

Claves para elegir un modelo de gestión de marcas

Directions to Choose the most Suitable Brand Management Model

Celia Rangel
ESIC Business & Marketing School
Celia.rangel@esic.edu

Rangel, C., (2015). Claves para elegir un modelo de gestión de marcas.
Revista Internacional de Investigación en Comunicación
aDResearch ESIC. Nº 11 Vol 11.
Primer semestre, enero-junio 2015. Págs. 40 a 57
DOI: 11.7263/ADRESIC.011.003

RESUMEN

Clasificación JEL:
M37

Palabras clave:

Marca,
gestión de la marca,
modelo,
empresa

El punto de partida de este trabajo es la consideración de los modelos de gestión de marcas como una herramienta muy útil para crear y desarrollar las marcas. De ahí que las principales consultoras de gestión de marcas, académicos, agencias de publicidad y empresas de investigación hayan desarrollado su propio modelo de gestión de marcas para ayudar a las empresas en dicha tarea. Además, se repasa el planteamiento de algunos de los principales modelos de gestión de marcas disponibles en la literatura actual. En primer lugar, se estudian las principales características de un modelo genérico de gestión de marcas. Y en segundo lugar, se analizan ocho modelos concretos como son el diseñado por David Aaker; el modelo de Interbrand; el modelo del Grupo Young & Rubicam; el modelo de Millward Brown; el modelo de McKinsey; el modelo de Ollé y Riu; el modelo de John Grant; y el modelo de Manuel Martín. El análisis de cada uno de los modelos analizados tiene como objetivo justificar su uso en función del grado de madurez de la empresa en la gestión de su marca. Por ello, se distinguen las principales aportaciones de cada modelo para relacionarlas con los diferentes perfiles de compañías: desde las más expertas en la gestión de su marca; las condicionadas por decisiones financieras; las que deben gestionar nuevos significados de su marca; y las que se inician en la gestión de marcas. Con todo esto, la aplicación práctica del presente trabajo es ayudar a las empresas a elegir el modelo de gestión de marca que mejor se adapta a su perfil y a su grado de madurez en la gestión de su marca.

ABSTRACT

JEL Classification:
M37

Key words:

Brand,
brand management,
model,
company

The aim of this paper is to consider the brand management model as a tool to help companies create and develop their brands, which is what the main brand management consultants, academics, advertising agencies and research companies have developed in a way to help companies carry out this task. We will first study the main characteristics of a generic brand management model and then analyse eight ones, those being the David Aaker model, the Interbrand model, the Young & Rubicam Group model, the Millward Brown model, the McKinsey model, the Riu & Olle model, the John Grant model and the Manuel Martin one. The analysis of the models reviewed justifies their use based on the maturity level of the companies in relation to the management of their brand. Consequently, several company profiles are distinguished in this paper: from experts in brand management, to companies conditioned by financial decisions, as well as others that must manage different types of meanings associated to the brand, and those who begin a brand management process. To sum up, the practical application of this paper is to help companies choose the brand management model that best fits both their profile and maturity level in the management of their brand.

1. Introducción: la marca y su gestión

Muchos autores consideran a las marcas como un aglutinador de valores y significados que poseen una personalidad propia y que aportan confianza al consumidor para facilitar su elección de compra. Por eso, de cara a gestionar dichos elementos, es necesario una herramienta que guíe el trabajo de una forma ordenada, eficaz y coherente. Los modelos de gestión de marcas ayudan a las empresas en la ardua tarea de crear y desarrollar sus marcas. La mayoría de dichos modelos (Ollé y Riu, 2009) tienen como objetivo desarrollar un vínculo emocional con el consumidor que le permita tener una experiencia de marca relevante y única que genere lealtad y así asegurar la repetición de la compra del producto o servicio. De ahí que las principales consultoras de gestión de marcas, académicos, agencias de publicidad y empresas de investigación hayan desarrollado su propio modelo de gestión de marcas.

Existen muy pocos estudios que analicen los modelos de gestión de marcas existentes. Los más relevantes son el compendio de Bernardos (2011), junto con el análisis de Zednik y Strebinger. Bernardos, por ejemplo, distingue entre modelos académicos y modelos comerciales. Por su parte, de los cuarenta y ocho modelos analizados por Zednik y Strebinger (2008), se pueden agrupar en seis grandes grupos: modelos de comunicación de marca; modelos que se centran en los valores culturales de la empresa; modelos de posicionamiento cuantitativos; modelos de valoración; modelos de estrategia de marca; y modelos de posicionamiento cualitativo.

En el presente trabajo se realiza un análisis de las características comunes a los principales modelos de gestión de marcas disponibles en la literatura actual. Los ocho modelos que se analizan

son: el modelo de David Aaker; el modelo de Interbrand; el modelo del Grupo Young & Rubicam; el modelo de Millward Brown; el modelo de McKinsey; el modelo de Ramon Ollé y David Riu; el modelo de John Grant; y el modelo de Manuel Martín.

El resultado práctico que se desea con el presente trabajo es ayudar a las empresas a elegir el modelo de gestión de marcas más apropiado a sus necesidades. Por tanto, los objetivos que se plantean en este artículo son los siguientes: estudiar las aportaciones que proporciona cada uno de los modelos de gestión de marca mencionados; analizar el planteamiento y los resultados deseados de cada modelo; e identificar el modelo más apropiado para los distintos perfiles de empresa en función de su experiencia en la gestión de su marca.

2. Análisis de modelos de gestión de marcas

En términos generales, los modelos genéricos de gestión de marcas (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) se caracterizan por distinguir tres fases: el análisis de la marca y gestión del riesgo; la diferenciación y relevancia; y el vínculo emocional y participativo. En primer lugar, en la *fase de análisis de la marca y gestión del riesgo* se analiza toda la información disponible, desde históricos de la compañía, análisis de la competencia y de la categoría, hasta estudios de los consumidores. En esta fase se definen «qué significados son (los) más atractivos para nuestros segmentos de mercado y cómo podemos obtener una ventaja competitiva a través de la asociación de nuestra marca a una determinada personalidad» (Ollé y Riu, 2009, p. 78). La información obtenida es la base para decidir y establecer la *identidad de la marca*, el *posicionamiento* y los *valores centrales* o «signi-

ficados estratégicos» de la marca. Una vez definidos los significados, se determina si la marca es funcional o simbólica. Después, se debe trabajar en el reconocimiento de marca y en las percepciones de calidad y de desempeño. Como afirman Rosenbaum-Elliott et al. (2011), dichos factores reducen la percepción de riesgo en la compra de los productos y/o servicios que exijan alta o baja implicación en su compra. Los significados estratégicos son clave para definir la *identidad de la marca* que funcionará como hoja de ruta durante toda la vida de la marca, así como para definir su arquitectura o la comunicación, entre otros aspectos.

La segunda fase genérica de la gestión de una marca contempla dos elementos: la diferenciación y la relevancia. Se debe trabajar en una *diferenciación* real (positiva o negativa) de otras marcas dentro de una misma categoría. Además, debe ser única y particular para la marca y debe merecer la pena pagar por dicha diferenciación. Por su parte, la *relevancia* refleja la percepción de que la marca posee algo relevante a nivel personal y único para el consumidor. Según Rosenbaum-Elliott et al. (2011), normalmente, las nuevas marcas con éxito y las marcas de nicho poseen una diferenciación mayor, ya sea porque destacan sobre la competencia o porque encajan con el estilo de vida particular de los consumidores. La mayoría de marcas se quedan en la fase de diferenciación y relevancia puesto que se estima (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) que, en este momento, la marca es rentable y sostenible, pero también es un lugar difícil para progresar porque hay que crear un vínculo emocional con el consumidor.

En la última fase se establece el *vínculo emocional y participativo* donde «el verdadero reto de la gestión de marcas es conseguir que los significados adecuados y definidos en la identidad se conviertan en percepciones del consumidor»

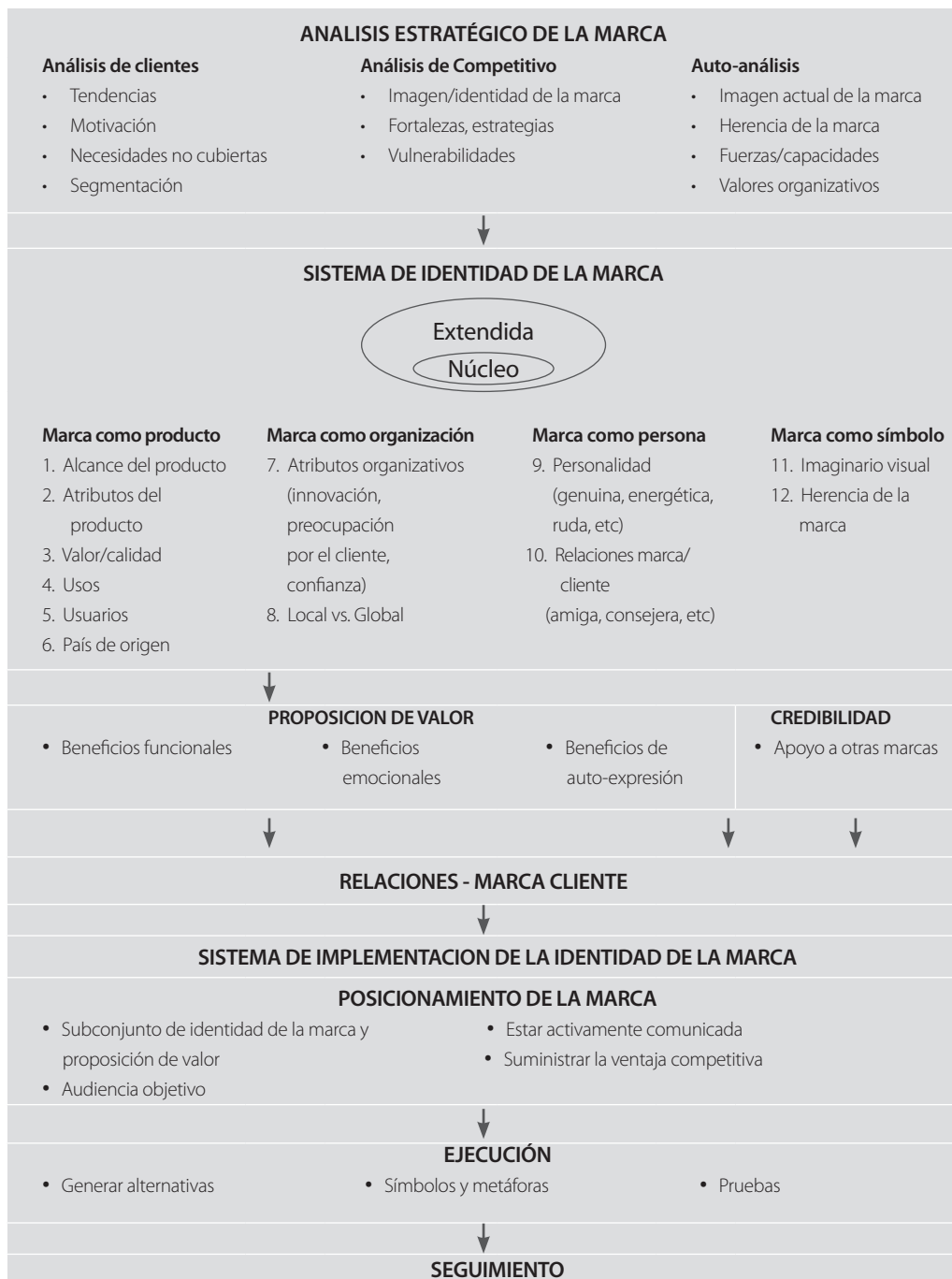
(Ollé y Riu, 2009, p. 79). En esta fase, los puntos de contacto con la marca son los protagonistas, ya que la marca comunica constantemente a través de ellos. Ollé y Riu hacen una excelente metáfora comparando al Brand Manager con un *director de orquesta* que debe dirigir a cada instrumento para darle a cada uno su importancia adecuada en el momento y lugar indicados. Dichos instrumentos materializan la experiencia de la marca y son esenciales para cultivar un nexo de unión emocional y personal. Y es que, para crear una relación relevante y auténtica entre marca y consumidor, es necesario incorporar la creatividad e innovación de todos los públicos de una compañía.

A continuación se realiza un análisis de los ocho modelos mencionados anteriormente: el diseñado por David Aaker; el modelo de Interbrand; el modelo del Grupo Young & Rubicam; el modelo de Millward Brown; el modelo de McKinsey; el modelo de Ramon Ollé y David Riu; el modelo de John Grant; y el modelo de Manuel Martín. Dada la confidencialidad de los resultados al aplicar dichos modelos y su relación con la estrategia de negocio de la compañía, no en todos los casos, los creadores del modelo ofrecen un ejemplo que ilustre cómo se utiliza su metodología.

2.1. Modelo de David Aaker

Aaker (2002) elaboró un modelo de tres etapas basadas en el sistema de identidad de la marca. El modelo proporciona una clara proposición de valor para establecer relaciones duraderas con los clientes y así crear una marca poderosa. El siguiente gráfico resume las fases que propone Aaker en su modelo y que son: el análisis estratégico de la marca, el sistema de identidad de la marca y el sistema de implementación de la identidad de la marca.

Figura 1 · Modelo de gestión de marcas de David Aaker



Fuente: Adaptado de Construir marcas poderosas (Aaker, 2002, p. 80).

Como se desprende del estudio del gráfico, el *análisis estratégico* se centra en tres áreas: en los clientes, para averiguar sus motivaciones o necesidades no cubiertas; en la competencia, para saber cuál es la imagen percibida de la marca y cuáles son las oportunidades o amenazas externas en relación a sus competidores; en un auto análisis, para saber cuál es la imagen actual o estudiar cuáles son las fortalezas o debilidades internas de la compañía. El *sistema de identidad de la marca* es la fase principal del modelo de Aaker y divide su definición en dos partes: la identidad central que «representa la esencia de la marca» y la extendida que «incluye elementos que suministran textura y la completan». Además, su definición contempla las cuatro dimensiones que, según el autor, tienen las marcas: como producto, como organización, como persona y como símbolo. De ahí se podrá establecer una proposición de valor en función de los tres tipos de beneficios que distingue Aaker (funcionales, emocionales y de auto-expresión) que se pueden ver reforzados con el apoyo de otras marcas con las que se compartan valores similares. Todo ello servirá para establecer una relación duradera entre la marca y el cliente. La última *fase de implementación, ejecución y seguimiento* parte de un posicionamiento que suministra la ventaja competitiva del producto o servicio, para diseñar un plan que permita una ejecución de forma coherente y un seguimiento y evaluación permanentes.

El propio David Aaker¹ analiza el éxito de la marca deportiva Under Armour estudiando los diferentes parámetros que se contemplan en su

¹ Para más información sobre el caso de Under Armour, consultar el post de David Aaker del 27 de agosto de 2014 titulado «I Will» vs. «Just Do It»: The Under Armour Success Story que está disponible en la siguiente página web:

<https://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/208-i-will-vs-just-do-it> (consultado el 25 de octubre de 2014).

modelo. En el *análisis de estratégico* destaca la historia de la marca como un pilar que sigue alimentando la esencia de la marca. Su fundador, Kevin Plank, fue jugador de fútbol en la década de 1990 en Estados Unidos y, cansado de usar camisetas de algodón que no secaban rápidamente el sudor, creó nuevas prendas con materiales típicos de la ropa interior femenina que absorbían el sudor y proporcionaban una sensación de frescor continua. En el momento en el que nació la marca, Nike era el principal competidor y en 2014, Under Armour ya ha conseguido un 75% de la cuota de mercado de la ropa deportiva. La *proposición de valor* gira en torno a la capacidad de superación, tal y como transmite su tagline² «I will»³. Under Armour quiere comunicar una actitud, más que un beneficio funcional. En la *implementación del sistema de la marca*, Under Armour destaca por su coherencia en la ejecución para mantener su posicionamiento a lo largo del tiempo. Por ejemplo, a nivel de comunicación, sólo cuenta con atletas que ilustren la actitud que propone la marca. También invita a los consumidores a que muestren al resto del mundo cómo se superan a sí mismos para ser mejores o cómo están superando los difíciles retos que les ha puesto la vida. En punto de venta, Under Armour trata de escoger muy bien el lugar para crear una experiencia acorde con los valores de la marca. A nivel de producto, invierte en mejorar constantemente sus productos o incorporar nuevas tecnologías como Coldback que refleja el calor de las prendas para mantener la sensación de frescor o MagZip que permite abrochar una cremallera con una sola mano. A nivel de arquitectura de marca, se ha decantado

² Se entiende tagline como el lema corporativo que está íntimamente relacionado con la visión de la compañía (traducción propia).

³ En el contexto, *I will* se traduce como *yo haré* (traducción propia).

por la monolítica, donde la marca corporativa sirve de aval para el resto de marcas producto como como UA Heat Gear, UA Coldgear y UA Glow Collection.

2.2. Modelo de Interbrand

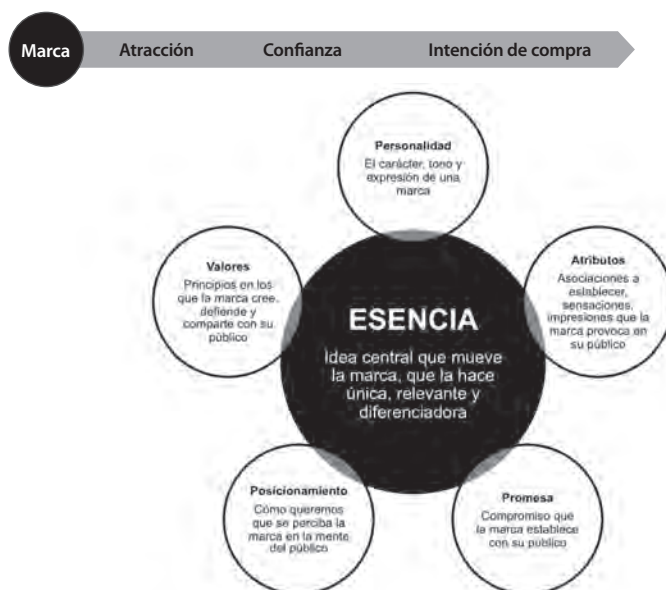
El modelo de gestión de marcas de Interbrand representa un acercamiento integral a todas las facetas que determinan una marca. Tal y como se observa en el siguiente gráfico, la marca es esencial para generar atracción, confianza e intención de compra por parte del consumidor. Y es que, para Interbrand, la esencia de la marca es la «idea central que mueve la marca, que la hace única, relevante y diferenciadora» (Interbrand, 2008, p. 32). Alrededor de la marca se construyen los valores, el posicionamiento, la promesa, la personalidad y los atributos.

Por otra parte, Interbrand determina que la marca ejerce una influencia fundamental en todo el proceso de compra, incluso desde el cambio que ha supuesto Internet en la decisión de los hábitos de consumo. Además, según afirma la consultora, una buena gestión de la marca «requiere unos buenos conocimientos sobre los aspectos distintivos de una marca y todo aquello que consigue su credibilidad y relevancia antes sus audiencias potenciales» (Interbrand, 2008, p. 17).

2.3. Modelo Brand Asset Valuator del Grupo Young & Rubicam

Rosenbaum-Elliott et al. (2011), afirman que el modelo Brand Asset Valuator del Grupo Young & Rubicam (Y&R) se basa en más de 500.000 entrevistas de consumidores realizadas en más

Figura 2 · Modelo de gestión de marcas de Interbrand



Fuente: Adaptado de *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio* (Interbrand, 2008, p. 12).

Figura 3 · Modelo Brand Asset Valuator y la salud de una marca

Fuente: Adaptado de *BrandAsset™ Valuator 2010* (Y&R, 2010, p. 4).

de 46 países. El objetivo de este modelo es medir unas 55 percepciones de los consumidores en relación a 35.000 marcas para identificar su esencia; evaluar la evolución de la personalidad de la marca; comparar los atributos con los de la competencia; e identificar fortalezas y oportunidades. Para ello, el BAV trata de explorar el *mindspace*⁴ del mercado y cómo éste evoluciona en función de la relación que se establece entre consumidor y la marca. Según Y&R:

Todas las marcas compiten por el mismo espacio en la mente y en el corazón de los consumidores [por eso] el BAV es un modelo multi-categoría: al contrario que otros estudios, BAV puede comparar marcas independientemente de la categoría a la que pertenezcan (...) El BAV nos ayuda a ana-

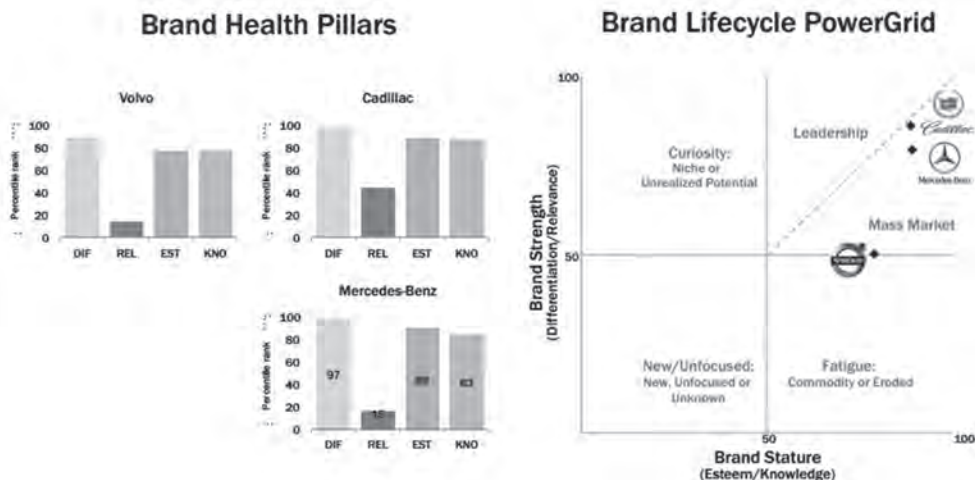
lizar la salud de nuestra marca, estudiar la imagen de nuestra marca, realizar análisis de la competencia, encontrar insights⁵, evaluar alianzas estratégicas y a identificar tendencias (Y&R, 2010, p. 8).

El modelo contempla cuatro dimensiones para determinar la salud de la marca: diferenciación, relevancia, estima y familiaridad. El resultado de los cuatro pilares, señalados en el gráfico anterior, establecen el potencial o los riesgos de la marca y son la base para calcular el valor agregado de la marca. Por otra parte, la *diferenciación* y la *relevancia* determinan la vitalidad de la marca para fijar la posibilidad de crecimiento; mientras que la *estima* y la *familiaridad* establecen la

⁴ Se traduce *mindspace* como *espacio mental* (traducción propia).

⁵ Un *insight* es una «experiencia verdadera y relevante para el consumidor» (Ayestarán et al., 2012, p. 167).

Figura 4 · BAV aplicado a Volvo en el mercado norteamericano en 2011



Fuente: BAV Consulting⁷ del Grupo Y&R.

dimensión de la marca en relación a su fortaleza actual.

Por otra parte, el modelo plantea el «Power-Grid», una matriz que relaciona la vitalidad y la fortaleza, donde se obtienen cuatro cuadrantes que determinan el ciclo de vida de la marca. Además, el modelo del Grupo Young & Rubicam analiza territorios afines y potenciales a la marca, para así poder determinar los valores más adecuados para la marca.

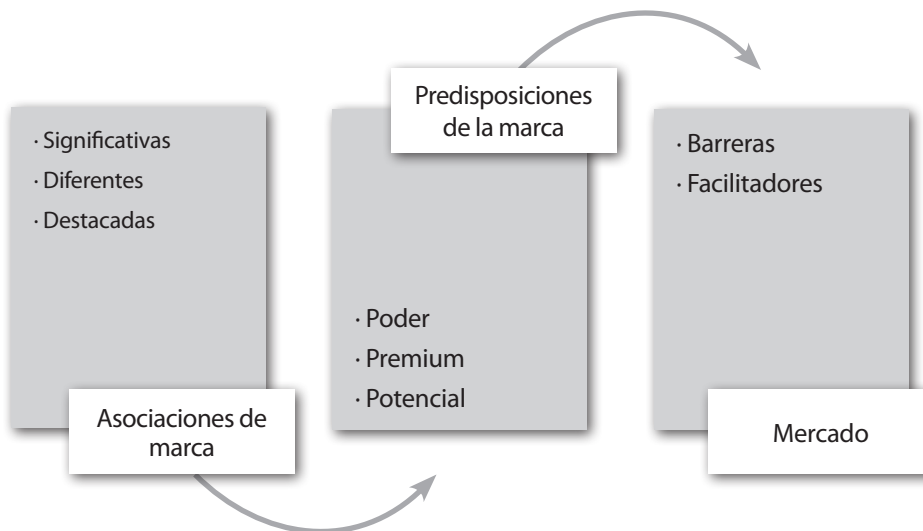
A modo de ejemplo de aplicación del BAV, la consultora que comercializa el modelo de Y&R, ofrece un informe⁶ donde se compara la salud y el ciclo de vida de la marca de automóviles Volvo

con Mercedes y Cadillac, entre adultos norteamericanos durante el pasado 2011.

Como se puede ver en el gráfico anterior, en los pilares de salud de la marca, los niveles de diferenciación, estima y familiaridad de las tres marcas son similares, lo que difiere es la relevancia. Y es que en el momento del estudio, la relevancia de Cadillac era muy superior, en segundo lugar estaba la de Mercedes y en último lugar, la de Volvo. Hecho que determina que Volvo, en 2011, tuviese el riesgo de anclarse en una posición poco relevante para los consumidores. Por otra parte, en el ciclo de vida de la matriz Power-Grid, las tres marcas se encuentran en el cuadrante superior derecho. En dicho cuadrante, el

⁶ Se puede consultar el informe completo del modelo BAV sobre Volvo en la siguiente dirección: http://bavconsulting.com/wp-content/uploads/2013/03/BAVInsights_BrandEssentials_SampleReport.pdf (consultado el 26 de octubre de 2014)

⁷ Más información sobre BAV Consulting, la consultora de Y&R que pone en práctica su modelo de gestión de marcas, en el siguiente link: <http://bavconsulting.com/> (consultado el 27 de octubre de 2014)

Figura 5 · Modelo de Millward Brown

Fuente: Adaptado de *New Breakthrough Model Leverages Brand Equity for Financial Growth*, por Millward Brown®

modelo sitúa la línea de accesibilidad que separa a las marcas líderes de las marcas de gran consumo. Según se desprende del análisis de la matriz, Cadillac roza dicha línea donde su ciclo de vida se situaba en una posición de liderazgo, justo por encima de Mercedes. Volvo, sin embargo, se encontraba en una posición donde se había convertido en una marca de gran consumo y de no tomar medidas, podría haber estado a punto de comenzar el final de su ciclo de vida.

2.4. Modelo de Meaningfully Different Framework de Millward Brown

Millward Brown presentó en 2013 *Meaningfully Different Framework*, la evolución de su modelo Brand Dynamics. El primer modelo estaba basado en la información obtenida de la investigación de más de 17.000 marcas en 35 países y trataba de medir, según Hatch y Schultz (2008), las res-

puestas de los consumidores hacia las marcas y distribuirlas en cinco niveles, que van desde el *reconocimiento*, que representa el nivel de conexión más bajo asociado a la presencia de la marca; hasta la *lealtad* o el nivel más alto de conexión que crea un lazo emocional con el consumidor.

El nuevo modelo *Meaningfully Different Framework* se basa en la investigación de 50.000 marcas y tiene como objetivo guiar la inversión y la estrategia de la marca para obtener un crecimiento financiero. El modelo investiga cómo las marcas de éxito desarrollan significados, se diferencian y sobresalen de las demás. Las dimensiones del nuevo modelo de Millward Brown son tres: asociaciones de la marca, predisposiciones de la marca y el mercado. En la primera fase de

⁸ Ver Millward Brown, *Meaningfully Different Framework* <http://www.millwardbrown.com/footer/about/meaningfully-different-framework#related-content> (consultado el 26 de octubre de 2014)

creencias y asociaciones de marca se realiza un estudio de las actitudes en distintos países y en distintas categorías de producto. La fase de *cerebro* y la *predisposición hacia la marca* se basa en los estudios de neurociencia que revelan cómo las ideas y las emociones determinan la predisposición del consumidor a las marcas. En la última fase de *comportamiento y mercado*, se usan datos de comportamiento de respuesta en los lugares donde se realiza la compra del producto o servicio. Según Millward Brown, las marcas más relevantes para los consumidores son capaces de atraer cinco veces más volumen de ventas, incrementar el precio en un 13% y tienen hasta cuatro veces más probabilidades de que crezca el valor de las acciones en un 6,9% anual, en comparación con marcas carentes de significado diferencial.

2.5. Modelo Brand Navigator de McKinsey

Brand Navigator es el método integrado de McKinsey⁹ para detectar *insights* y justificar las decisiones relacionadas con la estrategia, las operaciones, el posicionamiento y la comunicación de la marca. El modelo se basa en tres pasos: en el análisis de los resultados de la marca en el proceso de compra; en el desarrollo de diferentes opciones estratégicas para estimular el crecimiento de la marca; y en determinar los puntos de contacto más apropiados para comunicar los factores diferenciales a los públicos adecuados. El modelo está creado en una plataforma on-line¹⁰

9 Más detalles sobre el método *Brand Navigator* de McKinsey en el siguiente enlace: <http://mckinseysolutions.com/solutions/brand-navigator.aspx> (consultado el 25 de octubre de 2014).

10 McKinsey ha creado un vídeo titulado *About Brand Navigator* que resume los beneficios de su modelo, se puede ver en la siguiente dirección: <http://vimeo.com/104087996> (consultado el 25 de octubre de 2014)

Figura 6 · Brand Navigator de McKinsey



Fuente: Adaptado de McKinsey Solutions: Brand Navigator, por McKinsey (p.6).

que se actualiza constantemente para poder consultar los datos diariamente.

La primera fase de *análisis de los resultados de la marca en el proceso de compra* compara los resultados de la marca en relación a los competidores; se evalúa y prioriza los aspectos de mejora; y se identifica el potencial de crecimiento de la marca. En la fase de *desarrollo de diferentes opciones estratégicas para estimular el crecimiento de la marca* se identifican los atributos y beneficios de marca más relevantes para incrementar las ventas y la fidelidad, además de trazar las asociaciones de la marca con los atributos anteriores, siempre en comparación con la competencia. La

última fase consiste en *determinar los puntos de contacto más apropiados para comunicar los factores diferenciales a los públicos adecuados*. Para ello, se identifican los puntos de contacto que mejor conectan con un target segmentado, al que se le comunica un mensaje específico. Con la combinación de las conclusiones de los puntos de contacto y de los drivers¹¹ de la marca, se desarrollan planes ad-hoc para el crecimiento de la marca a nivel global y local.

2.6. Modelo de Ramon Ollé y David Riu

El modelo diseñado por Ollé y Riu (2009) se desarrolla en cuatro fases para gestionar la marca y sus significados a largo plazo y así enseñar a comprar a los consumidores. Los autores proponen que, antes de empezar a gestionar una marca, se debe elaborar un análisis que relacione dos variables: la información y la organización del mercado. La variable de la *información* estudia toda la comunicación, es decir, analiza desde su publicidad, RR.PP., folletos o web, hasta lo que opinan los empleados, proveedores, competencia o los accionistas. No sólo hay que analizar la información objetiva, sino que también hay que tener en cuenta las creencias u opiniones subjetivas. En segundo lugar, la variable de la *organización de mercado* determina los parámetros constantes u organizaciones dinámicas en las que se divide el mercado de una marca.

Las cuatro fases del modelo de gestión de marcas de Ollé y Riu son cuatro: crear un espacio mental, desarrollar una personalidad racional, crear vínculos emocionales y crear la arquitectura de marca. La primera fase, *crear un espacio mental*, supone definir el contexto donde se desea que la marca crezca, se presente y se

relacione con la competencia. Según los autores y después de que la marca se haya popularizado gracias al movimiento de la competencia, la segunda fase es clave para que una marca se convierta en *mainstream*¹². Para ello, se debe *desarrollar la personalidad racional* y lanzar mensajes tangibles sobre la calidad y diferenciación de la oferta. La tercera fase consiste en *crear vínculos emocionales*, con una personalidad basada en emociones y que rompa con las propuestas tangibles de la competencia. Como dicen Ollé y Riu, «cuando una marca empieza a generar vínculos emocionales con sus consumidores, comienza a fortalecerse y a conseguir una ventaja competitiva que la protege de las fluctuaciones del producto» (Ollé y Riu, 2010, p. 138). Una vez que se han concentrado el mayor número de consumidores y competidores, sólo cabe la segmentación para personalizar la oferta a través de la *arquitectura de la marca*. Se trata de cubrir y explorar los grupos más rentables con una definición de la arquitectura de marcas interna o externa. De este modo, se aprovechará la notoriedad y personalidad construidas.

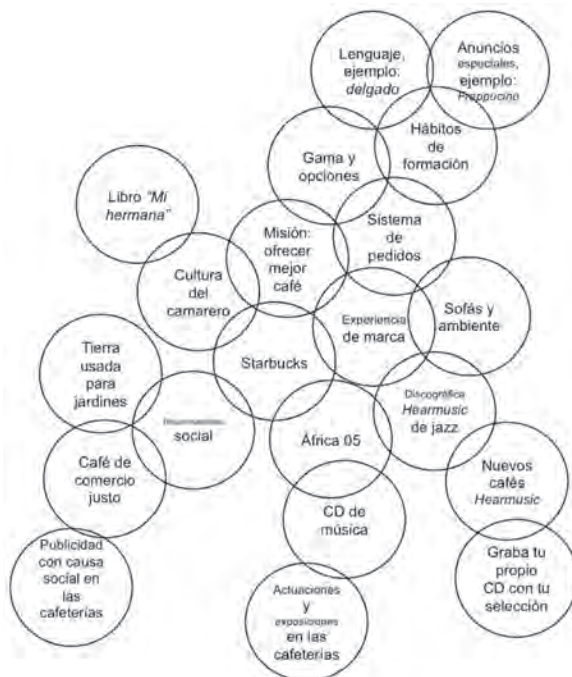
2.7. Modelo de John Grant

El modelo de gestión de marcas que propone John Grant (2006) se basa en la unión de átomos de moléculas. El desarrollo de moléculas permite una visión más dinámica y evolucionada de las marcas, así como comprender los diferentes puntos de vista y las distintas direcciones de las extensiones de marca.

Como se puede ver en el siguiente gráfico que ilustra un ejemplo práctico del modelo de Grant, la marca Starbucks está en el centro y, a su alrededor, se van conectando las ideas en función de

¹¹ En este contexto, se entiende «driver» como el impulsor que incentiva la compra (traducción propia).

¹² Se entiende *mainstream* como una marca conocida por el consumidor medio (traducción propia).

Figura 7 · Modelo de moléculas de John Grant aplicado a Starbucks

Fuente: Adaptado de Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos (Grant, 2006, p. 39).

si tienen una o más conexiones. En el ejemplo también se ve que el área de brand experience¹³ de la marca está relacionado con la música, la oferta de productos y cómo éstos se sirven al público. La unión entre los átomos necesita nexos creíbles entre ellos, aunque no se tienen que referir constantemente a la misma idea. La consistencia estará en la estrategia y los valores; en los mensajes del producto, en la venta o en el embalaje; en la conexión de ideas; en una implementación de las ideas que responda a «¿cómo se hacen las cosas últimamente (o por aquí)?». El mo-

delo de Grant potencia la variedad en la ejecución de ideas nuevas y frescas, proporciona nueva información al consumidor y fomenta las *joint ventures*¹⁴ entre marcas. La implementación de este modelo se basa en la experiencia de marca y en cómo las marcas pueden crear diferentes estilos de vida. En consecuencia, las diferentes ideas serán más atractivas y más fáciles de adoptar por parte de los consumidores. Además, exige la evolución y la búsqueda constante de nuevos métodos para amplificar las ideas.

¹³ Brand experience se traduce como experiencia de marca (traducción propia).

¹⁴ Una joint venture es una asociación entre diferentes empresas (traducción propia).

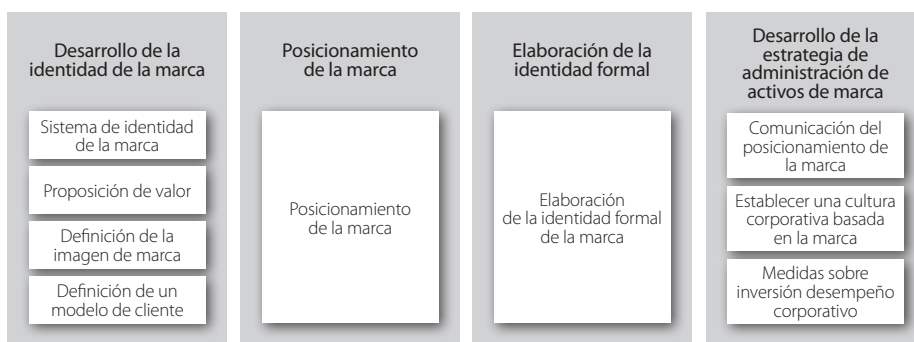
2.8. Modelo de Manuel Martín

El modelo del profesor Manuel Martín (2005) se divide en cuatro fases con un total de nueve pasos. Las cuatro etapas son: el desarrollo de la identidad de marca, definición del posicionamiento de marca, desarrollo de la identidad formal de la marca y el desarrollo de la estrategia de administración de la marca.

La primera etapa de *desarrollo de la identidad de marca* define con exactitud qué es la marca, para qué sirve o qué beneficios posee. Para ello, se deben seguir cuatro pasos: establecer el sistema de identidad de marca para determinar cuál es la esencia de la marca y las distintas dimensiones de la identidad de la marca; definir la imagen de marca para analizar cómo es percibida o establecer los rasgos y las asociaciones deseadas; elaborar la proposición de valor desde el punto de vista del cliente, las ventajas y beneficios diferenciales que aporta la marca en relación con la competencia; y definir el modelo de cliente basado en la marca, en función de las

modalidades de la compra del producto o servicio, o de las que ofrezca la competencia. En la segunda fase, el *posicionamiento* se define en base a criterios relacionados con lo que ofrece la competencia, la categoría a la que pertenece el producto o servicio, sus beneficios o el mercado en el que se desea entrar. En función de las etapas anteriores, el *desarrollo de la identidad formal* de la marca define los elementos gráficos y verbales que definirán la marca. Por último, el desarrollo de la *estrategia de administración de activos de marca* se compone de tres pasos. Primero, hay que comunicar el posicionamiento que se materializa en un plan de comunicación comercial integral que transmita, de forma coherente y eficaz, los mensajes, el posicionamiento o la oferta diferencial a los públicos de la empresa. Después, se establece una cultura corporativa de la marca, junto con las medidas de inversión y desempeño corporativo para establecer, por último, unas medidas de evaluación que midan el retorno de la inversión.

Figura 8 · Modelo del profesor Manuel Martín



Fuente: Adaptado de Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos (Martín, 2005, p. 49).

Figura 9 · Matriz de los diferentes grados de madurez en la gestión de la marca



Fuente: elaboración propia.

3. Conclusiones: la madurez en la gestión de la marca

Para responder a los objetivos planeados en este trabajo y, sobre todo, ayudar a las empresas a elegir el modelo de gestión de marca más apropiado a sus necesidades, se plantea una matriz que refleja los distintos grados de madurez de las empresas en relación a la gestión de su marca y los diferentes modelos analizados en este trabajo.

Como se puede ver en el gráfico anterior, se relacionan dos variables desde el punto de vista de la empresa: su experiencia en la gestión de la marca y su visión integral de la misma. A partir de ahí, cada modelo se sitúa en la matriz en función de las dos variables. Como resultado, se obtienen cuatro grados genéricos en la madurez de la gestión de la marca:

- Grado inicial: las empresas primerizas en la gestión de su marca se decantarán por modelos con características parecidas a los de Aaker y Manuel Martín, dado que son compañías que no tienen una visión integral de su marca, ni experiencia de lo que implica su gestión. Los modelos situados en el primer grado de madurez son propuestas basadas en la identidad de la marca y que parecen destinados a ejercer como guía en su gestión.
- Grado intermedio: las empresas con algo más de recorrido y condicionadas por la gestión de la marca desde un punto de vista financiero, se sentirán más cómodas utilizando modelos como los que proponen

McKinsey, Young & Rubicam o Milward Brown. Estos modelos tratan de detectar *insights* a través de la investigación para que se puedan aplicar al desarrollo y mejora de las marcas, o bien determinar si éstas son relevantes para el consumidor y así justificar la inversión financiera necesaria.

- Grado avanzado: las organizaciones con más experiencia en la gestión de la marca, con una mayor visión integral de la misma y que están en el momento de gestionar nuevos significados, preferirán modelos similares a los de Grant y Ollé y Riu, ya que proponen un acercamiento más dinámico de la gestión de la marca. Su objetivo es definir nuevos significados y territorios que la marca puede explorar.
- Grado experto: las empresas más maduras en la gestión de su marca utilizarán modelos similares al de Interbrand. Dicho modelo propone una visión integral basada

en una plataforma o esencia de marca, aliada con la estrategia de negocio y que tiene en cuenta la influencia de la marca durante todo el proceso de compra.

En conclusión, los modelos de gestión de marcas suponen una herramienta muy eficaz porque dan forma a la estrategia de marca que, a su vez, debe formar parte de la estrategia de negocio de la compañía. Dichas herramientas dan orden y coherencia al crecimiento de la marca, siempre y cuando los modelos se puedan adaptar a la idiosincrasia de cada corporación. Por ello, es importante analizar previamente cuáles son las necesidades de la compañía en relación a su estrategia de negocio y a su nivel de madurez en la gestión de la marca antes de elegir el modelo más adecuado. De eso dependerá llegar a todos los públicos de la compañía con una propuesta de valor de marca relevante y única, que sea capaz de perdurar en el tiempo, cumplir las expectativas y alcanzar los objetivos de negocio.

Bibliografía

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas ponderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ayestarán, R., Rangel, C., Sebastian, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Barlow, J., Stewart, P. (2005). *El valor de la marca en el servicio al cliente. El nuevo margen competitivo*. Barcelona: Barlow Stewart.
- Bernardos, L. M. (2011). *El valor de la marca para el consumidor: compendio de modelos para su evaluación*. Madrid: Coleman.
- Brujón, G. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cubillo, J. M. (2011). *Descifrando el ADN de las marcas. Elementos esenciales para la Dirección Estratégica de Marcas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- De Toro, J. M. (2009). *La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management*. Barcelona: Deusto.
- Fernández, J. D. (2012). *Una aproximación al Brand Management desde la comunicación*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.
- Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto. How to build brands, redefine markets and defy conventions*. Sussex: Wiley.
- Harvard Business Review. (2000). *Gestión de Marcas*. Bilbao: Deusto.
- Ind, N., Fuller, C., Trevail, C. (2012). *Brand Together: How Co-Creation Generates Innovation and Re-energizes Brands*. Londres: Kogan Page.
- Interbrand, Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2008). *El glosario de las marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kapferer, J.N. (2008). *The new strategic brand management*. Londres: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management. Building, measuring, and managing brand equity*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., Apéria, T., Georgson, M. (2008). *Strategic brand management. A European perspective*. Essex: Prentice Hall.
- Logman, A. (2004). The Logman model: a logical brand management model. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (2), 94 – 104.
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Morgan, A. (2009). *Eating the big fish. How challenger brands can compete against brand leaders*. Nueva Jersey: Wiley.
- Ollé, R., Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez, C., Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Raggio, R. D., Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14 (5), 380 – 395.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., Pervan, S. (2011). *Strategic brand management*. Nueva York: Oxford University Press.
- Schultz, D.E, Barnes, B.E., Schultz, H.F (2009). *Building Customer Brand Relationships*. M.E. Nueva York: Sharpe.
- Schultz, M., Hatch, M. J. (2007). *Third wave branding: breaking the ice*. *Communication Director*, 4, 58 – 61.
- Simmons, J. (2006). *Great brand stories innocent. Building a brand from nothing but fruit*. Londres: Cyan.
- Zednik, A., Strenbinger, A. (2008). Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: a categorization and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria. *Journal of Brand Management*, 15 (5), 301 - 311.

Biblioweb

- Aaker, D. (2014). «I Will» vs. «Just Do It»: *The Under Armour Success Story*. Prophet. Disponible en: <https://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/208-i-will-vs-just-do-it>
- BAV Consulting (2011). *Brand Essentials Report. Principle Brand: Volvo. Additional Brands: Cadillac + Mercedes Benz. Years Trended: 2010 – 2011*. Country: USA. Disponible en: http://bavconsulting.com/wp-content/uploads/2013/03/BAVInsights_BrandEssentials_SampleReport.pdf
- (2014). Disponible en: <http://bavconsulting.com/>
- Brujó, G. (2006). *A New concept for traditional mega brands*. Brand Channel. Disponible en: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1241
- Interbrand. (2011). *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio*. Disponible en: http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/06/web_20121010_Marcainter-ena_Marcaexterna_como_Catalizador_del_Cambio.pdf
- Lee, V. (2004). *The Building of a Brand: An architecture to develop and integrate the 4 components to help an organization meet its brand objective*. The Design Depot. Disponible en: <http://thedesigndepot.com/wp-content/uploads/2012/05/branding.pdf>
- McKinsey. *About Brand Navigator*. Disponible en: <http://vimeo.com/104087996>
- *Brand Navigator*. Disponible en: <http://mckinseysolutions.com/solutions/brand-navigator.aspx>
- *McKinsey Solutions: Brand Navigator*. Disponible en: http://solutions.mckinsey.com/catalog/media/McKinseySolutions_BrandNavigator.pdf
- Millward Brown. *BrandZ*. Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz>
- *Meaningfully Different Framework*. Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/footer/about/meaningfully-different-framework#related-content>
- Sis International Research. (2005). *SIS White Paper: Brand Management in the 21st Century*. Disponible en: <http://thoughtleadership.sismarketresearch.com/ruth-stanat-journal/2005/10/15/sis-white-papers-brand-management-in-the-21st-century-trends.html>
- Soler, B. (2009). *Las paradojas de la marca: fortaleza y vulnerabilidad*. Harvard Deusto Business Review. Disponible en: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/ficha-Articulo.asp?intArticulo=2793>
- The Futures Company. (2011). *The Future of Global Brands in an Uncertain World: The Power of Co-Creation*. Disponible en: <http://thefuturescompany.com/free-thinking/the-future-of-global-brands/>
- Young & Rubicam. *BrandAsset Valuator*. Disponible en: <http://www.yr.com/BAV>
- Webster, F. E. (2000). *Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers*. Journal of the Academy of Marketing Science. Volumen 28, nº1. Dartmouth. Disponible en: <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%207%20-%203%20Webster.pdf>