe conseguir identificar la marca, transmitir información descriptiva y persuasiva, facilitar el transporte del producto, protegerlo y ayudar a su almacenamiento en casa y facilitar su consumo (Duncan, 2004). Por lo tanto, el embalaje es crucial para el reconocimiento de la marca y, en ocasiones, puede tener el potencial de producir ventajas competitivas, como se ha visto en el caso de Heineken, que ha sido la primera cervecera en ofrecer barriles a los consumidores minoristas, transmitiendo su carácter previsor e innovador para mejorar las experiencias de los consumidores.

Por lo tanto, estos serían los principales medios de las empresas para transmitir su identidad de marca única a los consumidores. Su eficacia a la hora de generar la imagen de marca deseada por los consumidores y su capacidad para crear un valor de marca, ambos elementos esenciales para la supervivencia a largo plazo de cualquier empresa dependen de su capacidad para expresar su identidad de forma eficaz.

### III. ESTUDIO DE CASO: ROLEX

En esta sección vamos a adentrarnos en el mundo de los artículos de lujo y a explorar la labor de Rolex. Una introducción inicial a Rolex y el análisis de sus distintas estrategias de marketing nos ayudarán a apreciar lo que ha convertido a la marca en el éxito que es hoy. A continuación, exploraremos cómo Rolex ha creado su identidad de marca aplicando el *brand identity prism* de Kapferer (2004) teniendo en cuenta sus limitaciones destacadas en la sección anterior. Por último, demostraremos las diferentes herramientas que utiliza Rolex para comunicar su identidad de marca.

#### 3.1 Introducción a Rolex

No hay ninguna marca de relojes que necesite menos presentación que Rolex. Es una marca cuyo nombre resuena más allá de los límites de la industria relojera. Es sinónimo de lujo, intercambiable con la calidad, imbuido de una herencia que ninguna cantidad de dinero o relaciones públicas puede sintetizar (Bob's Watches, 2021). Rolex ocupa casi su propio territorio dentro de su industria.

Rolex es un fabricante de relojes de lujo con sede en Ginebra, Suiza, pero originalmente fue fundada en 1905 como Wilsdorf & Davis en Londres por Hans Wilsdorf y Alfred Davis (FHH, 2019). No fue hasta 1908 que Hans Wilsdorf estableció la marca Rolex, un nombre que el señor Wilsdorf quería que fuera corto, fácil de decir en cualquier idioma y que se viera bien en un reloj (Rolex, 2019). Con ello, Rolex se ha convertido en la marca de relojes más reconocible del mundo y se considera un símbolo de prestigio y calidad entre la gente de hoy (Green, 2016).

Rolex ha estado a la vanguardia de la industria de los relojes de lujo durante muchos años. Desde su concepción, Rolex ha sido elogiada por sus innovaciones en el mundo de la relojería, ofreciendo el primer reloj impermeable y automático, además de ser el primer reloj que muestra la fecha (Green, 2016). Son conocidos por su precisión,

durabilidad y calidad y fueron el catalizador para hacer de los relojes de pulsera un artículo de moda popular. La empresa se dirige a un segmento de consumidores de alto nivel que quiere llevar un reloj como símbolo de estatus y se vende en números limitados a través de tiendas sólo aprobadas por Rolex, proporcionando así esa sensación extra de exclusividad (Bhasin, 2018). Rolex tiene un patrimonio rico e ilustre que les ha impulsado a ser el fabricante de relojes más prestigioso del mundo. Ya no es una marca de relojes, sino un fenómeno.

### **3.2 Estrategia de Marketing de Rolex**

Rolex es conocida por sus diseños de lujo únicos y reconocibles, pero también ha sido pionera en cuanto a sus esfuerzos de marketing.

Al ser una marca consolidada, Rolex se basa en gran medida en su herencia a través de su estrategia de marketing, lo que permite a la marca crear asociaciones emocionales y simbólicas, formando así una relación única con sus consumidores. Jugando con la tradición y el conservadurismo, Rolex ha demostrado un sentido de continuidad en su estrategia de comunicación durante muchos años. Esta estrategia de comunicación es realmente única y complementa sus productos diferenciados, lo que les permite mantener su ventaja competitiva en el sector.

La estrategia de promoción de Rolex se centra en el patrocinio y la promoción. Rolex patrocina muchos eventos deportivos de alto nivel, como la Fórmula 1 y algunas de las competiciones más prestigiosas de golf, como el PGA Championship y The Open. A lo largo de los años, Rolex también ha desarrollado una fuerte relación con el tenis, patrocinando muchos torneos como el Australian Open y Wimbledon y, a su vez, se ha convertido en el cronometrador oficial de este deporte, proporcionando así otro medio de promoción. Por lo tanto, Rolex sólo parece patrocinar eventos que proporcionen remuneraciones extremadamente altas a los atletas ganadores. Como puede verse, estos eventos deportivos suelen limitarse al tenis y al golf, deportes en los que el estereotipo

de aficionado y participante se considera de clase alta y a menudo se percibe como individuos más ricos.

Podría decirse que la forma más eficaz de promoción de Rolex es el apoyo de los famosos, que ayudan a crear y representar la imagen de marca deseada. Para apreciar la eficacia de la estrategia de marketing de Rolex, Brandz (2010) y Mullier (2010) llevaron a cabo una investigación para evaluar el impacto del respaldo de los famosos en los clientes. Esta investigación descubrió que la gente suele comprar un Rolex porque permite al usuario experimentar la sensación de ser una celebridad y llevar el reloj realza la personalidad de la persona, permitiéndole "destacar" entre la multitud (UK Essays, 2018).

Gracias a los endosos de las celebridades, se puede obtener un nivel de confianza entre la marca y el consumidor, ya que el producto se convierte en algo genuino y en el que vale la pena invertir debido a que sus estrellas deportivas favoritas lo llevan. Por ejemplo, Rolex mantiene una estrecha relación con Tiger Woods y Roger Federer, conocidos como los mejores en sus respectivos deportes, lo que ilustra el propósito de Rolex de posicionar sus productos como símbolo de excelencia y éxito. Es un hecho común que muchas personas compren productos de lujo para que tengan alguna similitud con sus personalidades favoritas; por lo tanto, Rolex usa esta estrategia para captar a sus clientes y es un método que ha demostrado ser beneficioso para aumentar su cuota de mercado a un ritmo más rápido (World Watch Report, 2017).

### **3.3 Identidad de Marca de Rolex**

Cuando se habla de la identidad de la marca Rolex, se piensa en la sofisticación, el deporte, el éxito y la alta calidad. Su importante presencia en el mercado, su sólida reputación y el amplio uso de actividades promocionales han contribuido a representar esta identidad. Rolex también presenta una personalidad responsable, organizada y profesional, muy vinculada a su base de clientes que, en la mayoría de los casos,

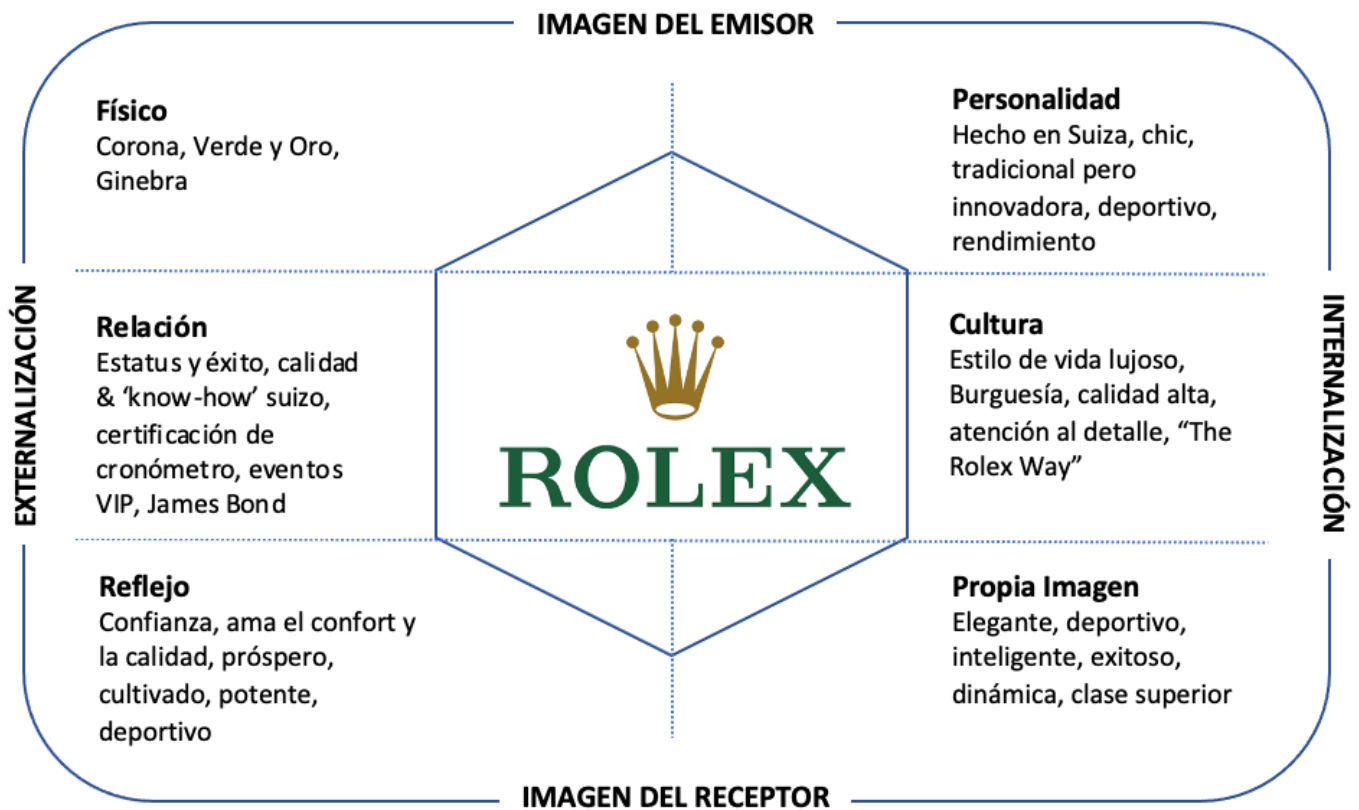
necesitan un reloj para la sala de juntas u otros eventos importantes (World Watch Report, 2017). Este tipo de clientela reconoce que no quiere nada llamativo, sino algo finamente fabricado, elegante y clásico, identificándose con las cosas finas de la vida, utilizando Rolex para transmitir su éxito y prosperidad al mundo.

Habiendo visitado personalmente una tienda Rolex específicamente para esta investigación, la experiencia de marca también ayuda a transmitir la identidad de marca de Rolex, que va mucho más allá de la mera propiedad. Dado que la marca se sitúa a menudo en situaciones de alto perfil relacionadas con la cima de la sociedad, la experiencia en la tienda refuerza esto, y desempeña un papel crucial en la representación de una sensación de superioridad. Siempre parece aludir a la calidez y el prestigio, complementado con su distintiva combinación de colores verde y dorado, su tienda contribuye a transmitir una sensación de riqueza desde el momento de la entrada. Otra característica sutil de las tiendas es la iluminación y la decoración, que contribuyen a ilustrar un entorno cómodo y relajado en el que cualquier consumidor puede sentirse bienvenido. Rolex reconoce el importante nivel de compromiso que supone la compra de un reloj por parte de un consumidor, lo que refuerza la importancia de crear este tipo de ambiente que facilita la aceptación en un "club exclusivo" entre los propietarios de Rolex.

### **3.4 Brand Identity Prism de Rolex**

Habiendo destacado previamente varias limitaciones del Brand Identity Prism de Kapferer (2004), vamos a analizar más a fondo cómo Rolex ha creado su identidad de marca única utilizando el prisma, adaptando el modelo para proporcionar una claridad adicional en torno a su uso. Para lograr esta lucidez, vamos a simplificar las definiciones iniciales de Kapferer de cada elemento y a basarnos en ellas, reduciendo su naturaleza abstracta.

También es importante señalar que, en el siguiente modelo, podemos observar la clara distinción entre internalización y externalización que, de nuevo, parece ser otra cuestión que surge de la literatura.



### Externalización:

#### Físico

Para ajustarnos a la limitación de la definición de Kapferer de ser demasiado abstracta, vamos a centrarnos únicamente en las características físicas de la marca Rolex que han contribuido a la creación de su identidad única.



La primera característica que hay que explorar es el uso de la corona como logotipo. Al hablar del logotipo de Rolex, la corona representa mensajes significativos de la empresa y contribuye en gran medida a transmitir una identidad de marca centrada en la victoria, el prestigio, la alta calidad y la perfección. Al representar una corona, su producto actúa como símbolo de prosperidad y éxito, lo que aumenta el estatus social del consumidor individual.



*Ilustración 1: La corona de Rolex*

La continuidad del uso del logotipo en todos los medios de comunicación también ha establecido e inculcado esta identidad en la mente de los consumidores durante muchos años y su impacto no puede pasar desapercibido en términos de reconocimiento y recuerdo de la marca, contribuyendo así también de forma sustancial al valor de la marca.

Las reconocidas combinaciones de colores de Rolex también ayudan a presentar su identidad. El uso del verde y del dorado transmite cada uno su propio mensaje a los consumidores. La regularidad en el uso de estos dos colores en todos los embalajes, la publicidad y las páginas web evita que el usuario se confunda con lo que representa la marca. La combinación única de colores verde y dorado representa algunas asociaciones importantes, como la superioridad, el lujo y la clase. Además, el uso del dorado enlaza con la excelente tradición de la relojería, en la que los relojes de oro fueron la punta de lanza de la empresa en sus primeros años.

El último elemento físico se refiere a la sede de Rolex, situada en Ginebra (Suiza). Considerado el lugar de nacimiento de los relojes de lujo, el país alberga algunas de las

marcas de relojes más prevalentes del sector, desde Audemars Piguet hasta Patek Philippe, por lo que, al asociarse a un lugar como tal, se crea un efecto de país de origen que refuerza la idea de calidad, artesanía y excelencia.

### **Relación**

De nuevo, para reducir la confusión en torno a lo que implica esta faceta, se establecerá una adaptación de la definición, para centrarse únicamente en cómo la marca conecta con su público y el tipo de relación que intenta construir.

Aunque a menudo se asocia más a los productos de servicio, la faceta de relación del *brand identity prism* también es importante para Rolex. La empresa reconoce la importancia de la compra de uno de sus relojes, por lo que pone gran énfasis en el servicio que presta. En un entorno construido en torno al estatus y el éxito, los empleados de Rolex reciben una formación de alto nivel para ofrecer a los clientes un servicio personalizado de calidad en el que aplican su profundo "*know-how*" para ayudar a la decisión de compra del consumidor. De este modo, se crea un nivel de confianza hacia la marca que puede tener un impacto positivo en la fidelidad a la marca en el futuro. Como los relojes no se venden en línea, se fomenta la venta a través de su reducido número de concesionarios. De nuevo, esto contribuye a la experiencia del consumidor, proporcionando una sensación de exclusividad que se suma a la identidad transmitida por Rolex.

Otra forma en la que Rolex establece relaciones sólidas es a través de eventos VIP. Es una práctica habitual que los distribuidores autorizados organicen estos eventos e inviten a los clientes. Suelen ser eventos pequeños, con no más de cincuenta clientes, para celebrar los próximos lanzamientos de productos. Al ofrecer el "tratamiento de alfombra roja" a sus clientes más fieles, se establecen relaciones más sólidas, ya que los clientes tienen la oportunidad de comprar un nuevo modelo antes de que se haya lanzado al público en general.

La colocación de productos es otra forma sutil de establecer relaciones. Como ya se ha comentado, Rolex ha realizado diferentes campañas de marketing para acercarse a su segmento objetivo. Un ejemplo notable fue su colocación de productos en las películas de James Bond. Utilizando estas populares películas como fuente de esfuerzos de marketing, se construye una relación con la marca, comprendiendo el prestigio que hay detrás de ella y de sus productos icónicos.

### **Reflejo**

Como se ha señalado anteriormente, la definición de reflejo ha causado confusión, resultando difícil para el usuario distinguirlo de la propia imagen. Para simplificar aún más su significado, vamos a hablar únicamente del reflejo como la forma en que la marca retrata a su usuario estereotipado.

Hay una serie de adjetivos que describen al usuario estereotipado de Rolex a través de los ojos de la marca. Debido al elevado precio de sus relojes, Rolex puede describir a su consumidor típico como alguien de alto estatus que ha tenido un gran éxito en su carrera profesional. Otros adjetivos pueden ser: seguro de sí mismo, sofisticado, próspero y poderoso.

Aunque no se menciona mucho en la investigación, también puede ser razonable sugerir que Rolex también ve a sus consumidores como individuos deportivos. Debido a su estrecha relación con varios deportes conocidos en el mundo de la publicidad, como la equitación, el golf y el automovilismo, y a su interacción con muchas élites deportivas de estas disciplinas, se podría argumentar que, ahora más que nunca, los estilos de vida deportivos desempeñan un papel importante en el desarrollo de la marca Rolex. Esto se puede enfatizar aún más, ya que en los últimos años la marca ha introducido diferentes estilos de relojes que se adaptan a los deportistas. Estos relojes más deportivos se centran en la durabilidad, compuestos por metales más fuertes y correas más resistentes que permiten la comodidad en las circunstancias más duras.

## **Internalización:**

### **Personalidad**

Al hablar de la faceta de personalidad de la marca, vamos a modificar de nuevo su definición para centrarnos en el carácter de la marca y en cómo se retrataría la marca si se humanizara, haciendo gran hincapié en sus rasgos a los ojos del consumidor.

En cuanto a Rolex, la marca utiliza su tipografía única para comunicar su carácter elegante y prestigioso. De nuevo, su combinación de colores, verde y dorado refuerza esta idea de representar una marca que significa clase y perfección. Su carácter tradicional pero innovador se transmite a través de cambios sutiles en sus diseños, pero con importantes invenciones que han llevado a la industria relojera a nuevos niveles.

Cuando se intenta humanizar la marca Rolex, prevalecen dos posibles resultados. El primero podría deberse a su amplia presencia en los deportes, que implica a un atleta en la vanguardia de su respectivo deporte. Un deportista que me viene a la mente es Arnold Palmer en el golf. Se trata de una persona que ha transformado el deporte ganando siete torneos importantes y está considerado como uno de los mejores de todos los tiempos junto con Tiger Woods, un notable atleta patrocinado por Rolex.

Por otro lado, se puede generar un personaje alternativo. Este individuo rezuma clase, elegancia y sofisticación y tiene un estatus dentro de la sociedad que sólo unos pocos pueden obtener. Son admirados por la sociedad y se sitúan dentro de una élite de personas. Un ejemplo de esto sería un individuo similar a Barack Obama o Warren Buffet, que han inspirado a mucha gente y han destacado en sus respectivas carreras.

### **Cultura**

Al definir la faceta de cultura del modelo, podemos entenderla como un conjunto de valores que alimentan o sientan las bases de la marca.

En esta faceta es importante reflexionar sobre el origen de la marca y el país en el que se encuentra. A pesar de haber sido fundada en Londres, Rolex trasladó sus operaciones a Suiza, entendiendo que los relojes "Swiss-made" gozan de una reputación única, ya que el país también es sede de otros fabricantes de relojes de lujo de alta gama.

Rolex también ha establecido una serie de principios conocidos como "The Rolex Way". Estos valores hacen hincapié en la importancia de la singularidad y de hacer las cosas a su manera, asegurando que son pioneros en todo lo que deciden hacer. Muchos fabricantes de relojes tradicionales han explorado diferentes fuentes de ingresos, por ejemplo, Tag Heuer se ha introducido recientemente en la industria del deporte desarrollando relojes de golf para atraer a un nuevo mercado objetivo. Sin embargo, The Rolex Way afirma que la marca no se apartará de su actividad principal, que es la fabricación de relojes de la mejor calidad.



*An introduction to the Rolex philosophy*

## THE ROLEX WAY

---

**The Rolex Way** /ro • lex /: 1. A way of doing things unlike any other. 2. The way we make watches, the only thing we will ever make. 3. 'Precise' is too imprecise for our attention to detail. 4. 'Tradition' is too conventional for the innovation we undertake. 5. We sculpt, paint and explore. But sculptors, painters and explorers we are not. 6. There is no word for what we do. 7. There is only a way. 8. **The Rolex Way.**

*Ilustración 2: 'The Rolex Way'*

Los principios guiados también hacen referencia a su gran atención al detalle, demostrando que *"precise it too imprecise."* Esto garantiza que las personas que rodean a la marca están alineadas para lograr los mejores resultados posibles en cada reloj que desarrollan. Al afirmar también que la innovación es clave para el negocio, esto demuestra que la marca está constantemente buscando nuevas oportunidades, lo que implica que los empleados no deben estar satisfechos hasta que se hayan roto los límites. Esta puede ser una de las razones importantes por las que Rolex ha mantenido y mantiene su posición de liderazgo en el mercado.

### **Propia Imagen**

La última faceta del modelo se refiere a la propia imagen. Como se mencionó en la sección de reflejo, una limitación común que rodea al modelo es la dificultad para distinguir entre reflejo y propia imagen. Como ya hemos aclarado, el reflejo se refiere a la forma en que la marca retrata a su usuario estereotipado, por lo que podemos definir la propia imagen como la forma en que los consumidores se ven a sí mismos cuando utilizan una determinada marca.

Está claro que al poseer un Rolex se pasa a formar parte de un grupo exclusivo de personas. Algunas de las asociaciones clave que la gente sentirá al llevar un reloj Rolex giran en torno al símbolo de estatus que proporciona. Es probable que estos consumidores se sientan parte de una clase alta de la sociedad impulsada por su propio éxito, lo que los ha llevado a comprar el reloj. En algunos casos, pueden percibirse a sí mismos como individuos deportivos que establecen comparaciones con algunos de sus atletas favoritos que llevan el mismo reloj.

Estos sentimientos se ven favorecidos por una serie de campañas publicitarias. Los consumidores creen que son capaces de conseguir cualquier cosa que se propongan cuando llevan un reloj Rolex, lo que añade un nivel de valor social transmitido.



Ilustración 3: un viejo anuncio que demuestra la versatilidad del reloj Rolex

### 3.5 Cómo comunica Rolex su identidad de marca

Rolex comunica su identidad de marca de varias maneras y aprovecha sus elementos de marca de forma que crea una identidad uniforme en todas las regiones.

#### **Nombre:** Rolex

Aunque existe una gran incertidumbre en torno al origen del nombre de la marca, es muy posible que el nombre tenga su origen en la frase francesa *horlogerie exquise*, que significa "relojería exquisita" (Christa 2013). Sin embargo, lo que sí se sabe es que Wilsdorf quería un nombre que se pronunciara fácilmente en varios idiomas. Además, se dice que, según él, la palabra Rolex suena como el sonido de un reloj al que se le da cuerda, por lo que es una onomatopeya (Christa, 2013).

En consecuencia, Rolex es uno de esos nombres de marca que se convirtieron en sinónimo de un producto y, por tanto, pasaron a formar parte del vocabulario cotidiano al referirse a los relojes de lujo. La marca Rolex es sinónimo de riqueza, exclusividad y tradición. El nombre es una palabra corta y fácil de pronunciar que termina en X, una letra fricativa que en muchos casos implica velocidad (Christa, 2013). Por encima de todo, Rolex es un nombre de marca fácil de reconocer y memorizar, con un sonido agradable una vez pronunciado y, sobre todo, con una pronunciación que no cambia en

ningún idioma. Esto, en definitiva, le permite trascender las diferencias culturales de un país a otro, un requisito fundamental a la hora de determinar el nombre de marca perfecto.

### **Logotipo: Corona**

La corona de Rolex fue diseñada por los fundadores, Wilsdorf y Davis, sin embargo, todavía existe una gran indecisión en torno a las razones por las que eligieron incorporar una corona. Algunos creen que las cinco puntas de la corona representan los dedos de una mano humana, otros postulan que representan las cinco letras del nombre de la marca Rolex, y muchos creen que la forma simboliza el poder y el prestigio, similar a la corona que lleva la realeza (The Watch Company, 2019).

Sin embargo, en la imagen que se muestra a continuación queda claro que el logotipo de Rolex no ha cambiado mucho desde su incorporación. Siempre ha conservado la esencia original de la marca, lo que la hace reconocible hasta el día de hoy. Rolex siempre ha tenido una buena idea de su marca y de la identidad que quiere crear.



*The Watch Company, 2019*

La popularidad hacia el logotipo de la marca hoy en día no puede pasar desapercibida. La corona de Rolex es una de las características que definen cada uno de los relojes que fabrica la empresa y es una de las principales razones por las que mucha gente compra sus relojes. En consecuencia, cada reloj se reconoce al instante sólo por la fuerza del logotipo.



Como uno de los símbolos más reconocibles del lujo y el prestigio, la corona de Rolex está siempre presente en todos sus modelos y es el punto central de muchas de sus campañas publicitarias. Asimismo, la forma de la corona en sí es un símbolo de clase y realeza, que pretende transmitir el mensaje de que llevar un Rolex es como llevar una corona.

Sin duda, Rolex y su logotipo son un gran ejemplo de *branding* excepcional. Rolex ha creado un logotipo que ha superado la prueba del tiempo. Este infame logotipo se ha distinguido en el mundo de la relojería y ha establecido una identidad de marca que representa realmente los valores centrales de la marca Rolex. Representa la autoridad y el honor, y Rolex lo traslada con fuerza a sus relojes, no sólo con el éxito de su icónica corona Rolex en términos de reconocimiento de la marca, sino también con la sensación de poseer un reloj Rolex.

Gracias a su logotipo y a la reputación que representa, Rolex se ha mantenido como el principal símbolo de estatus del mundo de la relojería a pesar de la dura competencia que ofrece alternativas suizas más caras, técnicas y precisas. La empresa sigue siendo considerada el rey, ya que su nombre es sinónimo de opulencia y su logotipo único contribuye en gran medida a conseguirlo.

#### **Colores:** Verde y Dorado

El logotipo puede representarse en varios colores dependiendo de la forma en que se utilice. Sin embargo, cuando se ve en la esfera del reloj, la mayoría de las veces el logotipo se presenta en el mismo color que el material utilizado para crear el reloj, ya sea acero, oro o platino.



*The Watch Company, 2019*

Sin embargo, tanto en la publicidad como en la decoración de las tiendas, hay dos colores principales con los que se asocia a Rolex: el dorado y el verde. Esto se puede ver en la tienda con la elección de los muebles, así como a través de los anuncios de televisión con la corona presentada en oro con el texto verde debajo de deletrear la palabra 'Rolex'.

Como se menciona en el elemento físico del *brand identity prism* de Kapferer (2004), estos dos colores desempeñan un papel fundamental a la hora de mostrar la identidad de marca de Rolex.

El color dorado utilizado no sólo simboliza los metales preciosos que la empresa utiliza para construir cada reloj, sino que también produce una fuerte asociación con el lujo, encarnando naturalmente la prosperidad, personificando lo que es Rolex: ser lo mejor de lo mejor.

Mientras que el color verde se utiliza a menudo para representar imágenes de la naturaleza, Rolex lo utiliza de forma un poco diferente. En este caso, el color representa la idea de dinero y prestigio y, cuando se combina con el oro de la corona de Rolex, emite una identidad rica y orientada al estatus.

## Embalaje

Como sabemos, el embalaje de una marca está muy relacionado con el reconocimiento de la misma y, en algunos casos, puede constituir una ventaja competitiva. Desde muy pronto, Rolex reconoció la importancia del embalaje, ya que es el primer aspecto que los consumidores ven antes que el propio reloj. Por lo tanto, era importante que la empresa diseñara un embalaje que se distinguiera al instante y fuera atractivo a los ojos del mercado objetivo.

Como resultado, Rolex fue uno de los primeros fabricantes de relojes en diseñar sus cajas de forma similar a los joyeros, ya que la imagen e identidad que se quería crear era como la de una joya. A través de este tipo de embalaje, Rolex le hace entender que forma parte de un mundo lujoso y elitista. Utilizar una caja de estilo joyero para un reloj con los colores mencionados retrata algo muy especial, representando un producto que rezuma prestigio y rareza. El sutil fondo beige del interior de la caja lo resalta, sin permitir que nada desvíe la atención de la pieza central, que en este caso es el reloj Rolex.



*Ilustración 4: una imagen del embalaje actual de Rolex*

Además, Rolex utiliza el embalaje como otra herramienta eficaz para ayudar a comunicar sus valores de marca. El envase refleja los valores de una marca fuerte y elegante, llena de conocimientos duraderos, presentada de una manera que enfatiza los relojes artesanales, únicos e intrincados.

Por tanto, es evidente que el embalaje también contribuye a comunicar la deseada identidad de marca de Rolex. Una caja refinada, elegante y con clase se ajusta perfectamente a los productos que fabrica la marca, utilizando sus colores distintivos, así como su estilo de caja pionero para inspirar una sensación de pureza y riqueza.

## **Eslogan**

Compuestos por frases pegadizas con el objetivo de atraer a los consumidores al tiempo que proporcionan información descriptiva y emocional sobre una marca, los eslóganes son importantes para construir la identidad de una marca. Son una forma convincente de describir y destacar lo que representa la empresa y, a lo largo de los años, Rolex ha utilizado varios eslóganes en sus esfuerzos de marketing.

### *“A Crown for Every Achievement”*

Podría decirse que es el eslogan más conocido que Rolex ha utilizado en sus campañas publicitarias, ya que refuerza y enfatiza que la marca se dirige a personas de alto rendimiento, indicando que cuando se alcanza un nivel de éxito, se celebra comprando un reloj Rolex. Con este eslogan, Rolex también quiere transmitir un determinado mensaje y establecer el concepto de que por cada logro alcanzado, ya sea personal o profesional, se debe comprar un Rolex para conmemorar este acontecimiento. La analogía de la corona, por supuesto, se refiere a su logotipo, de nuevo vinculado a un nivel de elitismo y simbolismo que estos consumidores encarnarán. En definitiva, este eslogan representa perfectamente la marca Rolex. Ningún otro fabricante de relojes goza de este nivel de reconocimiento popular ni fabrica un producto que sea visto como un símbolo tangible de éxito por una gran parte del mundo (Watson, 2016).



*Ilustración 5: el antiguo y más infame eslogan de Rolex*

“Every Rolex Tells a Story”

La idea de este eslogan y de la campaña era destacar a las personas de éxito contando sus historias sobre cómo se convirtieron en líderes en su campo. También mostraba las razones por las que cada persona había decidido comprar su Rolex, demostrando que, aunque las razones eran diferentes, todas eran igualmente simbólicas. Con este eslogan, la idea era destacar que comprar y poseer un Rolex es mucho más que cualquier otra compra ordinaria, es un recuerdo que los propietarios apreciarán durante toda su vida. Un Rolex siempre es apreciado, pero también trasciende su valor material y adquiere un significado personal. Ya sea una reliquia, un hito de éxito o un regalo, un reloj Rolex se convierte con frecuencia en un símbolo emocional que da vida a momentos excepcionales (Rolex, 2021).



*Ilustración 6: el eslogan actual de Rolex*

Por lo tanto, está claro que los relojes Rolex son para aquellas personas que se encuentran en la cima de la sociedad en todas las facetas de la vida. Al ver un reloj Rolex, la gente entiende inmediatamente la confianza y la sensación de logro que lo rodea y el éxito asociado de la persona que lleva el reloj. No es común que una marca tenga una comprensión tan universal en la que la gente no tiene por qué gustar o entender completamente la historia que hay detrás de una marca, pero entiende instintivamente lo que la marca representa y sus verdaderos valores y las características relacionadas.

#### IV. CONCLUSIONES

Para concluir, no se puede pasar por alto la importancia de la identidad de marca. Conjunto de asociaciones y representaciones que una empresa pretende crear en la mente de los consumidores, la identidad de marca informa al consumidor de lo que la marca representa y de la visión que aspira a generar y mantener. Al implicar una promesa potencial a los consumidores, la identidad es posiblemente la condición más importante a la hora de desarrollar una marca. Por otro lado, la imagen es atribuible a la identidad, ya que se refiere simplemente a las percepciones de los consumidores sobre la identidad de la marca y sólo puede formarse una vez que la marca ha establecido su identidad. A pesar de la creación de diferentes modelos para distinguirlas, todavía existe una confusión en torno a ambos conceptos que puede superarse de forma sencilla entendiendo la imagen de marca como la alternativa subjetiva, formada en el momento en que los consumidores interpretan los mensajes enviados por la empresa. Es importante entender que la imagen de marca no sólo está influenciada por la comunicación de la empresa, sino también por varios factores externos capaces de distorsionar la verdadera identidad.

Hay varios modelos que se han creado para profundizar en el concepto de identidad de marca. El Brand Identity Prism de Kapferer (2004) y el modelo de Aaker (1996) son los más destacados, aunque en todos ellos existe una serie de elementos esenciales que componen la identidad de marca, y cada teórico hace mayor hincapié en diferentes aspectos. Sin embargo, con el modelo más reciente, creado hace quince años, tienen sus propios inconvenientes que amenazan su credibilidad. Durante muchos años, ha habido consenso en que las nuevas obras han aceptado estos modelos en su totalidad a pesar de poseer limitaciones, sin que ningún modelo se haya renovado o modificado para mantenerse al día con el entorno cambiante. Un ejemplo de limitación que parece estar presente en algunos modelos es la vaguedad de algunos de los términos empleados. Esto da lugar a un malentendido general de los modelos con interpretaciones subjetivas, que difieren de una aplicación a otra, lo que significa que ningún modelo se utiliza realmente de la forma en que lo hizo su creador original.

A pesar de la importancia de estos modelos, una verdadera identidad de marca nunca se materializará si no se comunica. Hay una serie de elementos, cada uno con sus propias ventajas e inconvenientes, cuyo uso depende en gran medida de la identidad deseada por la empresa. Un nombre de marca distinto, un logotipo y el uso de caracteres son algunas de las formas en las que se puede presentar la identidad de una marca a su mercado objetivo, y su intensidad y frecuencia de uso dependen en gran medida de la cercanía entre la forma en que el consumidor percibe estos mensajes (la imagen de marca) y lo que la empresa realmente quiere transmitir (la identidad de marca).

Por lo tanto, el objetivo general de cualquier gestor de marcas es reducir la brecha entre la imagen y la identidad de la marca. Ya sea a través de una amplia comunicación o de elementos de la marca, una marca no podrá prosperar realmente y afianzarse en su mercado respectivo si no se aborda como una prioridad.

Como marca global a la vanguardia de la industria de los relojes de lujo, Rolex ha encarnado realmente la idea de su identidad de marca y ha controlado esencialmente la forma en que los consumidores perciben su marca única. Como resultado, han tenido un gran éxito en la eliminación de la brecha entre la imagen y la identidad. Aplicando el Brand Identity Prism de Kapferer podemos comprender plenamente su identidad según las seis facetas que componen el modelo. Sofisticación, clase, permanencia, prestigio y éxito son algunos de los atributos clave que nos vienen a la mente cuando pensamos en Rolex, y esto es nada menos que lo que la marca intenta representar. La fuerza de la marca tampoco tiene precedentes, ya que no importa el país o la clase social en la que uno se sitúe, la marca es reconocible al instante junto con sus asociaciones de lujo.

Al margen de esta sensación de opulencia, la marca también ha explorado la creación de una identidad propia y relativamente independiente. El patrocinio de reputados torneos deportivos, así como las relaciones establecidas con atletas de élite de diversas disciplinas deportivas, han abierto nuevas oportunidades para Rolex y han reforzado la posición de la marca con respecto a su competencia. De este modo, Rolex emite una identidad rodeada de triunfo en la que parece que todos los atletas de élite o las



celebridades sólo llevan un Rolex. Esta relación específica con la victoria parece única en la industria de los relojes de lujo cuando se trata de respaldar a los atletas, ya que la práctica común parece maximizar la colocación del producto. Marcas como Hublot y Audemars Piguet patrocinan a un gran número de atletas, la mayoría de los cuales son prácticamente desconocidos, mientras que Rolex elige de forma inteligente asociarse con los mejores de entre los mejores, que tienen probabilidades de ganar y, por lo tanto, retratar esta identidad a una audiencia global.

Cuando se trata de difundir su identidad de marca, Rolex emplea una colección de métodos. Su potente logotipo supera las fronteras con sus asociaciones reconocibles desde todos los rincones del mundo. No hay muchas marcas en las que la tipografía por sí sola tenga tanta presencia y significado. Su distintiva gama de colores, una combinación que pasa desapercibida en la sociedad, vuelve a tener protagonismo, cada uno de los cuales irradia sus propias asociaciones. El dorado hace referencia a la prosperidad y el verde a la riqueza y, al unísono, emite un extravagante símbolo de estatus.

No hay duda de que Rolex ha sido pionera en la construcción de su marca. Una fuerte presencia, una estrategia de comunicación cohesiva y una estrecha relación con las celebridades han sido algunos de los medios predominantes en cuanto a cómo la marca ha mantenido su posición como líder dentro del mercado. A pesar de que otras marcas de relojes ofrecen relojes más lujosos, más complejos y más caros, Rolex sigue siendo la más deseada y atractiva, en gran medida gracias a la forma en que ha desarrollado y representado su inigualable e ilustre identidad de marca.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, NY, pp. 7, 39, 61, 110.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, New York, The Free Press.
- American Marketing Association. (2021). “*Branding*.” Retrieved from <https://www.ama.org/topics/branding/> [accessed 21/01/21]
- Bhasin, H. (2018). *Marketing strategy of Rolex – Rolex Marketing strategy*. Retrieved from <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-rolex/> [accessed 14/02/21]
- Bob’s Watches (2021). *About Rolex*. Retrieved from <https://www.bobswatches.com/about-rolex.html> [accessed 24/05/21]
- cf: Martineau, P. (1958). *Sharper Focus for Corporate Image*. Harvard Business Review, 36, 49-58.
- Chevalier, M. and Mazzalovo, G. (2008), *Luxury Brand Management: A World of Privilege*, John Wiley and Sons, Singapore.
- Christensen, L.T. & Askegaard, S. (2001). *Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective*. European Journal of marketing, Vol 35, 290-315
- Coleman, D. (2019) Service Brand Identity: Definition, measurement, dimensionality, and influence on Brand performance. University of Birmingham
- Coomber, S. (2002). A question of identity. Journal of marketing, pg 35-40
- Copley, P. (2004). Marketing communications management: concepts & theories, cases & practices. Oxford
- De Bara, D. (2017) *What is brand identity? And how to design and develop a great one*. Retrieved from <https://99designs.es/blog/tips/brand-identity> [accessed 12/03/21]

- de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1997). *The Chasm Between Managers' and Consumers' Views of Brands: The Experts Perspectives*. Journal of Strategic Marketing, 5, 89-104
- de Chernatony, L. (1999). *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*. Journal of Marketing Management (15), 157-179.
- de Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Evaluation*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Delgado Ballester, M. (2007). *La creación de marca como estrategia generadora de valor. Colección Mediterráneo Económico: "Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor"*, 11, 433-446.
- Dotugo Blog (2021), *Tips for Meaningful pf Animal Used in Modern Logo Design*. Retrieved from <http://dotugo.com/blog/91-logo-design/231-tips-for-meaningful-of-animals-used-in-modern-logo-design.html> [accessed 02/04/21]
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*, London, Kogan Page.
- Duncan, T. (2005). *Advertising & IMC*. New York: McGraw-Hill
- EURIB. (2009). *Kapferer's Brand-Identity Prism Model*. EURIB. Retrieved from European Institute for Brand Management
- Farquhar, P. H. (1989). *Managing Brand Equity*. Marketing Research 1, 24-33.
- Fill, C. (2002). *Marketing Communications; Contexts, Strategies and Applications*, Harlow, Pearson.
- Green, D. (2016). *How Rolex became the King of Watches*. Business Insider. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/how-rolex-became-the-king-of-watches-2016-4?r=US&IR=T> [accessed 13/03/21]
- Haaften RV. (2009). *Brand identity prism*. Retrieved from [http://www.van-haaften.nl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&catid=48&Itemid=53&lang=en](http://www.van-haaften.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=77&catid=48&Itemid=53&lang=en) [accessed 24/03/21]
- Haigh, D. & Knowles, J. (2005). *Brand Management*: 30-34

- Hislop, M. (2001). *An overview of branding and brand measurement for online marketers*. Retrieved from: <http://www.gorillanation.com> [accessed 23/03/2021]
- Interbrand (2008), “*The leading luxury brands*”, available at: [www.interbrand.com/Libraries/BrandingStudies/The\\_Leading\\_Luxury\\_Brands\\_2008](http://www.interbrand.com/Libraries/BrandingStudies/The_Leading_Luxury_Brands_2008) [accessed 10/02/21).
- Jackson, T. (2002), “*International Herald Tribune fashion 2001 conference review*”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 6 No. 4. Retrieved from: [www.emeraldinsight.com/](http://www.emeraldinsight.com/) [accessed 15/02/2021)
- Janonis, V. (2007). *Relationship of Brand Identity and Image*. *Engineering Economics*. No 1 (51), 69-77.
- Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London, Kogan Page
- Kapferer, J.N. (2006), “The two business cultures of luxury brands”, in Schroeder, J. and Salzer-Mörling, M. (Eds), *Brand Culture*, Taylor and Francis, London, pp. 60-80.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London and Philadelphia: Kogan.
- Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2009), “The specificity of luxury management: turning marketing upside down”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 311-322.
- 
- Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, New Jersey
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall
- Knox, S. (2004). “*Positioning and Branding Your Organisation.*” *Journal of Product and Brand Management* 13 (2/3): 105–115.
- Kotler, P & Gertner, D. (2002). *Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management*. *Journal of Brand Management*, pg5

- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management* 12e. New Jersey: Practice Hall
- Kotler, P & Keller, K. (2008). *Marketing Management* 13e. New Jersey: Prentice Hall,
- Levy, S. (1959), “*Symbols for sales*”, Harvard Business Review, Vol. 37 No. 4, pp. 117-124.
- LG, (2020). *Brand identity*. Retrieved from <https://www.lg.com/global/about-lg-brand-identity>. [accessed 29/12/2020]
- Lindeberg A. Blomkvist C. Johansson M. (2013). *Understanding the Relationship between Brand Identity and Brand Image*. Available at <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:530562/FULLTEXT01.pdf> [accessed 12/01/2021].
- Lippman, W. (1922). *Public Opinion*, Macmillan, New York, NY. FHH, Foundations High Horology, 2019. Rolex history. FHH.com, Retrieved from <https://www.hautehorlogerie.org/en/brands/history/h/rolex> [accessed 28/11/20]
- 
- Machado, R. (2005). *SABMILLER Branding*. Presentation at Sales Academy, Johannesburg, 18<sup>th</sup> May
- Marcom Central, (2020). *The Importance of Building Trust with Brand Consistency*. Accessed [11/12/2020]. Retrieved from <https://marcom.com/blog/build-trust-brand-consistency/> [accessed 13/02/21]
- Marion, A. (2014). *Airbnb’s consistent rebrand focuses on the sense of belonging to a community*. Retrieved from: <https://www.thebrandingjournal.com/2014/07/airbnbs-consistent-rebrand-focuses-sense-belonging-community/#1-the-brand-identity-airbnb-belong-anywhere>. [accessed 14/01/2020]
- Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga starka varumärken*. Lund University Press. Malmö. Meyer, M. 2004. Global Corporate Brand building. *Journal of Brand Management*, 165-170
- Nadan, S. (2005). *An exploration of the brand identity-brand image linkage: a communications perspective*. *Journal of Marketing Management*, 156-180

- Nia, A. and Zaichkowsky, J.L. (2000), “Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands?”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 9
- Okonkwo, U. (2009), “Luxury fashion branding- trends, tactics, techniques”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 288
- Okonkwo, U. (2009), “Luxury fashion branding- trends, tactics, techniques”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 409-420.
- Ostberg, J. (2007) *Identidad, cultura e imagen corporativa*. Jiménez y Rodríguez (Edit.), *Comunicación e imagen corporativa*, 15-53, Barcelona: UOC
- Pich, C. y Dean, D (2015). Political branding: sense of identity or identity crisis? An investigation of the transfer of potential of the brand identity prism to the UK Conservative Party. *Journal of Marketing management* 1354-1378
- Ponman, A. (2007). *Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the context of Brand Identity Prism*. *The Icfai journal of Brand Management*, 62-70
- Puneja. P. (2020). *Brand Identity – Definition and Concept*. Management Study Guide. Retrieved from: <https://www.managementstudyguide.com/brand-identity.htm> [accessed 05/01/21]
- Randall, G. (2000). *Branding, a practical guide to planning your strategy*. 2nd edition. Kogan Page Ltd. London
- Rolex (2021). *Every Rolex Tells a Story*. Retrieved from <https://www.rolex.com/world-of-rolex/every-rolex-tells-a-story.html> [accessed 25/05/21]
- Roy, D. Banerjee, S. (2007). *CARE-ing strategy for integrating of brand equity with brand image*. *International Journal of Commerce and Management*, vol. 17 no. 1/2, p. 140-148.
- Simmons, T. (2016). *Asociación española de empresas de branding*. Retrieved from: <https://aebrand.org/invertir-la-marca> [accessed 23/04/21]
- Srivastava, R.K. (2011). *Understanding brand identity confusion*. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 29, Iss 4 pp. 340-352

- Stoimenova, (2017), “*brand identity management: the case of organic personal care and cosmetics brands*”. International Scientific Conference on Economics and Management (EMAN)
- Swinbrun, A. (2004). *Nestle adding healthy new brand image*. B & T Weekly, (October)
- Temporal, P. (2000), *Branding in Asia*, John Wiley & Sons, Singapore, pp. 11, 25-6, 33.
- Truong, Y., McColl, R. and Kitchen, P.J. (2009), “*New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands*”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16
- Tybout, A. M., & Calkins, T. (Eds.) (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons.
- UKEssays. (2018). *How Successful Is Rolex Marketing?* Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/marketing/how-successful-is-rolex-marketing-essay.php?vref=1> [accessed 15/12/20]
- Vainikka, B. (2015). *Psychological factors influencing consumer behaviour*. Centria University of Applied Sciences
- Van den Heever J. (2000). *Brands and Branding in South Africa*. Affinity
- Vigneron, F. and Johnson, L.W. (2004), “*Measuring perceptions of brand luxury*”, *Journal of Brand Management*, Vol. 11 No. 6, pp. 478-503
- Watson S. (2016) *How Rolex Became Rolex – Rolex’s journey to becoming a legend*. <https://www.elle.com/fashion/accessories/a40860/rolex-history/> [accessed 18/03/21]
- Weilbacher, W.M. (1995), *Brand Marketing*, NTC Business Books, Chicago, IL, p. 4
- World Watch Report (2017) *2017 Insights*. Retrieved from <http://www.worldwatchreport.com/insights-2017/> [accessed 24/02/21]
- Woven Agency (2018). *What is the Kapferer Brand Identity Prism*. Retrieved from: <https://woven.agency/blog/what-is-the-brand-identity-prism/>. [accessed 20/02/21]