



Como crear unha marca

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME

ÍNDICE DE CONTIDOS

0. Limiar	7
1. Introducción	11
1.1 Obxectivos do manual	11
1.2 Estrutura do manual	12
2. A marca: concepto e evolución	17
2.1 Definicións de marca	20
2.2 Evolución das marcas	22
2.3 Clasificación de marcas	24
3. A marca do distribuidor	29
3.1 A marca do distribuidor ou marca branca	29
4. As marcas na actualidade	33
4.1 Cal é o valor dunha marca?	33
4.2 As marcas máis valiosas	35
4.3 As mellores marcas españolas	36
5. Por que crear unha marca?	39
5.1 Vantaxes de construír unha marca forte e consolidada	40
5.2 As marcas nas pemes	41
6. Como construír unha marca? Metodoloxía para a construción dunha marca	45
6.1 Branding	46
6.2 Cales son os pasos para a construción dunha marca poderosa?	47
6.3 Estratexias ou arquitectura de marca	57
6.4 Fases na vida dunha marca. Que facer en cada momento?	59
7. Como debe ser a miña marca? Chaves para o éxito dunha marca	63
8. Que nunca debe facer unha marca? Erros que hai que evitar	67
9. Debo rexistrar a miña marca?	71
9.1 Onde consultar se a marca que quero rexistrar xa existe?	72
9.2 Pasos para rexistrar a miña marca en España?	73
9.3 Por que e como protexer os dereitos de propiedade intelectual da súa peme no estranxeiro?	74
9.4 Que é a vixilancia de marca?	75
10. Casos de éxito de marcas	79
10.1 Casos prácticos de marcas nas pemes	79
10.2 Grandes marcas que un día tamén foron marcas en pemes e outras fórmulas empresariais	80
11. Casos de fracaso de marcas	87
11.1 Fracasos de cultura de marca	89
11.2 Fracasos de malas ideas	90
11.3 Fracasos de extensión de liña	91
11.4 Outros fracasos	92

12. Caso práctico. Exemplo de construción de marca	95
13. Os profesionais da construción de marcas trasladan o seu coñecemento	103
14. Tendencias das marcas	121
15. Conclusións	125
16. Glosario de termos	129
17. Referencias e recursos	137
17.1 Ligazóns de interese	137
17.2 Libros recomendados	140
17.3 Estudos	143
17.4 Revistas	144
18. Bibliografía	147
18.1 Libros	147
18.2 Estudos e manuais	148
18.3 Revistas e outros relatorios	149

0.Limiar





0. Limiar

Os **Manuais prácticos da peme** constitúen un instrumento de traballo para empresarios, técnicos e emprendedores orientado á mellora da competitividade da empresa e a través desta, lograr o seu crecemento e consolidación.

O seu desenvolvemento por parte de **BIC Galicia** xorde como resposta á necesidade de coñecer os elementos clave en materias de grande importancia para unha correcta xestión empresarial, como a mercadotecnia, o uso de internet, a dirección da forza de vendas, a innovación, a comunicación na empresa, a xestión de tesourería, a exportación etc.

No proceso de elaboración dos **Manuais prácticos da peme** quíxose alcanzar ou responder a un dobre obxectivo: por unha banda, ofrecer unha información teórica rigorosa e completa sobre o tema que se aborda en cada documento, e por outra, darlle a esta información unha orientación práctica que lle facilite ao usuario a implantación na súa empresa dos coñecementos adquiridos.

Para lograr este obxectivo incluíronse exemplos ou casos prácticos en cada un dos manuais. Nestes desenvólvense un ou máis supostos sobre o tema tratado no documento, facilitando deste xeito a comprensión da información e a súa posterior aplicación na actividade empresarial.

Esta combinación de teoría e práctica é un aspecto que caracteriza os **Manuais prácticos da peme**, á vez que os diferencia doutras publicacións similares sobre xestión empresarial.

No portal de **BIC Galicia** - <http://www.bicgalicia.es> - pódese acceder aos **Manuais prácticos da peme** en formato electrónico, nas súas versións en galego e castelán.



1. Introducción





1. Introducción

Este manual pretende servir de guía ás pemes que queiran emprender o labor de creación dunha marca poderosa nun mercado cada vez máis saturado, confuso e agresivo. Preténdese dar unha visión de que é e que abarca hoxe unha marca, entendendo esta como un activo estratéxico, sinónimo de garantía, de confianza, símbolo que fideliza os consumidores, cos que hai, por encima de todo, que conectar e crearlles experiencias únicas, xa que son os consumidores os que fan exitosa unha marca. E todo iso conséguese cunha verdadeira xestión da marca e coa construción desta día a día.

1.1 Obxectivos do manual

Como é lóxico, o principal obxectivo do manual práctico Como construír unha marca poderosa se son unha peme céntrase en:

- Ofrecer un esquema organizado e intuitivo de cales son os pasos que hai que seguir para construír unha marca poderosa.

Deste xeito, a persoa que traballe nunha peme, independentemente do posto que ocupe nesta, deberá entender e ter claros cales son os pasos necesarios para a creación dunha marca, de maneira que poida apoiarse e buscar os recursos que estime oportunos para poñer en marcha a creación dunha marca poderosa.

Neste sentido, os obxectivos secundarios que persegue o manual práctico son:

- Dar unha visión estratéxica da creación de marcas e a necesidade de crear marcas con valores cos que o consumidor/a se sinta identificado e, polo tanto, desexe comprar.
- Subliñar a importancia da creación de marcas como o principal activo da empresa.
- Aclarar que non é unha marca.



1.2 Estrutura do manual

O manual estrutúrase en varios capítulos. Pretende ofrecer unha aproximación ao aspecto crítico de como “crear unha marca poderosa”, desde o máis xeral e máis básico ao máis específico e concreto. Deste xeito, o manual dividírase en tres bloques principais:

- **Capítulos introductorios:** neste bloque preténdese ofrecer unha introdución ao que é a marca.
 - **Introdución ao mundo das marcas:** este apartado preséntase como resumo da evolución histórica que tiveron ata hoxe as marcas, de modo que se entenda cal é a situación actual e, polo tanto, por que a xestión destas tamén cambiou.
 - **A marca do distribuidor:** dada a importancia actual da influencia da marca do distribuidor, preséntase un apartado especial que cobre este caso especial de tipo de marca.
 - **As marcas na actualidade:** visión de cales son as marcas que hoxe en día destacan e se constituíron como referentes.
 - **Por que crear unha marca?:** xustificación da importancia estratéxica de crear e xestionar unha marca como aspecto clave e esencial para a supervivencia e diferenciación dos produtos dunha peme no mercado global.
- **Capítulos principais:** este bloque céntrase de xeito integral nos pasos concretos que hai que seguir e cada unha das accións que cómpre levar a cabo para construír unha marca.
 - **Pasos na construción de marcas poderosas:** este apartado trata as etapas que se deben levar a cabo para a creación dunha marca poderosa. Cobre cinco fases: estudo e análise, que marca o punto de partida para a creación dunha marca; o deseño, creación dos valores, atributos e conceptualización da marca; a posición, creación do posicionamento da marca; a construción, creación da marca visualmente (nome, cores, logo...), e para rematar a implementación, que supón o deseño e posta en marcha de plans e accións comunicativas para a xestión da marca.
 - **Definición da estratexia da marca:** definir unha estratexia en relación coa marca é fundamental e por iso neste apartado recóllense as principais estratexias de marca que cómpre seguir.
 - **Chaves de éxito e erros sobre as marcas:** cales son os factores de éxito das marcas e cales son os maiores erros que se cometen en torno á creación dunha marca son os puntos que se recollen neste apartado.
 - **Rexistro da marca:** por que é interesante rexistrar a marca, cales son os pasos que hai que seguir para realizar un rexistro, só a nivel nacional ou comunitario, custos... é o que se explica neste apartado.
- **Capítulos prácticos:** pretenden ofrecer unha visión de todo o anterior a través de exemplos de marcas reais tanto galegas como españolas ou internacionais.
 - **Casos de éxito de marcas:** algúns exemplos sobre marcas exitosas, a súa xestión ou outros aspectos son os que se recollen neste apartado.
 - **Casos de fracaso de marcas:** a través de casos de fracaso de marcas por diferentes causas tamén se pretende dar unha visión práctica e que sirva como lección de aprendizaxe na creación e xestión de marcas.



- Experiencia e reflexións de expertos/as en creación de marcas: seleccionáronse diferentes persoas expertas en creación e xestión de marcas que poidan achegar aspectos clave neste campo de utilidade para as peme.
- Glosario das marcas: definición dos termos máis importantes e necesarios na creación de marcas.
- Referencias e recursos de interese: recollida de información útil para afondar na creación de marcas a través de referencias a webs, libros, revistas e empresas que son especialistas neste campo.
- **Conclusións e peche:** para rematar, este bloque pretende recoller:
 - Tendencias: tendencias actuais en creación e xestión de marcas.
 - Conclusións: unha visión global de que é construír unha marca poderosa desde a peme.

En resumo, a estrutura presentada pretende axudar a cumprir os obxectivos marcados e constituír un manual práctico adaptado á peme.



2. A marca: concepto e evolución





2. A marca: concepto e evolución

Ser marca non é unha opción, é unha condición necesaria e ineludible

Nun mundo tan saturado de produtos como o actual e tan globalizado, a batalla por lograr a atención do consumidor é cada vez máis difícil.

Os produtos, os mercados, as marcas, as estratexias, as mensaxes publicitarias e os medios parécense cada vez máis, mentres que os consumidores se parecen cada vez menos. A idade xa non define o consumidor. Claro exemplo disto é a Wii: unha boa xestión da estratexia e a marca conseguiu transformar a categoría das videoconsolas e os videoxogos, creando o seu propio oco no mercado e cambiando o concepto. O consumidor é tamén cada vez máis infiel e está preparado para captar só o que é diferente.

O reto da diferenciación será cada vez máis duro. Por todo isto, as marcas móvense nunha contorna cada vez máis complexa, un mundo en constante cambio no que as marcas tamén deben adaptarse ou perecer, ao quedar obsoletas. Produciuse un paso dun modelo a outro de marca. Pasouse de deseñar un símbolo gráfico a unha personalidade de marca e de empresa.

Neste sentido unha marca convértese nunha vantaxe competitiva. A marca é a visión dunha empresa, a forza propulsora que permite diferenciar unha empresa das súas competidores. A marca debe ditar todas as decisións estratéxicas das empresas, desde a visión corporativa do negocio ata a xestión dos seus recursos humanos.

As marcas non son só para as grandes empresas. A creación dunha marca propia, do mesmo xeito que as marcas das grandes compañías, empeza cunha estratexia e continúa coa aplicación de tácticas no día a día.

Resulta esencial para as pemes, se o que queren é evitar a espiral competitiva de prezos na que a mediana empresa xoga con desvantaxe fronte á grande empresa ou multinacional, que cren marcas poderosas, xa que hoxe o único xeito de destacar no mercado é a través da marca.

“A auga é gratis, nós só cobramos polo envase e a marca”. Perrier.

Malia a importancia crecente das marcas e a toma de conciencia do seu valor polas empresas, estas a miúdo loitan e en moitos casos fracasan á hora de construír unha imaxe de marca que achegue valor engadido. É moi común cometer erros como asimilar a marca cun nome. Ou pensar que a marca é do departamento de mercadotecnia, mentres que a marca é estratexia.

Unha gran marca é unha grande historia. Unha gran marca inspira. Unha verdadeira marca conecta e emociona o consumidor. Apple entendeu como poucos o valor da súa marca.



De todo isto denótase que chegou a hora de comunicar para construír unha marca potente, seguindo a máxima de que todo comunica, desde o produto ata a publicidade, as súas propias oficinas ou a actitude dos traballadores da empresa. Por exemplo, McDonald's premia o empregado do mes en medio dun dos seus establecementos. Esta acción non só reforza o compromiso interno dos traballadores, senón que expande o concepto de marca da empresa, a felicidade.

O valor estratéxico da imaxe e da comunicación converteuse na ferramenta máis eficaz para optimizar os resultados de negocio.

Compraría un artigo de luxo se non tivese impreso o seu logo? Acudiría a unha entidade bancaria se non tivese logo? As respostas, previsiblemente negativas en ambos os casos, demostran o poder que ten unha marca.

Ou outro exemplo, a presenza no mercado de camisetas con logotipos de marcas desaparecidas hai máis de quince anos que se venden moi ben. A razón é que son marcas poderosas que evocan grandes recordos para uns, os valores dunha xeración para outros e para moitos máis é un símbolo de status que lle di á xente "pertenzo a un grupo selecto".

Segundo afirma Jeff Swystun, director global de Coñecemento e Comunicacions de Interbrand, "en 1978 o 85 por cento do valor dunha compañía estaba nos seus activos tanxibles, como a infraestrutura e as instalacións, e en 2004, o 72 por cento dos activos eran intanxibles, ligados coa intelixencia, os recursos humanos, a comunicación e o branding". En conclusión, atopámonos na década do valor, o que denota e lles confire ás marcas o carácter de importantes activos da empresa, cuxa correcta xestión é crítica para competir nos mercados.

As marcas chegaron para quedarse



18

Para finalizar esta introdución na que se pretende deixar constancia do importante, en especial hoxe en día, que é contar con marcas poderosas e xestionalas adecuadamente, así como manifestar o vivas que están as marcas na actualidade, merece a pena recoller o capítulo do que xa se coñece como "o venres Malboro".

O 2 de abril de 1993 Wall Street tivo medo. Aquel día, Philip Morris anunciou unha medida inesperada: para poder competir, o atado de Marlboro pasaría a custar un 20 por cento menos. A decisión da tabaqueira caeu como unha bomba. Se a marca que desde 1954 investira fortunas en coidar a súa imaxe debía retroceder, podía ser o principio dun efecto dominó. De feito, aquel día, o valor das accións de Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, Pepsi Cola e Procter & Gamble sufriron unha importante caída, aínda que ningún título baixou tanto como Philip Morris. Eran tempos de recesión, os baby boomers (membros da xeración baby boom, aquela explosión demográfica) lanzábanse ás marcas dos supermercados, que imitaba os logos das grandes empresas tradicionais. Era a época en que proliferaban os clons de PC, obrigando a IBM a abaratar os seus produtos. A industria temía que o norteamericano medio rompese o pacto. As consecuencias podían ser desastrosas. Moitos concluíron que había que baixar os prezos. Falouse da morte das marcas. Con todo, un puñado de compañías entendeu todo o contrario; hoxe manexan as rendas da economía mundial. Chámanse Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's, Starbucks ou Amazon, que apostaran por un concepto fundamental: o seu traballo non era vender produtos, senón marcas.

Outro exemplo claro desta aposta atópase na marca Tommy Hilfiger, que se ocupa menos de fabricar roupa que de poñer a súa firma. A sociedade está integramente dirixida por medio de

acordos de explotación baixo licenza, e Tommy Hilfiger pasa todos os seus produtos a un conxunto de sociedades distintas: Jockey fabrica a roupa interior Hilfiger, Pepe Jeans London fabrica os Jeans Hilfiger, Oxford Industries fabrica as camisas Tommy, a Sride Rite Corporation fabrica o seu calzado. Que fabrica Tommy Hilfiger? Nada. Segundo o vello paradigma, a mercadotecnia servía para vender o produto. Co novo modelo, a mercadotecnia moderna, a produción tórnase secundaria.

Ou, por exemplo, o valor de Coca-Cola, sen incluír o valor da súa marca, sitúase á metade, se se inclúe o seu valor de marca, o seu valor no mercado ascende a máis do dobre. É dicir, que sen o valor da marca, o valor da botella de Coca-Cola estaría medio baleiro.

Propoñamos un exemplo para pechar este apartado e entender definitivamente cal é a esencia da verdadeira marca e a filosofía coa que debemos construír poderosas marcas.

Marty Neumeier, no seu libro *The brand gap: como manexar a distancia entre a estratexia de negocio e o deseño*, define o que é unha marca carismática como calquera produto, servizo ou organización na cal a xente cre e polo tanto non hai substituto. A raíz desta definición, e tomando como referencia algúns dos seus exemplos e outros suxeridos, propoñemos o seguinte exercicio, poderías dicir cales destas marcas son carismáticas?

AMAZÓN	HITACHI	DISNEY
APPLE	BBVA	PEPSI-COLA
BURGER KING	IKEA	COCA-COLA
PRECIADOS	DIA	RCA
DANASI	LEVI'S	MACY'S
FORD	MINI COOPER	GOOGLE
GENERAL ELECTRIC	NISSAN	CAMPER
REEBOK	BMW	HARLEY DAVIDSON



Entre as marcas propostas, non todas son carismáticas, só as seguintes poden englobarse baixo esa definición:

AMAZON	HITACHI	DISNEY
APPLE	BBVA	PEPSI-COLA
BURGER KING	IKEA	COCA-COLA
PRECIADOS	DIA	RCA
DANASI	LEVI'S	MACY'S
FORD	MINI COOPER	GOOGLE
GENERAL ELECTRIC	NISSAN	CAMPER
REEBOK	BMW	HARLEY DAVIDSON

2.1 Definición de marca

A marca é a alma do produto

É importante, antes de entrar por completo en como se constrúen marcas, saber que é unha marca?, así como que é un produto?, posto que, como punto de partida e base fundamental, hai que ter moi claro que unha marca e un produto non son o mesmo.

Existen numerosas definicións sobre a marca. A orixe da palabra marca (brand) é alemá e significa lume. Utilizouse nos seus inicios polos gandeiros que marcaban (branding) os seus animais con ferros ardentes para deixar claro quen era o dono de cada cabeza de gando.

“an identifying mark burned on... livestock with a branding iron”

A definición legal de marca que recolle a última lei española sobre marcas (Lei 172001, de 7 de decembro, de marcas) no seu artigo 4 defínea como “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir no mercado os produtos ou servizos dunha empresa dos doutras.” Entre eses signos atópanse:

- As palabras ou combinacións de palabras, incluídas as que serven para identificar as persoas.
- As imaxes, figuras, símbolos e debuxos.
- As letras, as cifras e as súas combinacións.
- As formas tridimensionais entre as que se inclúen os envoltorios, os envases e a forma do produto ou da súa presentación.
- Os sonoros.
- Calquera combinación dos signos que, con carácter enunciativo, se mencionan nos apartados anteriores.

Outra definición sobre o que é unha marca é a seguinte:

- “É un nome, termo, símbolo, deseño ou combinación destes elementos que identifica os produtos dun vendedor e os distingue dos produtos da competencia”. Lamb, Hair e McDaniel.
- “É un nome, un termo, un sinal, un símbolo, un deseño ou unha combinación dalgún deles que identifica produtos e servizos dunha empresa e os diferencia dos competidores”. Asociación Americana de Mercadotecnia.

Sen entrar en maiores detalles sobre diferenzas entre marca legal, marca rexistrada ou outras (que poden consultarse ao final do manual no glosario), a definición e o concepto de marca sobre o que debe basearse este manual como fundamento supera esa mera definición legal.

O que se debe entender por unha marca recolle moito máis significado e é hoxe en día un concepto máis evolucionado que o enunciado que realiza a lei.

Algunhas das definicións de interese sobre o que verdadeiramente é unha marca, e que son precisamente as que deben quedar na nosa mente e crear o concepto de marca, son as que se presentan a continuación:



- “Xa sexa que se trate dun nome, unha marca comercial, un logotipo ou outro símbolo, unha marca é en esencia a promesa dunha parte vendedora de proporcionar, de forma consistente os compradores, un conxunto específico de características, beneficios e servizos”. Philip Kotler.
- “... A promesa, a grande idea e a expectativas que residen na cabeza de cada consumidor sobre o produto, servizo ou a compañía... a marca significa algo”. Alina Wheeler.
- “Unha marca é un compoñente intanxible pero crítico do que unha empresa significa”. Scott Davis.
- “Fundamentalmente, unha marca é un concepto”. Bobby J. Calder.
- “Un conxunto de promesas nas que os consumidores cren. A promesa é o que sentimos que estamos necesitando e que tal marca o vai cumprir no longo prazo. Esa promesa debe ser relevante considerando o público-obxectivo, coherente, verdadeira e diferente”. Marcelo Sapoznik.
- “As marcas actúan como os grandes protagonistas do noso tempo, elevando a barreira dunha categoría a través da experiencia”. Scott Bedbury.
- “As marcas son o motor dos negocios, como símbolos que interpretan un produto e buscan que a xentes e identifique con el”. Wally Olins.
- “Unha marca é o sentimento visceral dunha persoa sobre un produto, un servizo ou unha organización”.
- “Una marca é o que a xente pensa de ti”. Ted Matthews.

No entanto, malia a gran variedade de definicións, pódese entender en global que hoxe en día unha marca é unha pegada mental que reflicte unha personalidade, unha promesa e forma de actuar propia. As marcas son visuais, emocionais, racionais e culturais.

Sen entrar en moito detalle e simplemente a modo ilustrativo, é importante citar e aclarar neste punto, antes de pechar este apartado, algunhas malas definicións e mal entendidos sobre o que algunhas persoas e responsables de pemes entenden que é unha marca, xa que se limitan a definila como:

- Unha marca é un logo.
- Una marca é unha identidade.
- Una marca é un produto. Non son o mesmo; por exemplo, un mal artigo pode beneficiarse dunha boa marca e un bo produto pode fracasar por non dar coa marca adecuada. Neste sentido queda claro que ambas as realidades están diferenciadas.

É clave definir e diferenciar en especial que é un produto. Segundo Philip Kotler, o gurú da mercadotecnia, un produto é calquera ofrecemento que pode satisfacer unha necesidade ou un desexo, e podería ser unha das dez ofertas básicas: bens, servizos, experiencias, eventos, persoas, lugares, propiedades, organizacións, información e ideas.

É esencial entender que as marcas non son tanxibles, o tanxible é o produto. É esa a verdadeira diferenza, o produto constitúeno os atributos, mentres que a marca é a alma do produto.



2.2 Evolución das marcas

Crear unha marca é infinitamente máis difícil que fabricar un produto

Houbo unha grande evolución sobre as marcas no transcurso do tempo. De forma resumida pódense establecer as seguintes etapas:

- A marca orixínase por 1880, coa evolución e a produción dos alimentos xerados en masa. O vendedor habitual deixa de estar en contacto directo co consumidor final, e xa que logo créanse as marcas, para xerar confianza.
- **1.ª etapa:** a primeira etapa abarca o primeiro cuarto do século XX. As marcas definíanse fundamentalmente polo que era o produto. A súa intención foi simplemente establecer a orixe do produto, asegurando calidade consistente e dando confianza ao consumidor nunha época de produtos xenéricos non diferenciados e de calidade moi variable.
- **2.ª etapa:** a partir de 1925. As marcas de bens de consumo defínense polo que fai o produto, centrábanse nos beneficios funcionais.
- **3.ª etapa:** década dos 50. Co xurdimento da televisión, as marcas crearon unha personalidade coa cal o consumidor estableceu unha relación máis próxima. As marcas falaban de que é o que sentías?
- **4.ª etapa:** na que estamos inmersos. Nos anos 90 falábase do fin das marcas. As presións de distintos actores no proceso de distribución de bens e servizos parecían predicir que as marcas comerciais tal como estaban constituídas terían un futuro incerto.

No entanto, é máis certo hoxe en día que nunca que as marcas son o principal activo estratéxico das empresas.



22

Agora as marcas son (ou deben ser) provedoras de experiencias e significados, abandeirando valores humanos profundos. Son máis complexas e difíciles de entender e xestionar globalmente, ao mesmo tempo que son moito máis importantes para as compañías propietarias.

Marcas como Disney, Harley Davidson, Body Shop, Starbucks son moi bos exemplos, pero o concepto esténdese a estrelas ou personaxes famosas (celebrities), política, equipos de fútbol e ata países.

De forma ilustrativa pódese ver a continuación como evolucionaron na barra do tempo as marcas.

Atributos: que é isto? | Beneficios: que fai? | Experiencia: que é o que sentes? | Identificación: quen é?

1900	1925	1950	2000
------	------	------	------

No momento actual no que nos atopamos hai que ter presente que cando máis se distribúe unha marca, máis xestión e control necesita.

O seguinte cadro tamén representa de forma resumida os principais cambios na evolución das marcas no pasado e hoxe en día:

Marcas antigas	Novas marcas
Mensaxes Estáticas Din Look & Feel Simplicidade Audiencia Sobre operacións comerciais	Conversacións Dinámicas Fan Experiencia Complexidade Comunidade Sobre relacións entre persoas



2.3 Clasificación de marcas

Existen numerosas clasificacións en torno ás marcas. Algunhas delas son as que se mostran a continuación.

En función do nome que se lles dá ás marcas:

- Marcas que se converteron en xenéricos. Exemplo: Pan bimbo, Celofán, Bikini ou Martini.
- Marcas que son unha palabra sen ningún significado. Exemplo: Kodak.
- Marcas con nomes raros. Exemplo: Apache, é un xabón de tocador.
- Marcas cuxa palabra corrente non conectada co produto. Exemplo: Camel.
- Marcas cuxo significado suxire un beneficio do produto. Exemplo: Panrico.
- Marcas adxectivas. Exemplo: Magno ou Xigante.
- Marcas que son unha palabra que suxire o que o produto ofrece: Exemplo: O Xornal.
- Marcas que son unha palabra estranxeira. Exemplo: Palace.
- Marcas identificadas con animais. Exemplo: o crocodilo de Lacoste ou o morcego de Bacardi.
- Marcas con nomes xeográficos. Exemplo: no sector automobilístico existen numerosos exemplos, Córdoba, Toledo, ou en bebidas como Oporto e Jeréz.
- Marcas co nome de persoas, que poden ser o fundador da empresa. Exemplo: Ford. Con nomes famosos. Exemplo: Christian Dior ou Paco Rabanne.
- Marcas que son o nome de personaxe famoso actual. Exemplo: Only by Julio Iglesias.
- Marcas que son un nome de literatura ou mitoloxía. Exemplo: Cervantes ou Júpiter.
- Marcas que inclúen un número: Exemplo: A Sexta, Catro. Outro exemplo son marcas que esconden o número 3: Antena 3, Brandy 103, Tres estrelas ou Las Tres marías.
- Marcas que son siglas: Exemplo: SEAT.
- Marcas que son un acrónimo. Exemplo: Renfe, Rede Nacional de Ferrocarrís Españois.
- Marcas que son un nome composto. Exemplo: El Corte Inglés.
- Marcas construídas a partir de nomes derivados dun básico. Exemplo: Nescafé.

Outro tipo de clasificación agrupa as marcas segundo os compoñentes da propia marca.

- A marca é basicamente o nome. Exemplo: Sony ou Telefónica.
- A marca é basicamente un símbolo. Exemplo: Nike.
- A marca é unha combinación de nome e símbolos. Exemplo: Caixanova.
- A marca inclúe un slogan. Exemplo: Lavado con Perlán.



Existen outras clasificacións das marcas que xa non teñen que ver coas características do seu nome ou a súa composición, senón segundo outras variables que as agrupan. Algunhas das clasificacións que se poden facer en función dalgúns parámetros e que é interesante coñecer son:

- Marcas de culto: sen dúbida Apple ou Harley Davidson.
- Marcas con historia: Vespa ou os muñecos Playmobil.
- Marcas de éxito: Mini, Nike ou Coca-cola.
- Marcas máis cobizadas: Dior, Calvin Klein, Louis Vuitton, Emporio Armani, Versace ou Ferrari.
- Marcas máis poderosas do mundo: Google ou Coca-cola.
- Marcas de luxo: Gucci é a marca de luxo máis desexada; outras son Rolex, Louis Vuitton.
- Marcas país: New York, París ou Madrid.
- Marcas persoa: David Beckham.



3.A marca do distribuidor





3. A marca do distribuidor

Un capítulo separado merece esta tipoloxía de marca.

As marcas do distribuidor son o conxunto formado polas marcas privadas ou comerciais propiedade do distribuidor, e polas marcas de produtos xenéricos ou marcas brancas. Estes mesmos produtos poden estar comercializados polo fabricante. A marca privada do distribuidor ten como finalidade conseguir maior control do mercado, posible lealdade de marca, e ata mellorar a súa imaxe. Adoitan ser xenéricos, que ofrecen o produto sen os custos de promoción e publicidade que toda marca implica. O nome pode ser o mesmo que o distribuidor ou distinto, para protexelos en caso de fracaso.

3.1 A marca do distribuidor ou marca branca

Este fenómeno do consumo e do distribuidor iniciou a súa andaina na década de 1980 coa denominación de marca branca, pero é actualmente cando esta adquiriu un gran protagonismo, acentuado polo fenómeno de Mercadona e as súas marcas Hacendado e Delyplus. A evolución positiva das marcas de distribución é unha das chaves da competencia vertical entre fabricantes e grandes superficies, xa que comercializado o produto co nome do establecemento, ofrece polo xeral unha relación calidade-prezo altamente competitiva.

O pioneiro en España foi hai trinta anos a cadea de supermercados DIA, que co tempo conseguiu erixirse como líder da súa categoría apostando pola calidade, a innovación e o desenvolvemento ao mellor prezo. E é que, aínda que inicialmente as marcas do distribuidor xurdiron orientadas a competir en prezo, hai unha década a súa estratexia centrouse en ofrecer unha mellor relación calidade-prezo, de xeito que gañaba así a confianza dos consumidores e impulsando a fidelidade ao momento de venda. Así, podemos ver que as marcas do distribuidor (MDD) non son simples copias das marcas do fabricante, senón que teñen un posicionamento definido, invisten en I+D e se presentan en atractivos envases.

Na actualidade as MDD aumentan un 20% as súas vendas, converténdose nos mellores aliados para conseguir estirar ao máximo o diñeiro de peto. E é que os produtos co selo dos comercios permiten un aforro que pode chegar ao 40%, o que se traduce en aproximadamente 90 euros menos de gasto á semana na cesta da compra.

Hai establecementos que, baixo unha estratexia de monomarca, empregan o nome do establecemento para os produtos de marca do distribuidor, como DIA ou Eroski. Con todo, outros optaron por crear marcas distintas para estes produtos, como Mercadona, coa marca Hacendado para alimentación ou Deliplus para os produtos de hixiene persoal, ou El Corte Inglés, que acaba de presentar a marca Aliada.



En España o 33% dos produtos vendidos en superficies de máis de 100 m2 son MDD. Somos o cuarto país europeo por cota de mercado das MDD e prevese que estas sigan gañando terreo. Este fenómeno está afectando de xeito drástico ás marcas dos fabricantes. Moitas MDD arrebatáronlles unha importante cota de mercado e algunhas chegaron a gañarlles, ata en produtos de alto valor engadido. As MDD están cada vez máis en auxe e sitúanse xa como verdadeiras marcas, pois alcanzaron no primeiro trimestre do 2008 o 31,7% das vendas de alimentación envasada e droguería, tendencia que parece imporse con grandes crecementos.

Esta é unha máis das causas presentes no mercado e que obrigan a desenvolver maiores esforzos en desenvolver e crear unha marca poderosa que poida competir nesta contorna.



4. As marcas na actualidade



4. As marcas na actualidade

A marca non a tes ti, tena a xente na súa cabeza

Algunhas marcas son máis famosas que outras, por suposto, pero todas elas teñen unha reputación e unha imaxe de marca. É esencial construír marcas sobre principios que non cambiarán e que constitúen a visión da marca.

O obxectivo dunha marca é garantir relacións que creen e aseguren beneficios futuros mediante un incremento da preferencia e a fidelidade do consumidor. As marcas simplifican os procesos de toma de decisións de compra e supoñen xa que logo unha garantía de calidade como unha verdadeira alternativa diferente, relevante e crible fronte ás ofertas da competencia.

Neste apartado do manual, imos reflectir cal é o valor e cales son as marcas máis valiosas na actualidade.

4.1 Cal é o valor dunha marca?



Unha marca descoñecida é algo sen valor

33

As marcas son cada vez máis valiosas e poderosas para impulsar o crecemento do negocio. Marca é un valor estratéxico para a empresa. E, xa que logo, convertéronse na pedra angular da riqueza corporativa.

O valor da marca ou brand equity, que se define como a lealdade do consumidor a unha marca establecida, está deixando de ter importancia.

O concepto de “valor” pode interpretarse de varios xeitos. Desde o punto de vista da mercadotecnia ou do consumidor é a promesa e a materialización dunha experiencia. Desde a perspectiva empresarial supón a seguridade de alcanzar beneficios futuros. E desde a óptica xurídica, é un elemento concreto da propiedade intelectual.

Simplificando a multiplicidade de visións e factores que poden influír en denominar que é o valor dunha marca, o esencial do valor desta céntrase en tres dimensións claramente distintas.

- Diferenciación: unha marca debe ofrecerlle ao cliente beneficios significativos, que a fagan diferenciarse doutras marcas.
- Lealdade, neste caso, en relación coa súa preferencia, satisfacción e compromiso, que a forza da marca sexa capaz de atraer e reter clientes satisfeitos a través do tempo.
- Consistencia, relacionado coa súa avaliación financeira, é dicir, o valor en libros como resultado das actividades de mercadotecnia que a empresa realiza para a marca.

Outros elementos activos da marca que tamén inflúen en determinar o seu valor son:

- A posición no mercado
- A estabilidade da marca
- A notoriedade da marca
- A forza do produto para provocar a preferencia no público consumidor
- A posibilidade da marca de penetrar outro tipo de mercados
- A posibilidade da marca de internacionalizarse
- O alcance da protección xurídica
- A capacidade da marca para investir no desenvolvemento da súa marca



4.2 As marcas máis valiosas

Unha boa marca motiva, unha gran marca inspira

Existen diferentes estudos e clasificacións elaborados en torno ás marcas máis poderosas e máis valiosas. Dous dos estudos máis famosos son os que se mostran a continuación. A razón pola cal cada unha destas marcas se atopa nas mellores posicións débese á xestión estratéxica que realizan delas. A razón de recoller os índices das dez marcas máis poderosas pretende servir de guía e referente para afondar no seguimento e estudo de saber cal é a razón do seu valor, e xa que logo aumentar o coñecemento que se poida trasladar ás marcas que alguén decida construír.

Clasificación das dez marcas máis poderosas segundo o estudo Top 100 most powerful brands de BrandZ™ 2008.

N.º	Marca	Valor da marca en millóns de \$
1	Google	86,057 \$
2	General Electric	71,379 \$
3	Microsoft	70,887 \$
4	Coca-cola	58,208 \$
5	China Mobile	57,225 \$
6	IBM	55,335 \$
7	Apple	55,206 \$
8	McDonald's	44,499 \$
9	Nokia	43,975 \$
10	Malboro	37,324 \$



Fonte: Millward Brown Optimor (inclúe información de BrandZ™, Datamonitor e Bloomberg)

4.3 As mellores marcas españolas

De igual xeito que no apartado anterior, neste preténdese reflectir algunhas das marcas españolas mellor valoradas.

Clasificación das dez mellores marcas españolas de 2007 segundo o estudo que elabora Interbrand cada dous anos.

N.º	Marca	Valor da marca en millóns de euros
1	Movistar	12,236 m €
2	Santander	9,362 m €
3	BBVA	7,736 m €
4	Telefónica	6,185 m €
5	Zara	4,112 m €
6	El Corte Inglés	1,930 m €
7	La Caixa	1,594 m €
8	Banco Popular	1,516 m €
9	Repsol	721 m €
10	Mango	702 m €



Outros estudos mostran tamén algunhas das marcas máis populares dos españois que, segundo un estudo elaborado pola central de medios de Zenithmedia, son: Mercadona, Sony, Nike, Leche Asturiana, Audi, Adidas, Mercedes e Supermercados DIA.

36

Así mesmo, segundo o estudo BrandZ '08, Banco Santander, BBVA, Zara e Movistar ocupan os postos 48, 77, 84 e 88 da clasificación mundial, respectivamente.

Entre estas marcas, tamén destacan Mango ou o Club de Fútbol Real Madrid como marcas españolas máis coñecidas internacionalmente.

É interesante coñecer que actualmente o Club de Exportadores e Investidores Españois xunto con outros axentes colaboradores como o Ministerio de Industria, Turismo e Comercio, o Ministerio de Asuntos Exteriores, o Icxex ou a Oficina Española de Patentes e Marcas (OEPM) está desenvolvendo un Plan de marcas embaixadoras e imaxe de España, para mellorar a imaxe mundial do "feito por" (made by). Este proxecto tratará de constituír un punto de apoio á internacionalización das marcas españolas, así como impulsar a imaxe que España ten como país no exterior.

**5. Por que crear
unha marca?**





5. Por que crear unha marca?

Unha marca é a diferenza entre un mp3 e un iPod

Este punto pretende reflectir de xeito resumido por que é importante crear marcas e deixar claro que son actualmente un dos valores esenciais dunha empresa, sen o cal é imposible sobrevivir. Unha marca ben implementada convértese nunha ferramenta esencial para conseguir os obxectivos de negocio da empresa.

As principais razóns de crear unha marca son:

- Unha marca permite diferenciar o noso produto da competencia. A forza distintiva é a función esencial dunha marca. Existen millóns de opcións para elixir no mercado. Os produtos tenden a converterse en básicos (commodities). Unha marca diferencia un produto doutros similares nun mercado moi saturado e permítelle ao consumidor elixir o produto ou servizo de entre a competencia.
- Permite a repetición da compra. Facilita a adquisición do produto.
- Una marca reduce a necesidade de competir só por prezo.
- Una marca forte dálles aos empregados un sentido de propósito e un foco.
- Una marca facilita a comunicación comercial.
- Una marca garante unha calidade uniforme. O cliente espera atopar igual ou mellor calidade que a primeira vez que o adquiriu.
- Una marca xera confianza.
- Créase lealdade. Unha marca fideliza. Axuda a construír clientes.
- Unha marca indica procedencia. Relaciónase o produto co produtor.



5.1 Vantaxes de construír unha marca forte e consolidada

Polo tanto, derivado do punto anterior, pódense extraer algunhas das vantaxes de construír unha marca forte e consolidada:

- Unha marca axuda a competir.
- Incrementa a eficacia das vendas e axuda a gañar unha maior cota de mercado.
- A marca dá valor, ofrece unha defensa fronte á competencia de prezos, e os custos de mercadotecnia redúcense posto que a marca xa é coñecida.
- Axuda a atraer e reter o mellor talento. As persoas que traballan na empresa teñen maiores sentimentos de identificación, orgullo de pertenza, seguridade e confianza. Do mesmo xeito, a marca crea unha cultura interna forte.
- Maior facilidade na venda dos produtos á distribución porque os consumidores esperan atopar esa marca. Así mesmo, unha marca serve de base para a internacionalización.
- Permite subir os prezos por encima da competencia porque os consumidores perciben a marca de maior calidade.
- La empresa pode crecer máis facilmente. A marca acumula notoriedade en si mesma, ese prestixio adquirido queda na marca, este beneficio pódese aproveitar para outros produtos dentro da mesma liña ou para ampliar a liña de produtos.
- A marca gaña confianza e credibilidade.
- A marca incrementa o valor da empresa. As empresas cunha marca sólida teñen mellores cotizacións na bolsa e son máis fortes en momentos de crises.
- Provoca compra pola súa orixe.



5.2 As marcas nas pemes

Moitas veces crese que as marcas son privativas das grandes empresas. Isto débese a que non se ten en conta a importancia e a forza das marcas nas pequenas empresas. Ao non ser consideradas como un activo que toma valor día a día e capitaliza os investimentos, prescínlese do investimento nunha xestión estratéxica de marca. No entanto, as marcas xa non son alleas ás pemes.

Non se pode pensar só en ter un logo. A imaxe de marca vai máis aló do nome e do logo da empresa. Esa é a premisa que segundo os expertos deben ter presentes as pemes para triunfar no mercado. Non diferenciarse dos seus competidores pode ata precipitar o peche e sumarse ao conxunto de factores que fan que o 44 por cento das pequenas e medianas empresas desaparezan nos primeiros catro anos.

Ter clara a filosofía da empresa, a súa esencia e os valores que a moven son tres alicerces fundamentais para non desaparecer e posicionarse fortemente no mercado.

O problema principal co que se atopan as pemes é a falta de innovación e o pouco espírito aventureiro que nas primeiras fases da posta en marcha do proxecto as caracteriza, pero que perden en canto se posicionan. “A cultura española é rara empresarialmente. En Estados Unidos arriscan máis, e ata en España as empresas familiares lánzanse máis no sector que as pequenas e medianas compañías”, explica David Riu, director de marketing da escola de negocios Esade.

Un dos problemas que teñen as pemes é que non lles preocupa demasiado diferenciar a súa imaxe de marca do resto das empresas do sector. “Deseñar a identidade é o fundamental, saber que se quere ser exactamente no futuro e que non e ter ben claro que se pretende transmitir coa imaxe de marca. A consecuencia directa de ter ben definida a identidade é ter ben definida a marca”, argumenta Roberto Álvarez do Branco, experto en marcas do Instituto de Empresa.

Unha boa axuda para saber diferenciarse do resto das pemes do sector é a publicidade. Investir grandes orzamentos en campañas masivas non asegura o éxito da empresa e ademais a imaxe de marca queda perdida na masa. Entón, onde pode investir unha peme para darse publicidade?

As pemes poden diferenciarse unhas doutras polo prezo, a singularidade, as promocións... pero estas vantaxes son transitorias xa que, cando acaba a campaña, acaba tamén o atractivo. Neste sentido algúns dos métodos publicitarios máis eficaces para as pemes son: internet, a mercadotecnia directa, os folletos e as mensaxes de correo electrónico.

Podemos poñer un claro exemplo da importancia da marca en empresas de menor dimensión, como foi o caso das empresas españolas que arrebataron o ouro olímpico ás ‘xigantes’ multinacionais nos Xogos Olímpicos de Pequín.

Roca, Simon, Alsa e Atento desbancaron os grandes grupos de infraestruturas de España, que quedaron fóra do reparto do ‘pastel’ dos Xogos.

Os atletas que competiron en Pequín 2008 chegaron ao estadio en autobuses Alsa, cando prenderon a luz, pulsaron un enchufe de Simon e cando abriron unha billa, esta foi de marca Roca.

Estas empresas españolas que lograron contratos nos Xogos foron compañías cun lobby forte no xigante asiático e unha potente imaxe de marca.



En concreto, o grupo de autobuses Alsa, de orixe asturiana, iniciou a súa andaina en China en 1984 e este ano formou parte do consorcio de empresas que se responsabilizou dos servizos públicos de transporte para deportistas e turistas.

As autoridades chinesas tamén premiaron as catalás Roca e Simon con adxudicacións para o equipamento dos principais edificios da Vila Olímpica.



6. Como construír unha marca? Metodoloxía para a construción dunha marca





6. Como construír unha marca? Metodoloxía para a construción dunha marca

Se non defines a túa marca, alguén o fará por ti

Este apartado, punto central do manual, pretende, unha vez sentadas as bases do que é unha marca e a actualidade que a rodea, mostrar un modelo que comprenda cada un dos pasos que se deben levar a cabo para a construción dunha marca nunha peme, para un produto ou un servizo novo.

Antes de empezar con cada paso, é importante ter claros cales son os principios universais da creación de marcas:

- Ten moi claro quen é a túa marca e fai que sexa ela mesma. Manifesta e deixa presente de forma clara a súa personalidade.
- Debe ser única e diferente. Resulta indispensable crear algo interesante e exclusivo que se diferencie do resto.
- Diríxete aos que queren o que ti podes darlles.
- Proporciona experiencias únicas. A túa marca debe ser ante todo social, crear momentos e vivencias para o consumidor.
- Fala alto e claro, aínda que rumorees.



45

Construír unha marca é un proceso formal, investigativo, analítico e estratéxico que debe contar con procesos ben estruturados que transmitan as calidades idóneas.

O plan estratéxico da empresa é un documento de suma importancia dentro do proceso de construción de marca, pois é aquí onde se atopa definida a evolución comercial que a compañía desexa, e cales son os aspectos máis importantes que hai que considerar para logralo. Esta é a ferramenta base sobre a cal se constrúen marcas, xa que a marca ha de estar ao servizo do negocio, e contribuír á consecución dos obxectivos.

O proceso de construción de marca involucra a todos os niveis e persoas dunha compañía e é fundamental que se lidere desde a alta dirección.

6.1 Branding

A marca é consecuencia dunha estratexia

Branding é unha palabra inglesa utilizada en mercadotecnia que fai referencia ao proceso de creación e xestión dunha marca.

Ata hai vinte anos este concepto era coñecido pero non xestionado, nin sequera na área da mercadotecnia. Hoxe en día a creación e xestión dunha marca converteuse, para moitas empresas e pemes, na parte máis importante, xa que o branding permite xerar marcas poderosas que se diferencien do resto, e que polo tanto os consumidores as escollan en lugar doutras, nun mercado cada vez máis feroz, global.

O branding é unha ferramenta estratéxica que versa sobre o proceso de creación, e todo o que implica (etapas de estudo, deseño, posicionamento e construción da marca) e a súa xestión posterior (etapa de implementación e control).

En todas estas etapas o máis importante en relación co branding consiste en definir o posicionamento, que é sobre o que se define unha marca. As marcas están na mente dos consumidores. Neste sentido, a batalla por conseguir que os consumidores compren unha marca non é unha batalla polo mellor produto, senón unha batalla polas percepcións na mente do consumidor, e en concreto por ser os primeiros na mente do consumidor.

Os puntos básicos para posicionar a marca consisten en definir moi claramente quen es, que fas e como o fas, e transmitilo ao consumidor.



46

O branding define todo o que inflúe a marca, e é un proceso desde fóra, porque as marcas non son para ti, son para os consumidores. Todo o que deberá definirse en relación coa marca son: as relacións públicas, publicidade, comportamento, nome, identidade/logo, persoas, produtos e servizo, presenza na web, relación con investidores, comunicación corporativa, contorna/contexto e material promocional. Deste xeito, o branding son todas as interaccións co cliente, o empregado... e é necesario pensar en cada un destes conceptos.

O branding correspóndelles aos planificadores estratéxicos nas axencias, aos comunicadores ou persoas de mercadotecnia ou ata á xerencia. O importante é contar cunha persoa que entenda o consumidor da marca. Alguén que coñeza os seus clientes mellor que eles mesmos se coñecen, alguén que faga marca, coñeza a publicidade e sexa interactivo. En definitiva, e sobre todo, alguén con paixón e amor pola marca.

6.2 Cales son os pasos para a construción dunha marca poderosa?

Se a xente non pensa nada da túa marca, non existe

6.2.1 INVESTIGACIÓN. Primeiro paso: diagnóstico do mercado

O primeiro paso para crear unha marca, consiste en realizar unha análise do mercado. É imprescindible neste primeiro paso mirar cara a fóra. Analizar as tendencias, valores, gustos e necesidades do público obxectivo. Non se pode construír unha marca sen analizar que sucede no mercado e, sobre todo, como é e que quere o consumidor ou que sucede coa competencia.

A investigación do mercado realizarase a través da investigación cuantitativa (baseada en datos empíricos) e cualitativa (baseada en opinións), mediante cada unha das súas diferentes técnicas. Non é necesario realizar grandes estudos nin gastar grandes cantidades de diñeiro para poder analizar o mercado. A miúdo para realizar o traballo de campo existe información abundante e relevante dispoñible para as pemes que pode ser de interese para este estudo.

Para realizar esta análise e conseguir información, as pemes poden apoiarse en información que provén de distintos estudos publicados por entidades, dos xornais, da propia observación, da televisión, de enquisas ou ata preguntar a grupos que organicemos na nosa contorna.

O obxectivo desta etapa é poder coñecer que está sucedendo no mercado e que influirá e determinará a marca que imos crear.

Cada un dos puntos que cómpre estudar neste apartado atópanse na análise da contorna externa, onde se estudará exhaustivamente o consumo e a competencia, e a contorna interna, onde se realizará unha autoanálise da propia empresa.



47

6.2.1.1 Análise do consumo

Neste apartado débese estudar detalladamente cada un dos aspectos relativos ao consumo no sector no que se atopa a marca que queremos lanzar. O estudo destes aspectos determinará e axudará a axustar a oferta da nosa marca.

Os aspectos máis relevantes para estudar neste apartado son:

- **Público obxectivo ou target:** estudar os consumidores, ver como son e que demandan. A análise en profundidade do consumidor é un punto crucial, xa que axudará a enfocar a marca que imos crear.
- **Motivacións do consumidor:** descubrir cales son os vectores de consumo (key drivers), é dicir, por que razóns o consumidor demanda ou compra cada marca. Por exemplo, o lanzamento este último ano en España de numerosas marcas de smoothies, zumes realizados a partir de 100% froita, responden aos vectores de consumo de saúde, comodidade de uso e pracer.

- **Necesidades insatisfeitas:** pescudar se existen necesidades insatisfeitas do consumidor.
- **Tendencias de consumo:** identificar as tendencias dominantes no mercado. Analizar como evoluciona o consumo na categoría que a marca se atopa, que produtos se están lanzando con éxito, en que está disposta a xente a investir ou cales son os temas que preocupan ou están de moda. Neste sentido por exemplo, destacan ultimamente as marcas que son respectuosas co medio natural. É importante tamén analizar cales son os sectores máis innovadores.

6.2.1.2 Análise da competencia

O estudo da competencia en profundidade das marcas que se atopan no mercado é o segundo dos puntos que hai que analizar no estudo do mercado. A análise das marcas competidoras abarca os seguintes puntos:

- **Identidades e imaxe das marcas competidoras:** nome, imaxe visual, cores utilizadas, claim ou slogan que utiliza cada marca.
- **Estratexias seguidas pola competencia:** investigar cales son as estratexias que están seguindo os competidores no mercado, diversificar a súa oferta, estratexia de prezos ou outras.
- **Fortalezas e debilidades das marcas da competencia:** identificar cales son os puntos fortes e debilidades de cada unha das marcas.
- **Posicionamento das marcas:** saber quen ocupa que idea na mente do conxunto de consumidores.

Unha vez realizado o estudo en profundidade da competencia, é oportuno e imprescindible realizar un mapa dos competidores, que visualice toda esta información de forma rápida e útil e que nos axude á toma de decisións ou a identificar novas oportunidades no mercado.

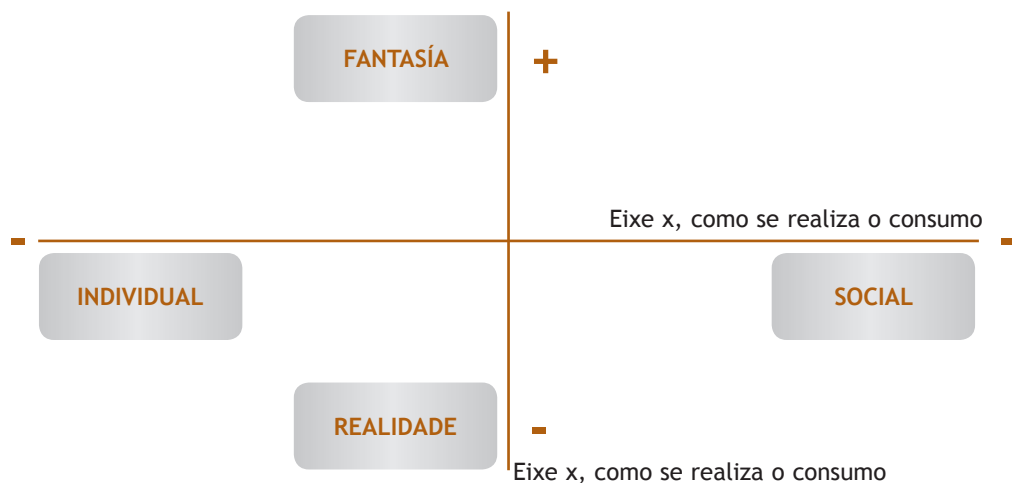


48

O mapa de competidores ou mapa competitivo non é máis que unha representación gráfica da competencia en función de dúas variables ou factores, que se presentarán en dous eixes, x (horizontal) e y (vertical). Deberanse escoller os dous eixes máis relevantes para o sector, que axuden a posicionar as marcas. É certo que en ocasións existen máis de dous factores en torno aos cales se poden situar as marcas. Deste xeito, escollendo de cada vez dous, poderanse elaborar tantos mapas competitivos como sexan necesarios.

En cada eixe graduarase a variable escollida de maior a menor intensidade. Ambos os eixes que se cruzarán, dividirán o mapa en catro cuadrantes. En función desas dúas variables e a súa intensidade, posicionaranse as marcas da competencia. Unha vez realizado, tamén se deberá incluír o oco que ocupará a marca que estamos construíndo, co obxectivo de saber onde está a marca respecto dos seus competidores.

Por exemplo, no sector das bebidas alcohólicas, poderíanse escoller para realizar o mapa de competidores como dous factores relevantes para posicionar as marcas: un que reflicta o como se realiza o consumo da bebida (de forma individual ou social) e que proxecta a marca (fantasía ou realidade)



Fonte: 20 pasos para construir una marca. ICEX

6.2.1.3 Autoanálise

O último punto de análise do mercado realizarase a un nivel interno, posto que ten que ver co estudo de información da propia empresa.

É importante coñecer con claridade a seguinte información:

- **Valores organizacionais:** cales son os valores que a empresa transmite.
- **Estratexia da empresa:** coñecer e analizar a estratexia da empresa é fundamental á hora de crear unha marca, xa que a estratexia da empresa deberá guiar e condicionar a de marca. A marca está ao servizo da estratexia de negocio da empresa.
- **Fortalezas e debilidades:** débense identificar cales son as fortalezas e debilidades da empresa.



49

6.2.2 DESEÑO. Segundo paso: realidade psicolóxica da marca

Unha vez realizada a fase de investigación do mercado, que nos proporcionou abundante información, e logo de estudala e extraer conclusións, o segundo paso para a construción de marcas é o a fase de deseño. Esta fase nutrirase da información transcendente que resulta do paso anterior.

Este segundo paso consistirá en definir a realidade psicolóxica da marca, consecuencia do proceso de percepción que sofre a realidade material. Esta realidade psicolóxica é pola que os consumidores identifican e diferencian os produtos. Por iso é de suma importancia definir estratexicamente cada un dos puntos que definen esta realidade psicolóxica.

6.2.2.1 Formular a visión da marca

Esta fase establece o significado da marca. Cal é o punto de vista da marca? Neste paso débese mirar cara a dentro. Analizar a fondo: que somos como marca? que facemos como marca? e por que somos relevantes?

Diferenciación

É clave evitar o erro que adoitan cometer as empresas que é que en lugar de pretender crear marcas que sexan distintas pretenden crear marcas que sexan a mellor, e a mellor ás veces non existe, pois hai varias 'mellores'.

Segmentación

Outro dos aspectos que cómpre ter en conta é o de segmentar o público ao que se dirixe unha insignia. Unha marca non pode pretender gustar a todo o mundo, é mellor ter personalidade. Por iso, é imprescindible segmentar a quen se dirixe a marca, é dicir, determinar o público obxectivo ou target. A definición deste debe ser o máis concreta posible. Por exemplo, o modelo Seat Ibiza está dirixido a un público obxectivo de xente nova, homes e mulleres de entre 18 e 30 anos.

6.2.2.2 Identificar os atributos únicos da marca

É imprescindible identificar os atributos únicos que diferencian a marca.



Os atributos únicos da marca son as palabras que definen que é a marca e que a diferencian do resto de marcas. Representan o compromiso que esta ten co consumidor, e van ser a razón pola cal o consumidor demande a marca.

50

A través de exercicios de brainstorming ou tormenta de ideas, realizarase unha lista de atributos que se queiran asociar coa marca. Os atributos poderán ser tanto racionais como subxectivos ou emocionais.

Nunha primeira fase todos os atributos valen, e logo da súa recompilación débense empezar a xuntar e organizar, co obxectivo de ver se hai elementos comúns e así extraer os atributos principais que definirán a marca que queremos crear. En torno a tres ou cinco atributos son suficientes para definir a marca e materializaranase no desenvolvemento posterior desta.

Á hora de ir filtrando os atributos, débese cuestionar en todo momento se son relevantes para o consumidor.

Exemplos de atributos que posúen algunhas marcas son: innovación, elegancia, calidade, autenticidade ou felicidade.

6.2.2.3 Concepto

A partir dos atributos escollidos como importantes e atribuídos á marca, desenvolverase o concepto, que será o fío condutor para desenvolver a estratexia da marca.

O concepto é unha idea clave. A partir desta, deberase desenvolver un concepto de marca que reflecta a marca e que se transmita aos consumidores. E o máis importante: a marca deberá apoderarse do concepto ou idea desenvolvido.

6.2.2.4 Personalidade da marca

A marca debe ter personalidade. A personalidade da marca está definida polos atributos, o estilo e os comportamentos que a marca realice, a personalidade responde á pregunta de se a marca fose unha persoa, como sería?

Existe un método para axudar a mostrar a personalidade da marca, coñécese como cadro de humor (moodboard). Consiste en realizar un panel con imaxes que definan e axuden a reflectir a personalidade da marca. Para iso, están definidas diferentes categorías, música, automóbil, moble, cor, bebida, deporte, arquitectura, utensilio e persoa. Trátase de que atopar unha imaxe que en cada unha desas categorías axude a reflectir como é a marca.

Un exercicio útil e práctico é o de construír o mapa da marca. Este realízase en relación a cinco puntos:

- Atributos: valor físico, estrutural que compón a marca, datos físicos e obxectivos.
- Beneficios: son a tradución dos atributos. Un beneficio é, como o seu nome indica, algo que favorece o consumidor.
- Valores: o que move a xente para querer a marca, o que pensan os consumidores da marca.
- Personalidade: é a definición da marca coma se esta fose unha persoa.
- Esencia: o corazón da marca.



6.2.3 POSICIONAMIENTO. Terceiro paso: situación da marca na mente do consumidor

O posicionamento é a situación dunha empresa ou neste caso unha marca na mente dos seus consumidores respecto doutras empresas ou marcas. Neste sentido, debe terse claro que as percepcións son a realidade. O que pensen os consumidores é o que importa.

Elaborar e definir o posicionamento non é unha tarefa sinxela, pero é imprescindible. Este vincula as necesidades do público obxectivo cos atributos que definen a marca para crear un posicionamento único e, en última instancia, unha marca poderosa.

Débese reflectir esta información e expresar o posicionamento a través dunha ferramenta que se coñece como plataforma de posicionamento, que ten como fin definir cal é o posicionamento da marca e deixalo por escrito. Como se pode observar na seguinte ilustración, o posicionamento recolle os valores racionais e emocionais da marca

A plataforma de posicionamento responde á seguinte estrutura e non debe ser máis longa:

A marca "X" é	Denominación da personalidade da marca
Que ofrece	Oferta da marca / Beneficio tanxible ou racional
Debido a	Xustificación dese beneficio
Para que	Beneficio emocional

Por exemplo, a plataforma de posicionamento da marca Acciona é a seguinte:

Acciona é	É pioneira en enerxía, infraestruturas e servizos
Que ofrece	Fai posible o crecemento e o desenvolvemento da sociedade co máximo respecto ao medio natural
Debido a	A excelencia na xestión de todos os seus recursos
Para que	Gocemos dunha maior vida hoxe e mañá

6.2.4 CONSTRUCCIÓN. Cuarto paso: realidade material da marca

No cuarto paso, defínirase a realidade material da marca a través de cada un dos compoñentes que definan esa realidade. O desenvolvemento deste paso estará baseado nos anteriores, pois a construción da imaxe nutrirase dos atributos e o concepto desenvolvido para a marca.

Os compoñentes da identidade visual da marca, abarcan desde o logotipo, a cor, o tagline ou slogan, a un cheiro ou un son e o nome de marca.



52

Os estudos reflicten que os consumidores parecen avaliar principalmente as marcas por calidades extrínsecas (nome, envase, deseño), no canto de por características intrínsecas (compoñentes do produto). Isto denota a importancia que ten tamén o crear unha identidade visual potente.

Un exemplo dunha identidade de marca, que se converteu ata en patrimonio histórico e cultural, é o caso do touro de Osborne, a priori creada para ser o símbolo do brandy Veterano que comercializa esta empresa, e que se terminou convertendo na marca paraugas da firma.

No entanto, malia a importancia de construír unha imaxe visual poderosa, como se veu transmitindo ao longo deste manual, a imaxe visual da marca non o é todo.

6.2.4.1 Naming

O naming refírese ao proceso polo cal se desenvolve un nome para denominar a marca. É importante crear un nome que cre desexo e que axude a posicionar a marca.

Pódese cambiar a fórmula dun produto, a súa cor, o seu envoltorio, o seu prezo ou ata o seu posicionamento. Pero non se pode cambiar o seu nome sen comezar de novo.

Na maioría dos casos as empresas fracasan ao cambiar o nome dunha marca establecida. Esta

é a conclusión do estudo Efectos do cambio de nome no valor da marca da Universidade alemá de Mannheim. Do estudo despréndese que só unha quinta parte dos cambios de nomes de marcas reporta beneficios para a empresa. Nos demais casos, diminúe o valor da marca e non se conseguen os obxectivos que se esperaban do novo posicionamento. Segundo o estudo, un nome novo supón tamén unha marca nova, polo que esta practicamente ten que reconstruírse desde cero. Ademais, as asociacións positivas e as promesas garantidas sobre a súa utilidade non poden transferirse facilmente ao novo nome da marca.

Por exemplo, Accenture, anteriormente Andersen Consulting, tomou medidas para distanciarse do seu antigo nome. A súa páxina web contén escasas referencias a Andersen Consulting, e todas as noticias publicadas antes do cambio de nome foron redactadas de novo para substituír Andersen Consulting por Accenture.

Por iso, neste punto é crucial elixir un bo nome para a marca. Os criterios que se deben ter en conta á hora de crear un nome para a marca deben responder ás seguintes características:

- Diferente. Debe ser único.
- Breve
- Apropiado
- Fácil de deletrear e de pronunciar
- Protexible
- Si é posible, que o nome suxira a categoría do produto ou que entregue unha mensaxe.

Malia que haxa moitas marcas que non sigan estes criterios á hora de desenvolver os seus nomes (por exemplo, os nomes escollidos pola industria farmacéutica para nomear o seus medicamentos) estas aínda así triunfan. Isto denota que o éxito dun nome depende moito máis da posta en marcha da estratexia de marca que do nome en si mesmo. Por iso, nomes difíciles de pronunciar, raros ou que non significan nada tamén funcionan, xa que se protexen cunha boa campaña de branding e acaban significando o que as empresas desexen. Por exemplo, Schweppes conseguiu que todo o mundo pronuncie correctamente a súa marca malia a súa aparente dificultade.



O proceso para crear un bo nome é unha tarefa laboriosa, que require dunha primeira fase conceptual e outra fase (opcional) de rexistro.

A fase conceptual abarca os seguintes pasos:

- **Concepto:** recompilación de conceptos a partir dos cales empezar a construír o nome da marca.

Existen diferentes técnicas para a creación de nomes de marcas. Por exemplo, Nike escolleu un nome que lle dixese ao cliente cal é a vantaxe principal do produto. Nike toma o nome da deusa grega: vitoria. Así, o nome transmite ese símbolo de espírito do deporte e a superación, valores inconfundibles de Nike. Ou Toys'r'us, que describe perfectamente que é a marca. A famosa Coca-cola tamén debe o nome aos seus inicios cando se comezou a comercializar como unha bebida non alcohólica a partir de follas de coca e de extracto de noz de cola, que comezou a gozar de gran popularidade polo seu agradable sabor e polas súas virtudes euforizantes.

Moitos outros nomes son creados a partir do nome ou apelidos dos seus fundadores, como

Ford, ou a marca Mercedes, que recibe o nome da filla do seu fundador, ou a marca de galletas María, que leva o nome da neta do fundador da empresa, Eugenio Fontaneda.

Outra técnica para construír nomes xorde a partir de xogos de letras, como é o caso de Eroski. O nome desta cooperativa de consumo vén da contracción en éuscaro de dous vocábulos que se traducen como “comprar e socio”.

O uso de iniciais tamén é moi común na construción do nome, como TALGO que está construído a partir das iniciais de Tren Articulado Lixeiro Goicochea Oriol. Estas dúas últimas palabras derivan do enxeñeiro Alejandro Goicochea e o empresario José Luís Oriol. O nome Ikea está formado polas iniciais do nome e apelido do fundador, Ingvar Kamprad e polas iniciais do seu lugar de orixe Elmtaryd Agunaryd, unha rexión pobre de Suecia. Caprabo tamén debe o seu nome á primeira sílaba dos seus fundadores, Pere Carbó, Jaume Prat e Josep Botet. Tamén en base a esta técnica construíuse a marca da empresa barcelonesa HUNE, resultado da fusión das empresas Homs, Umesa, Nacanco e Euroloc, que escolleu a inicial de cada unha para construír o seu novo nome. Outros como Apple son elixidos totalmente en base a criterios subxectivos, e tamén seguindo este exemplo, dentro da mesma marca, Macintosh é unha variedade de mazá californiana.

- **Exploración de nomes:** crear unha lista ampla de posibles nomes para a marca. Crear unha lista final duns 20-25 nomes e consultar legalmente que se poidan rexistrar.
- **Refinamento:** selección máis curta da lista curta de nomes.
- **Selección final:** recomendacións e selección final.

A fase de rexistro, aínda que non imprescindible, é importante para protexer o nome da marca que se escolleu. Para iso, esta fase conta con dous pasos:

- **Avaliación:** procura legal completa do nome da marca que se vai rexistrar.
- **Rexistro:** procedemento de rexistro na Oficina Española de Patentes e Marcas.

Para finalizar este apartado, recollemos como a tendencia mostra que con estratexias globais de marca, definitivamente prefírese escoller un nome que non teña diferentes significados en distintos idiomas.



6.2.4.2 Desenvolvemento gráfico

Unha imaxe vale máis que mil palabras e por iso é importante desenvolver unha imaxe gráfica potente para a marca que estamos construíndo. Malia iso, ao longo de todo o manual viuse como se pasou do vello paradigma, importancia única do look and feel dunha marca, ao novo paradigma, onde o máis importante é a influencia do carácter dunha marca.

Independentemente desta afirmación, desenvolver unha imaxe gráfica dunha marca non é unha tarefa sinxela ou que deba deixarse ao libre albedrío, xa que é clave. Por iso é importante contar cun bo deseñador gráfico, que saiba trasladar o concepto e o posicionamento da marca a través dese desenvolvemento gráfico.

Os distintos compoñentes que se deben desenvolver neste apartado corresponden a:

- **Estilo visual:** está definido polo logo, as cores empregadas na construción da marca ou a tipografía.

O **logo:** refírese á representación que combina un símbolo (imaxe, icona...) e un logotipo (é a representación do nome da marca). Son numerosos os exemplos de logos de empresas, como o de La Caixa, que destacou na súa época pola súa creatividade e a innovación; ou empresas que utilizan unicamente o logotipo para referirse ás súas marcas, como Iberia, que emprega só o seu nome coa súa identidade.

A **tipografía:** o tipo de letra empregado pola marca. A tipografía non se refire só ao tipo de letra no que está deseñado o logotipo, senón ao tipo de letra que se emprega no resto de materiais, como na web ou nunha carta.

As **cores:** elección da cor ou cores que definirán a marca. Coñecidas son as cores das que se apropiaron as marcas de telefonía, Movistar=azul, Vodafone=vermello, a antiga Amena=verde, Orange=laranja ou Yoigo que xoga no seu logotipo con diferentes cores sen optar por un en particular. Outras marcas tamén utilizan a cor, como Special K de Kellogg's ou o laranja de Bankinter.

- **Ton de voz e visual:** o ton no que a marca fala ao consumidor. Este dependerá do público ao que se dirixa a marca e o concepto de marca que se desenvolveu. Seguindo co exemplo dos operadores de telefonía, a marca Yoigo escolle un ton de voz máis directo, alegre ou cómico que o resto. Así mesmo o ton visual refírese ao tipo de imaxes que se utilizan coa marca.
- **Crear un lema ou tagline:** non é imprescindible a creación dun lema. O lema é unha forma adicional de comunicar a mensaxe base e principal dunha marca. Algúns exemplos famosos de lemas son: "hoxe comemos con Isabel" da marca de conservas, ou "gústache conducir" de BMW.

É importante validar a imaxe gráfica desenvolvida. Para iso, existen diferentes test que miden o acerto na elección dunha identidade gráfica.

Un dos test que existen, e que pode realizarse facilmente, é o test "Swap" (intercambio) que consiste en poñer o logo da marca que se construíu e outro logo doutra marca existente, un á beira do outro para comparalos. Unha vez realizado isto, o seguinte paso é intercambiar os nomes de ambas as marcas conservando o símbolo e a grafía. Con este intercambio vese se a imaxe creada para a nova marca é relevante ou podería ser utilizada por calquera outra marca. Nese caso é mellor desenvolver unha nova identidade que a diferencie do resto.

Existen outros test útiles para validar outros compoñentes da marca, como o "Hand test", tan sinxelo como tapar a marca nalgún material gráfico e preguntarlle a alguén se coñece cal é a marca que está detrás; deste xeito asegurámonos que o ton, as fotografías o estilo visual están transmitindo o que a marca quere.

O manual de marca e o desenvolvemento de aplicacións

Para que a marca sexa ben aplicada por todas as persoas que traballan con ela, é necesario desenvolver un manual de marca, que conteña as regras e pautas para a correcta utilización desta, que permita trasladar homoxeneidade no uso da marca e os seus compoñentes. Este manual servirá como guía para que ninguén utilice a marca segundo o seu parecer.



O manual de marca conterá precisamente o uso de cada un dos elementos desenvolvidos. Debe recoller nun primeiro apartado introdutorio os atributos e o posicionamento da marca. E, por outra banda, as ferramentas básicas, como son a explicación da construción da marca visual, o logo, exemplos de como se utiliza o logo en función de diferentes fondos, usos incorrectos, tamaños mínimos de reprodución do logo, como utilizar o claim ou slogan da marca ou cales son as cores da marca. Tamén se recollerán no manual de forma ilustrativa as aplicacións da marca, como son: a papelería (sobres, follas, tarxetas...), elementos de packaging, publicidade exterior ou outros.

6.2.5 IMPLEMENTACIÓN. Quinto paso: estratexia de comunicación da marca unha vez creada

Os pasos 1 a 4 recolleron cada unha das partes fundamentais na construción da marca. Partimos desde a análise máis profunda do mercado, que serviu para deseñar a realidade psicolóxica da marca e o seu posicionamento, á construción máis material da marca. Estes catro pasos son propiamente as etapas e actividades necesarias para construíla.

Neste punto xa teriamos unha marca, cun nome, uns atributos, un posicionamento e unha identidade visual. É agora cando empezamos a traballar coa marca, e é por iso que neste modelo que se propón para a creación dunha marca nunha peme se quere recoller tamén a etapa de implementación, pois é crítica e dela depende o éxito do desenvolvido nas etapas anteriores.

Débese desenvolver un plan ou programa anual de comunicación coherente nunha comunicación integrada, que programe as accións de comunicación da marca, e que se constitúa como un programa continuo de educación de marca. O programa debe ter como obxectivo traballar sobre os seguintes aspectos:



56

- Notoriedade de marca
- Experiencia de marca
- Fidelidade da marca
- Traballar o posicionamento

E deberá abarcar a todos os públicos que interactúen coa marca, non só centrarnos no consumidor, xa que é igualmente importante que todos os empregados comprendan a función que desempeñan no sistema e a súa contribución á imaxe da empresa. O compromiso e lealdade coa marca da empresa lógranse, ante todo, impartindo a formación adecuada, desenvolvendo os recursos humanos, e recoñecendo e recompensando a contribución dos empregados á empresa.

Para rematar, as persoas van crear comentarios e contido sobre a túa marca. Por iso, débese controlar o contido que ti non cres. Así, é imprescindible contar cun seguimento da marca, que pode abarcar auditoría de deseño, manual de marca, grupos de traballo sobre o posicionamento, seminarios para valorar a marca...

6.3 Estratexias ou arquitectura de marca

O que se ve é o que se cre

Unha vez que unha empresa crece e crea distintas marcas, existen distintas alternativas para establecer a relación das marcas nunha empresa. Isto é o que se coñece como arquitectura de marca. As distintas formas de relacionar as marcas son:

Estratexia de marca única ou monolítica: supón poñer o mesmo nome a todos os produtos que a empresa comercializa, e este nome pode coincidir ou non co da empresa. Esta estratexia tamén recibe o nome de marca paraugas e é seguida por empresas como IBM ou Casa Tarradellas.

Supón un grande aforro en custos e se a empresa lanza un novo produto ao mercado baixo o nome da devandita marca, asociaráselle o seu prestixio. Pero se o produto que se lanza ao mercado fracasase, podería afectar ao prestixio da empresa.

Esta técnica é recomendada en produtos similares. Por exemplo, para unha mesma liña de lácteos. Non resulta favorable incluír produtos de sectores industriais distintos (unha mesma marca para iogures e hamburguesas tende a confundir os consumidores no que se refire ao posicionamento da marca). No entanto, un exemplo desta estratexia é o da marca Yamaha, que comercializa todo tipo de produtos baixo esa mesma marca.

Pódense distinguir dúas subcategorías:

- Marca única pura: todo se chama igual.
- Marca única unitaria modificada: Utilízase un descritivo para a actividade. Por exemplo: General Electric seguros, General Electric viaxes...



57

Recentemente, a marca Panasonic, que era coñecida no mercado xaponés como National ata hai uns días, decidiu unificar a súa nomenclatura en todo o mundo co obxectivo de fortalecer a súa marca, apostando polo nome Panasonic. Tamén o Banco Santander, que conta co banco Abbey en Inglaterra, cuxa imaxe si fora igualada á do Santander, unificará e cambiará o nome do Abbey en Inglaterra polo de Banco Santander nos próximos anos.

Estratexia de marcas múltiples ou marquista: é o caso oposto ao anterior. A empresa non existe para o usuario e é o produto o que manda. Por exemplo, Diageo é un grupo que controla marcas como Smirnoff, Guinness ou Baileys.

Como se expón, a empresa ten máis dunha marca. O contar con distintas marcas, pode dar lugar a unha mellor segmentación do mercado, pero á vez tamén pode elevar os custos. Distínguense tres subcategorías:

- **Estratexia de marcas individuais:** consiste en poñer un nome distinto a cada un dos produtos comercializados pola empresa. Por exemplo a empresa Procter&Gamble utiliza marcas únicas como Ariel, Pringles...
- **Estratexia de marcas para liñas de produtos:** consiste en utilizar o mesmo nome de marca para varios produtos relacionados entre si. Así, a empresa Unilever ten marcas para liñas de produtos como Ligeresa ou Frigo.

- **Estratexia de segundas marcas:** son marcas que pertencen a fabricantes que teñen no mercado outras marcas de máis prestixio. Balay, por exemplo, ten unha segunda marca, Linx. A estratexia de segundas marcas é tamén chamada “canibalismo de mercadotecnia”, xa que ao lanzar ao mercado unha segunda marca a empresa quita parte da súa participación de vendas, pero tamén quita participación de vendas aos outros competidores. O obxectivo é quitar unha elevada participación aos competidores e unha pequena - a mínima posible - á propia empresa. Esta estratexia tamén se utiliza para alcanzar distintos posicionamentos nun mesmo mercado.

Estratexia de marcas protexidas ou de endoso: a marca é individual pero recibe o apoio dunha marca establecida. Isto produce que a marca estea apoiada polo prestixio da marca establecida. Exemplo de estratexia de endoso é a que segue Nestlé, onde as súas outras marcas están protexidas por ela.

É importante non confundir a estratexia seguida polas marcas en relación á súa arquitectura, coa estratexia que unha marca en concreto leve no mercado para comunicarse cos seus consumidores, cuxa análise merecería outro manual. Algunhas destas estratexias basearanse en múltiples factores e características da empresa. Así, hai marcas que seguen estratexias de construción boca a boca como Zara, e marcas que utilizan estratexias de co-branding, que é unha forma de alianza de marca que consiste na utilización simultánea de dúas marcas distintas nun novo produto buscando a obtención dun maior valor e imaxe de marca e de diferenciación. Pode ser unha combinación entre produtos da mesma empresa, ou distinta.

Outras estratexias implementadas polas marcas baséanse nos custos, como Ikea, Ryanair ou DIA. Moi distinta é a estratexia de marcas que utilizan personaxes famosos (celebrities) para vincular un rostro coñecido cunha marca. A forma de franquía tamén é unha estratexia seguida por algunhas marcas para estenderse. Ou por citar un último exemplo, estratexias de marca vertical que combinan unha forte identificación entre o produto e o concepto co ambiente da tenda. Estas marcas venden exclusivamente os seus propios produtos, que só poden atoparse nas súas tendas.



6.4 Fases na vida dunha marca. Que facer en cada momento?

As marcas son algo vivo

Este manual céntrase no proceso de creación ou nacemento das marcas nunha peme; pero as marcas tamén crecen, envellecen e nalgúns casos morren.

É imprescindible avaliar e valorar as marcas, xa que estas están no mercado e co paso do tempo poden cambiar na percepción dos consumidores. Por iso, en función da evolución desta, débese ser consciente desde a empresa ou peme da necesidade de avalialas e coidalas constantemente.

Por esta razón, a continuación cítanse a nivel descritivo algunhas das fases máis importantes polas cales poderá pasar unha marca.

6.4.1 Reposicionamento

É posible que, derivado da evolución dunha marca, o seu posicionamento inicial varíe, ou que a percepción dos consumidores non coincida coa que a marca desexa. Neste caso, é no que se deben realizar medidas de reposicionamento para conseguir alcanzar a posición desexada. Son numerosos os casos de marcas que deberon de reposicionarse; un exemplo de reposicionamento é o dunha marca consolidada de libros infantís, o Barco de Vapor. Debido á evolución do mercado, o target e o cambio na forma de consumir lecer, levaron a marca a enfrontarse ao problema de posicionarse no mercado para seguir sendo desexada polos consumidores.



6.4.2 Renovación da imaxe dunha marca

Este apartado recolle casos de renovación da identidade visual dunha marca, como son o caso de TVE ou a TVG. A modernización ou actualización da identidade visual responde a necesidades do mercado, que son derivadas de cambios estratéxicos da marca co fin de achegarse máis ao que os consumidores demandan.

59

6.4.3 Creación dunha marca nova

Nalgunhas ocasións ese cambio é tan profundo que é necesario empezar de cero e crear unha nova marca como foi o caso de Airtel que cambiou de marca e se converteu en Vodafone. Noutros casos derivados de fusións de empresas tamén é necesario crear unha marca desde o principio.

7. Como debe ser a miña marca? Chaves para o éxito dunha marca





7. Como debe ser a miña marca? Chaves para o éxito dunha marca

Os consumidores compran marcas non á empresa

A clave do éxito dunha marca pódese resumir nas seguintes palabras: a promesa, a esencia, a diferenciación, a emoción, a personalidade, o posicionamento, o tempo, a memoria, a crenza e a experiencia.

De forma máis detallada, a continuación atópanse estes e outros factores de éxito das marcas que se deben ter en conta para o desenvolvemento da nosa marca.

Non pode entenderse o éxito dunha marca por poñer en marcha algunha destas chaves de xeito illado. Por iso imos diferenciar entre factores críticos de éxito e factores non críticos de éxito.

Factores críticos de éxito son aqueles sen os cales conseguir e desenvolver unha marca poderosa non é posible.

- A esencia é o máis profundo da marca. Unha marca sen esencia nunca será unha marca poderosa. As marcas exitosas baséanse en ideas sinxelas e son sobre todo marcas que significan algo.
- A emoción. Os puntos de vista das marcas de éxito conectan con emocións e verdades fundamentais. “Nike e Coca-Cola déronse conta e pasáronse ao mundo emocional”. Para crear unha marca ideal débese comezar por crear a experiencia ideal.
- A diferenciación relevante é clave para competir. A marca é distinguible, crible e recoñécese como propia. Isto conséguese coa comunicación.
- Unha personalidade definida. Hai que ter a priori unha personalidade, porque a publicidade é a súa consecuencia. Así mesmo, hai que utilizala con precaución.
- O posicionamento é estratéxico e creativo. É unha simple idea para ser comunicada. Non ten que ver co slogan. Unha promesa feita = unha promesa cumprida. Por exemplo “A gran fábrica de soños” de Cirque du Soleil.
- A memoria. Crear unha historia de como se conseguiu crear a marca. As marcas teñen que construír historia coa súa propia historia como o caso dun espectáculo do Cirque du Soleil feito con música dos Beatles: iso é memorable.
- A marca debe ser fresca, emocionante, en constante evolución. Exemplo: a marca de coches Mini seleccionou os seus elementos fortes de marca, potenciounos e fíxoos contemporáneos no tempo. Unha marca asociada na súa orixe con famosos campionatos automobilísticos, con fanáticos ao redor do mundo. Dese antigo auto mantivéronse a antiga literatura impresa e os vellos símbolos.



O target pasou de ser unha clase media-baixa a unha clase media, que sube ata unha clase media-alta, con valores ancorados no emocionante, extravertido, vangardista, posmoderno, belo, sociable, seguro de si mesmo, entre outros aspectos.

- A marca debe ser consistente, e aínda así flexible.
- O tempo. Os xerentes de marca ou produto que pensan no curto prazo prestan máis atención á súa carreira que á marca. A marca debe ser administrada como un activo a longo prazo. Por exemplo, Samsung fixo crecer o valor total da súa empresa polo crecemento do seu valor de marca; reposicionouse na clasificación de marcas que realiza Interbrand, por primeira vez, por encima da súa competencia Sony, e todo iso coa xestión da súa marca no longo prazo.

Factores clave de éxito son os que tamén contribúen e hai que desenvolver para conseguir unha marca poderosa, pero non son críticos, deles non depende unicamente o éxito da marca.

- Constar cuns símbolos, iconas moi potentes.
- Posuír unha sensibilidade exhaustiva cara aos non-clientes.
- Ser propietario dalgunha palabra clave.
- Ter, detrás da marca, un líder aínda que non sexa o fundador desta.
- Vixiar que non sexa usada mal por terceiros. É imprescindible e máis hoxe en día polas novas tecnoloxías.
- Ofrecer beneficios continuamente que alcancen e excedan as expectativas. Produtos ou servizos de calidade, deseño baseado no cliente, facilitarlle a vida e xerarlle unha experiencia que satisfaga unha necesidade pendente.
- A marca debe dirixirse a un segmento específico. A comunicación debe estar feita a medida, representar unha proposta única e executarse creativamente para penetrar eficientemente no segmento.

As barriñas de chocolate exclusivas para homes Nestlé Yorkie foron presentadas como un caso único de segmentación e de “diversión” no momento de pensar nos atributos da marca; ao mesmo tempo, un exemplo de como “o branding non ten que ser caro en si mesmo se se fai con intelixencia”. Nestlé Yorkie, para posicionar a súa marca, centrouse no segmento masculino, vinculándose con beneficios emocionais como “forte, franco, enérxico, proactivo”, cunha mensaxe diferenciadora e un tanto agresiva cara ás mulleres: “Not for girls”, comunicado, por exemplo, a través do packaging, do mesmo chocolate (nunha parte líase “Unha porción para mulleres”), de campañas en vía pública e nas principais revistas masculinas. Desde o lanzamento do brand statement “Not for girls”, as vendas de Yorkie víronse incrementadas significativamente.

- O prezo inflúe na percepción de valor do cliente. É importante loitar por un prezo Premium que se vincule cos beneficios intanxibles da marca e deste xeito comunicar exclusividade.
- A arquitectura de marca debe ser clara, limpa e intuitiva. Cómpres aproveitar as sinerxías que poidan xurdir polo desenvolvemento das marcas, pero pensar a través do consumidor.
- Posuír un credo dentro da empresa. A marca debe ser comprendida por todos os empregados. O comportamento interno debe estar aliñado coa marca, o ADN da organización. Hai que comprometer os empregados na evolución da marca. A primeira audiencia que ten que entender a marca, malia que isto non suceda normalmente, debe ser a dos empregados.

**8. Que nunca debe
facer unha marca?
Erros que hai que
evitar**





8. Que nunca debe facer unha marca? Erros que hai que evitar

Cando se comete un erro, alguén leva os nosos clientes

Hai erros que non se deberían cometer, xa que poñerán en perigo a supervivencia da marca. Cal é o mito máis común sobre as marcas? Un dos erros máis habituais que cometen as empresas é crer que chega con que a marca teña un bo nome, sexa coñecida, ou teña un deseño impactante.

Na clasificación das marcas europeas máis valoradas de 2007 realizada pola consultora Interbrand, as tres primeiras posicións ocúpanas H&M, Carrefour e Ikea, e, con todo, os seus logotipos son basicamente sinxelos. Con isto dedúcese que se pode triunfar cun mal logo, cun mal nome ou ata con pouco diñeiro, como se comprobou co búmerang de Nike, que custou só 40 euros. Con todo, un bo branding é imprescindible para alcanzar o éxito.

Pero non é o único erro que comenten as empresas. Ata este punto comentouse e desenvolveuse que é unha marca, como se crea, de modo que o/a lector/a debe de ter xa unha boa idea formada acerca das marcas. No entanto, neste apartado recolleemos algúns erros que convén citar co obxectivo de evitalos.

- **Coñecemos a competencia.** Hoxe en día especialmente, é necesario visualizar a contorna competitiva e vixiar compañías que non se recoñecen como competidores, porque poden dar a sorpresa.
- **Ser o primeiro.** Moita xente cre que o asunto básico da mercadotecnia é convencer os clientes de que se lles ofrece o mellor “produto” ou o mellor “servizo”. Dinse a si mesmos “posiblemente non somos os primeiros pero seremos os mellores”. Poida que, ata, sexa a verdade, pero se se chega tarde a un mercado e hai que loitar contra competidores grandes e ben establecidos, esa estratexia de ser “mellor” será probablemente equivocada.
- **Que vendes?** Hai que dedicar o tempo necesario a entender exactamente que se trata de vender. Definir o produto ou o servizo de forma simple e entendible por parte dos clientes é o esencial. Se o cliente non entende para que lle vai a servir o que lle ofrecemos e en que o vai beneficiar máis ou mellor, non terá interese.
- **Batalla de percepcións.** O erro de non entender unha verdade tan simple como que a batalla polo consumidor é unha loita polas percepcións fai fracasar a miles de emprendedores todos os anos. Non hai mellores produtos; o que realmente existe no mundo da mercadotecnia son percepcións na mente dos clientes actuais e potenciais. A percepción é a realidade. Todo o demais é unha ilusión.



- **Copiar e utilizar a idea doutro.** Dúas compañías non poden posuír o mesmo concepto na mente dos clientes. Cando un competidor posúe unha palabra ou unha posición na mente dos clientes é inútil intentar apropiarse desa mesma palabra ou posición. Xa que logo, haberá que revisar moi ben que están facendo os demais.
- **Temos moito éxito.** O éxito precede á soberbia, e a soberbia precede ao fracaso: cando alguén consegue o éxito tende a ser menos obxectivo. Adóitase substituír a opinión do mercado polo propio xuízo, tratando de decidir o que “o mercado quere”. Hai que pensar de fóra cara a dentro, usando as percepcións dos clientes, non as nosas.
- **Segmentación.** Cando se trata de ser todo para todo o mundo, acábase inevitablemente tendo grandes dificultades. Ser forte en algo é moito mellor que débil en todo. Este criterio de querer ser “todo para todos” lévanos ao que se deu en chamar “extensión de liña” co risco de quedarse en nada “para ninguén”. Hai que concentrar o enfoque nun atributo, unha proposta concreta, aínda que logo se intente vender de todo.
- **Os números.** Vivir para os números é mirar cara a dentro, e cando se mira cara a dentro pérdese o sentido da realidade do que ocorre fóra. Así pois termínase “morrendo polos números”. Os prezos non son xa o resultado de custos “máis beneficio”, son o resultado do valor que os clientes asignan ao que lles ofrecemos. O beneficio é o que nos quedará se somos capaces de produci-lo a un custo inferior ao valor asignado. Crear “valor” para as súas empresas debe ser un obxectivo da marca.
- **O erro de non “atacarse a si mesmo”.** O máis grave: crer que o éxito está asegurado porque hoxe o alcanzamos. Vivimos nun mundo no que o cambio rápido é a constante. O non enfrontarnos frontalmente con iso é o que, probablemente, causa máis problemas que calquera dos outros problemas suscitados. Un líder debe ser sempre o primeiro en innovar.
- **Confundir e igualar a actitude=comportamento.** Neste caso estase confundindo entre “I love you” e “I want you”.
- **O erro de non ter un “xefe”.** Cando non hai un responsable executivo claro, as cousas non adoitan ir ben. Nun mundo tan axitado como o de hoxe, a marca é demasiado importante para deixala en mans de directivos de segundo nivel. Fai falta un “gardián da marca” que vaia máis aló do curto prazo e garanta unha continuidade no rumbo.



**9. Debo registrar a
miña marca?**





9. Debo rexistrar a miña marca?

Resulta indispensable protexer a innovación

As marcas son un tipo de propiedade industrial e por iso os dereitos que confiren están protexidos pola lexislación. Con todo, non todas as empresas, e en especial as pemes, son conscientes do importante que é protexelas a través do rexistro.

O rexistro dunha marca outórgalle á empresa o dereito de uso exclusivo dentro do ámbito xeográfico de protección elixido, para os produtos ou servizos que seleccionemos na nosa solicitude, de modo que impide que terceiros comercialicen produtos idénticos ou similares coa mesma marca ou utilizando unha marca tan similar que poida crear confusión.

O proceso de rexistro é sinxelo e unha mesma empresa pode realizalo, aínda que tamén existen axentes da propiedade, consultoras ou outras empresas que poden realizar este labor en nome da empresa.

En función do ámbito de protección, o prezo do rexistro e renovación da marca variará e a máis barata será a nacional. En 2008, o rexistro dunha marca nacional custa 150 euros por clase, mentres que a europea en torno a 1500 € (ata 3 clases).

Os organismos que velan e traballan no campo da protección dos dereitos de interese de calquera peme, así como as galegas, son os que se citan a continuación:

- Servizo Galego de Propiedade Industrial (SEGAPI). <http://www.segapi.org/>
- Oficina Española de Patentes e Marcas (OEPM). <http://www.oepm.es>



9.1 Onde consultar se a marca que quero rexistrar xa existe?

Un dos primeiros pasos máis importantes que se vai realizar cando se quere rexistrar unha marca é saber se esta xa está rexistrada.

Deberase pescudar se a marca escollida ou marcas similares foron rexistradas xa por outras empresas para a clase de produtos ou servizos e mercados nos que a empresa está interesada. Tamén se deberán ter en conta posibles coincidencias fonéticas ou posibles parecidos, xa que nese caso non se poderá rexistrar a marca.

É importante comprender que as marcas se solicitan para identificar produtos ou servizos correspondentes a unha serie de categorías, denominadas “clases”, establecidas a partir da clasificación de Niza 9.^a edición, 2007. A efectos prácticos, cada categoría considérase independente e poden coexistir marcas diferentes que utilicen a mesma denominación para identificar produtos en diferentes clases. Deste xeito haberá que consultar a clase ou clases, de entre as 45 dispoñibles, para as que se queira rexistrar a marca.

Para consultar a dispoñibilidade dunha marca pódese realizar unha procura de marcas no localizador de marcas da páxina da OEPM:

<http://www.oepm.es/Localizador/homeLocalizador.jsp>

Por poñer un exemplo, logo de consultar o localizador de marcas, para a palabra Galicia, atopáronse algunhas das seguintes marcas rexistradas en cada unha das seguintes clases.



72

Denominación	Clase de Niza	Produtos/servizos
La Voz de Galicia	16 35	Xornais, revistas e publicacións Os servizos de publicidade do seu negocio de prensa
Caixa Galicia	35 02 03 ...	Servizos de informática. Servizos de publicidade e servizos de axuda á explotación ou dirección de empresas comerciais ou industriais. Exportación, importación e representacións. ...
Xunta de Galicia	07, 08, 09, 11, 16, 17	...
Estrella Galicia	32	Cervexas

9.2 Pasos para registrar a miña marca en España?

De forma resumida, os pasos para realizar o rexistro dunha marca a nivel nacional son os seguintes:

- **Presentación da solicitude de rexistro de marca.** No formulario deberanse cubrir cada unha das páxinas nas que basicamente se recolle información sobre se se rexistra só o nome (marca denominativa) ou se se rexistra tamén unha representación gráfica (marca mixta). Nese caso indícaranse as cores, características distintivas... e para rematar haberá que sinalar as clases para as que se quere rexistrar.
- **Seguimento da tramitación.** Durante o procedemento a OEPM informará sobre a marcha do proceso.
- **Pago das taxas oficiais.**
- **A resolución do expediente da solicitude** realizarase antes de oito meses desde a solicitude se non hai oposicións, e de quince meses se as hai. Se se resolve a favor do solicitante, a marca quedará rexistrada ao seu nome ata pasados dez anos da data de solicitude inicial, e poderá renovala por períodos de dez anos pagando as taxas correspondentes sen límite de tempo.

Un dos dereitos que lle outorga o feito de ter rexistrada unha marca é o de utilizar o símbolo ® para sinalar os nomes que están protexidos e non poden ser copiados. Teña en conta que é un dereito, non se ten que utilizar se non se quere, e se non se utiliza non por iso se perderá ningún outro dereito.

Existen distintas funcionalidades dispoñibles para realizar a través da rede, estas son:

- Solicitude de marca ou nome comercial cun 15% de desconto.
- Pago telemático
- Presentación de recursos
- Envío de ficheiros de pago
- Consulta telemática



9.3 Por que e como protexer os dereitos de propiedade intelectual da súa peme no estranxeiro?

Dada a posibilidade real de que numerosas pemes operen nun futuro en máis dun mercado vendendo os seus produtos ou servizos, ou concedendo licenzas ou franquías sobre os seus dereitos de propiedade intelectual e coñecementos especializados máis aló das súas fronteiras nacionais, é importante considerar a posibilidade de protexer os dereitos da propiedade intelectual da súa marca no estranxeiro.

Os dereitos de propiedade intelectual son territoriais, o que significa que polo xeral se protexen unicamente no país ou rexión onde se solicitou e obtivo a protección. Por conseguinte, resulta esencial protexer a propiedade industrial en mercados de exportación, a fin de gozar da mesma protección no estranxeiro que no mercado interno. Debe considerarse coidadosamente a posibilidade de solicitar protección por propiedade intelectual con antelación suficiente en todos os países para os que cabe a posibilidade que exporte ou conceda licenzas relativas ao seu produto ou servizos no futuro inmediato.

Neste sentido pódese solicitar a marca comunitaria e/ou a marca internacional. Así mesmo, pódese solicitar o rexistro único internacional dunha marca, que facilita o proceso.

As organizacións supranacionais, con efectos a nivel comunitario ou internacional, que protexen os dereitos da marca son:

- **A Oficina de Harmonización do Mercado Interior (OAMI)**, para as marcas da Comunidade Europea e os deseños da comunidade.

<http://oami.eu.int/>

- **Organización Mundial da Propiedade Industrial (OMPI)**

<http://www.wipo.int/portal/index.html.es>

- **A Oficina de Marcas do Benelux e a Oficina de Debuxos e Modelos do Benelux**, para a protección das marcas e os debuxos ou modelos industriais en Bélxica, os Países Baixos e Luxemburgo.

<http://www.bmb-bbm.org/> & <http://www.bbtm-bbdm.org/>



9.4 Que é a vixilancia de marca?

Cando alguén solicita unha marca, a OEPM publícaa na súa boletín oficial (o BOPI), e acábaa outorgando se ninguén se opón. O importante é que alguén podería solicitar unha marca practicamente idéntica á súa, e seríalle concedida se ninguén se opón explicitamente.

O problema é que a vostede non lle avisará ninguén de que se solicitou unha marca que pode entrar en conflito coa súa. Así que, como se vai a opoñer? Necesita que alguén estea monitorizando as marcas que se solicitan e o avise cando sexa necesario. Este servizo chámase “Vixilancia de marca”, e ofréceno os axentes da propiedade intelectual.



10. Casos de éxito de marcas





10. Casos de éxito de marcas

O éxito non só depende da marca, pero esta é imprescindible para conseguilo

A base do éxito dunha empresa ou unha peme atópase en diversas causas e pode deberse a aspectos que van desde a forma de produción, os prezos aos recursos humanos. O éxito das empresas baséase na estratexia de negocio ou estratexia empresarial que cada empresa ou peme pon en marcha logo de analizar o mercado e a sí mesma.

Como se puido comprobar, a marca é un dos activos estratéxicos máis importantes para a empresa e debe estar aliñado coa estratexia empresarial. Neste sentido, a continuación recóllense algúns exemplos de construción de marcas que resultaron un éxito e que están perfectamente integradas nas decisións estratéxicas e clave do negocio.

10.1 Casos prácticos de marcas nas pemes

As pemes tamén contan con marcas poderosas. As pemes que apostan polo desenvolvemento e a xestión integral das marcas, tendo en conta para iso cada un dos pasos na súa construción e posteriormente na súa xestión, tamén conseguen modelos de éxito e que a súa marca sexa desexada e demandada polos consumidores, o cal se traduce en vendas e maior valor para a empresa e a marca.

Existen exemplos de marcas galegas exitosas correspondentes a pemes, como é o caso das zapaterías da marca Bit que comercializa a empresa Orlugo. Os valores da marca e os seus atributos transmiten un deseño moderno e funcional. O posicionamento da marca é moi potente na mente dos consumidores: a marca diríxese a un público feminino novo ao cal lle ofrece unha grande oferta de calzado coas últimas tendencias e a un prezo axustado. A marca pretende estar á última e ofrece calzado como a propia empresa denomina “que se leve”. Ese é o posicionamento que a marca busca e ten no mercado. En concreto, a última moda italiana caracteriza a oferta de Bit. Este posicionamento e o concepto que transmite Bit son os que a marca comunica en todos os seus materiais, escaparates con ampla e variada oferta, así como deseño e presenza da marca en cada calzado.

Outra das marcas destacadas no mercado é a de Frutas Nieves, co seu lema “de fruta madre”; a creación desta marca pasou por cada un dos pasos que se desenvolveron no manual. A marca conta cos atributos de calidade e variedade, ademais de proximidade ao público. O posicionamento con respecto a outras marcas no mercado é claramente diferenciador. O nome da marca construíuse a raíz do nome da filla do propietario. A identidade visual ou o coidado que se pon sobre o deseño das froiterías son clave. A marca, a través destes aspectos, foi evolucionando e crescendo; ademais, neste mercado é a marca a que dá a clave de competitividade para lograr o éxito da empresa.

Son tamén numerosos os exemplos de pemes que se atopan nas cidades galegas que desenvolven unha marca, traballando os seus atributos, xa que o importante é conferirlles valores e personalidade, aínda que fallan, en ocasións, en presentar visualmente a marca.



10.2 Grandes marcas que un día tamén foron marcas en pemes e outras fórmulas empresariais

10.2.1 Marcas galegas

En Galicia existen exemplos de grandes marcas como Pescanova, Coren, Calvo, Televés, Adolfo Domínguez ou Zara que se atopan no Foro de Marcas Renomeadas Españolas (FMRE). O Foro agrupa as marcas líderes que contan con excelente reputación, notoriedade e cuxa orixe ou imaxe de marca son españolas. Estas marcas foron no seu día tamén marcas pertencentes a unha peme, e a través da súa xestión, accións estratéxicas e a súa presenza ao longo do tempo convertéronse en marcas inconfundibles e de éxito que os consumidores demandan.

Centrándonos nalgúns casos de éxito de grandes marcas en Galicia, podemos empezar mostrando o exemplo da cooperativa Feiraco, co fin de visualizar que o modelo de construción de marca é o mesmo para as pemes, as empresas grandes ou para outras fórmulas empresariais.

Esta cooperativa creou recentemente unha nova marca -Unicla-, que é un exemplo do éxito dos valores dunha marca e de como entender o consumidor é clave para desenvolver marcas que este desexe.

A marca Feiraco acolle o traballo da cooperativa desde hai máis de 40 anos, co obxectivo de ofrecerlle ao consumidor os mellores produtos co mellor sabor. A marca é, segundo a propia empresa, o identificador final, detrás da cal se atopan os socios da cooperativa para facer o que mellor saben: leite. Dentro de Feiraco cóntase cun departamento comercial e de marketing, que é onde se “cociñan” todas as propostas en canto á marca, que logo pasan a ser estudadas no Comité de Innovación, e posteriormente á aprobación da Dirección Xeral. A marca Feiraco resume na seguinte frase os valores de marca: “Calidade de principio a fin”. O control exhaustivo de todo o proceso, desde o nacemento dos animais ata o posicionamento nos lineais dos puntos de venda, é o principal obxectivo da cooperativa.

Neste sentido, Feiraco apostou por comercializar o novo produto destacando a marca Unicla, mantendo como referente Feiraco. É un exemplo do uso dunha estratexia de endoso, onde a marca principal Feiraco acompaña, sendo soporte e apoio, a nova marca, o que lle permite a esta beneficiarse dos valores e do coñecemento do consumidor.

Unicla, como marca paraugas de proxectos de I+D+I únicos no mercado lácteo español, creouse co obxectivo de facerlle chegar ao gran público produtos con valores engadidos excepcionais para a súa categoría, obtidos de forma natural, a través da alimentación e dos coidados dispensados aos animais (proporciona un 40 % máis de graxas insaturadas, mellorando a relación entre os ácidos graxos omega 6 e omega 3 e cuadriplica o ácido linoleico conxugado CLA, ácidos graxos indispensables, tamén chamados “graxas boas”, que axudan a mellorar a función do sistema inmunolóxico e a reducir o colesterol.

Os atributos para esta nova marca son a innovación e beneficios funcionais. A nova marca constrúese sen renunciar á máxima de Feiraco: calidade de principio a fin.



Detalladamente, desde Feiraco comentan como se construíu o nome de Unicla?:

“Entendemos que esta estratexia é única, porque, aínda que existen produtos naturais ou ecolóxicos, non temos noticia de que vaian máis aló da esixencia de que se respecten certas normas de cultivo ou coidado, pero non abordan o estudo da combinación de alimentos para modificar os perfís de nutrientes das producións ganadeiras. Nós entendemos que se pode avanzar nesta estratexia de produción natural, porque, e a título de exemplo, as graxas vexetais tamén poden ser moi saturadas (palma) ou conter unha relación inadecuada entre as distintas familias de ácidos graxos (soia, xirasol...). A incorporación do coñecemento científico e a súa aplicación no momento de elixir os alimentos e calcular as proporcións de cada un que se lles van administrar aos animais entendemos que é unha estratexia polo momento ÚNICA, e ese é o nome elixido para o leite, porque tamén é a única destas características no mercado.

Dado que o contido en Omega-3 se resalta no envase, incluíuse un “L” (UNICLA) para facer referencia á presenza de CLA (ácido linoleico conxugado), ao que se lle atribúen actividades biolóxicas moi diversas: inhibición de procesos tumorais, control do peso corporal a través da diminución dos depósitos de graxa e fortalecemento da masa muscular, fortalecemento do sistema inmunolóxico, modulación dos procesos inflamatorios e dexenerativos crónicos, control da expresión xénica...”.

O proceso de construción de marca e a implementación estase levando a cabo de xeito coherente a través da campaña promocional e informativa en punto de venda, a difusión en medios de prensa escrita e internet e, en breve, de televisión, así como unha acción estratéxica de información ao sector médico. Como resultado, a marca está tendo unha grande acollida por parte do público, e isto estano conseguindo destacando os seus valores funcionais sen perder o sabor a leite “de toda a vida”.

A marca Blu:Sens é exemplo de como se pode construír con éxito unha marca nun mercado moi competitivo, dominado por grandes multinacionais e con poucos recursos.

A empresa Blu:Sens, con sede en Santiago de Compostela, naceu en 2002 a partir dun capital social de 3.000 euros e sen empregados. Baseando a súa estratexia na ensamblaxe dos produtos no estranxeiro e a rapidez, converteuse en cinco anos en líder en tecnoloxía en España. Para conseguir este éxito moito ten que dicir a marca e a súa estratexia coherente e ben deseñada. Seguindo a máxima de ser diferentes, a marca caracterízase polos valores de innovación, creatividade e orixinalidade. Blu:Sens segmenta o público obxectivo ao que se dirixe, orientando a súa oferta a un consumidor en concreto, xuvenil e dinámico. A través da súa personalidade e o desenvolvemento dunha imaxe coidada, a marca soubo conectar co consumidor. Exemplos do éxito da marca son a creación recente da marca Blu:Sens music, produto da evolución da marca e que se realiza, como pode observarse, utilizando unha estratexia de marca monolítica ou única modificada, á que se lle inclúe o “apelido” para denominar a categoría.

Outro exemplo de marca galega que soubo gañar o mercado é R, o operador galego de telecomunicacións por fibra óptica. A construción da marca segue cada un dos pasos explicados no manual, como calquera outra empresa ou peme.

A partir dos atributos e valores da marca, como tecnoloxía avanzada, sinxeleza e servizo de calidade orientado ao cliente, construíuse todo o universo da marca. A marca elabórase a partir do obxectivo de que todas as empresas e fogares galegos reciban servizos avanzados. Por iso, o nome denota, ademais doutras connotacións, precisamente ese obxectivo de construír “rúa a rúa”.



O desenvolvemento dunha imaxe visual da marca está caracterizado por unha potente utilización singular do R que transmite eses valores de tecnoloxía e modernidade, ademais de sinxeleza. Por iso, optouse pola utilización única do r. Destaca o desenvolvemento visual da marca, que pon á disposición dos consumidores todo o seu mundo visual, a través de imaxes, fondos de pantalla, cartelería ou outros que se poden descargar desde o seu web.

A implementación e comunicación da marca son aspectos destacados que contribuíron ao éxito da marca e que se conseguen grazas ao desenvolvemento de estratexias que o apoian, como é a creación do mundo r, que engloba toda a oferta e ofrece, de forma sinxela, a información ao consumidor. Como se pode comprobar, toda a construción, desenvolvemento e implementación da marca responde a unha estratexia coidada, na que se definiu perfectamente o posicionamento, buscou a diferenciación e realizouse todo de forma coherente.

Caixanova é outra marca destacada na comunidade galega, que foi froito no ano 2000 da fusión de tres caixas de aforros provinciais -Caixa Vigo, a Caixa de Aforros de Pontevedra e Caixa Ourense- co obxectivo de crear unha entidade máis forte e máis grande. Coa súa fusión construíuse unha nova marca, que é hoxe en día a primeira entidade financeira de Galicia.

Para a construción da marca leváronse a cabo cada un dos pasos anteriormente nomeados. En primeiro lugar, realizouse unha análise do mercado para entender cales eran as tendencias do consumo, como se presenta e que di a competencia e as necesidades do consumidor.

O segundo dos pasos clave foi crear conceptualmente a nova marca, elixir cada un dos atributos que ían definir a nova marca e crear o mapa de valores e desenvolver unha personalidade única da nova entidade, que servise de input para a materialización desas ideas a través dun logo, cores e un nome. Entre os valores que a nova entidade transmite, destaca a súa proximidade e servizo ao cliente.



Para o desenvolvemento e construción da marca a nivel visual e naming realizouse un concurso público. A construción do nome xorde a través da palabra “caixa”, mantendo e deixando claro o carácter da entidade e o denominador común entre as tres entidades. A palabra “nova” achegou o valor diferente e transmite a idea de que a fusión das tres implicou a unha nova entidade.

Tamén se desenvolveu un logo que transmite a esencia da marca. O logo está caracterizado polo símbolo que transmite a fusión e a conversión en algo novo e o logotipo “caixanova” en letras minúsculas que acompaña o símbolo. O uso das cores pola entidade é moi característico e destaca en cada un dos contactos coa entidade.

Hoxe en día a marca evolucionou e desenvolveuse, pero segue fiel aos seus valores e á súa esencia. Actualmente Caixanova está utilizando o slogan “A caixa de todos e cada un”, que transmite o valor próximo e a preocupación de Caixanova por todos e cada un dos seus clientes.

Pórtico, constituída en 1965 en Vigo, de xeito local, é exemplo tamén do éxito dunha marca galega que soubo potenciar a súa imaxe de marca, en especial a partir do seu crecemento en 1994. Pórtico conta con atributos como a calidade e prestixio. A marca soubo enfocar a súa oferta e posicionala neste transcurso do tempo. Hoxe en día a marca é referente en decoración.

Co crecemento da marca, a arquitectura de marcas tamén evolucionou e hoxe presenta catro diferentes áreas de negocio, englobadas baixo a mesma marca pero que presentan unha oferta para cada un dos seus públicos obxectivo. Así, Pórtico interiorismo está dirixido á alta decoración,

Pórtico básico presenta unha oferta máis urbana dirixida a un público máis novo que tamén busca boa decoración, Milenio cosas de casa trátase dunha oferta máis selecta e A nave de Pórtico inclúe exposicións de mobles. Como denominador común todas teñen a presenza da marca.

Do mesmo xeito, Pórtico evolucionou e creou outras marcas, como Dayaday (complementos), Goovy ou Qluz, marcas ás que trasladou o seu mesmo espírito.

O caso de Calvo mostra a traxectoria dunha empresa galega convertida nunha das maiores conserveiras do mundo. A construción da súa marca foi froito do paso do tempo, desde o slogan "Atún claro, Calvo" ao recente slogan "Sacatúnn!", co obxectivo de rexuvenecemento da marca, trasladando os valores de calidade e o orgullo de pertenza á marca.

Outro dos casos de éxito por excelencia na moda galega é o da marca Zara, que viste a media España e está posicionada como unha das máis valiosas no mundo. Independentemente do moito que se fala sobre a súa forma peculiar e diferente de comunicarse ou publicitarse, xa que a marca apenas inviste en publicidade, mentres que outras marcas si o fan, a marca construíuse de igual xeito que outras marcas, pouco a pouco e en base a unha estratexia.

O primeiro dos pasos da construción da marca Zara foi o desenvolvemento e a creación dun concepto para a marca. A marca baséase nos atributos de calidade e rapidez, que conseguiron conectar e posicionarse na mente do consumidor. Zara soubo establecer co seu consumidor un vínculo emocional, e hoxe en día todo o mundo sabe que é o que ofrece Zara. Ademais, desenvolve toda a súa estratexia de xeito coherente, situando as súas tendas para obter a maior visibilidade, utilizando os seus escaparates, o deseño dos seus interiores e do produto ou a atención ao cliente. A construción do nome tamén foi un dos pasos para a construción da marca, e logo de ver a imposibilidade de rexistrar o nome elixido a priori para a marca, xa que se atopaba rexistrado na OEPM, a marca fíxose co nome Zara. O desenvolvemento da súa imaxe visual tamén segue a liña da súa estratexia e, como no resto das marcas, tamén foi un paso levado a cabo.

Todas estas marcas teñen como factores comúns unha boa construción de marca desenvolvida paso a paso. Cada unha delas escolleu os atributos e valores que mellor consideraban que conectaban co consumidor ao que se dirixían, todo iso baseado na análise do mercado e creando unha oferta diferente á do resto de competidores. Unha vez escollidos os atributos e creado o concepto estratéxico da marca, cada unha delas soubo conxugar e transmitir eses valores e posicionamento a través de cada un dos compoñentes materiais que forman parte da marca a nivel visual. É precisamente esta a clave do éxito: a creación estratéxica dunha marca e a súa implementación de acordo cunha estratexia coherente, que axude a comunicar e trasladar o que é a marca en todo momento.

Para pechar este capítulo, é importante deixar constancia de que as estratexias de éxito das marcas se deben tamén e fundamentalmente ás estratexias de negocio desenvolvidas por cada unha das marcas, e que precisamente o desenvolvemento e a aposta decidida por crear marcas poderosas é o que fixo posible o éxito destas marcas por encima doutras no mercado, posto que outras empresas poden ofrecer o mesmo produto, pero o que importa e demandan os consumidores é a marca.

10.2.2 Marcas españolas

Noutras comunidades autónomas, tamén existen exemplos de éxito de construción de marcas. Para pechar este apartado, citaremos algúns dos casos máis destacados na construción de marcas nos últimos tempos.



A marca do País Vasco Euskaltel soubo construír o seu posicionamento baseándose na diferenciación e o esforzo, e alcanza o 60 % da cota de mercado na súa rexión gañando a outras operadoras comúns como Telefónica.

Unha das administracións de loterías de Sort (sorte en catalán) conta cun dos casos de éxito na construción de marca. O caso da Bruixa d'or ou a Bruxa de ouro é un exemplo de como as pemes tamén teñen o poder de construír marcas poderosas. A través da creación e xestión da marca e o desenvolvemento dunha estratexia innovadora, utilizando internet e desenvolvendo accións tan distintas como entregar a lotería nun sobre co obxectivo de crear imaxe, conseguiu crear unha marca poderosa nun negocio que leva máis de 200 anos funcionando, e onde parece que non se pode inventar.

A marca de zapatos Camper, que significa en catalán de Mallorca 'campesíño', tamén é un exemplo do éxito levado a cabo pola xestión estratéxica da marca ao longo do tempo. A marca soubo definir a súa estratexia e ir creando a súa posición no mercado desde 1975, cando se creou o primeiro produto de Camper, ao que se lle chamou Camaleón, e que estaba inspirado nos zapatos que levaban os campesíños mallorquinos. Así, desde a creación da marca Camper foi traballando e desenvolvendo a súa identidade.

Os valores das marcas están impregnados pola calidade, o deseño sen deixar de lado a funcionalidade e unha aposta decidida polo moderno e o alternativo. A aposta da marca transmite "a cultura e a esencia mediterránea" que a caracterizaron. A marca foi crescendo e internacionalizándose, e pasou de ser unha empresa familiar a unha grande empresa. Hoxe en día os consumidores definen o que é a experiencia de levar uns Camper como gozar dun mundo de sensacións e emocións que a marca representa. Tal é o éxito da marca que desenvolveu dúas extensións: a creación dun hotel CasaCamper e un restaurante FoodBall, onde a marca impregna a súa esencia.



O caso de Barrabés tamén merece unha cita neste apartado. O fundador do negocio José Barrabés estableceuse en Benasque, onde abriu tres tendas de calzado de montaña. Ao longo de distintas xeracións que fixeron evolucionar a marca, esta chegou a internet en 1996, e foi unhas das pioneras en España. Esta estratexia e o feito de seguir construíndo a súa marca son as que caracterizaron o éxito de Barrabés, converténdoa no que é hoxe, unha marca de referencia mundial dentro do mundo da montaña. A marca soubo evolucionar e seguir estando preto e sobre todo falar cos seus clientes, interactuar e personalizar a súa atención, tal como o fixeron nas tendas.

Casos recentes de construción de marcas seguindo estratexias de custo, como Vueling, Clickair e Easyjet, entraron con forza e conseguiron o éxito nos seus segmentos.

Todos e cada un destes casos pretenden ilustrar como as empresas constrúen marcas poderosas como xeito de competir no mercado.

11. Casos de fracaso de marcas





11. Casos de fracaso de marcas

A marca é algo vivo: nace, desenvólvese, transfórmase, enferma e, en determinados casos, morre

A síndrome dos lemmings, tal como comenta Matt Haig, pódese utilizar para explicar a vida actual dalgunhas marcas que fracasan. Os lemmings ou lemingos son roedores que se reproducen de forma desmesurada. Cando unha colonia alcanza un número moi elevado de centos de miles, agrúpase e emprende unha desenfreada carreira cara ao mar, onde se suicida precipitándose ás augas.

Como morren as marcas? Non só as marcas de empresas pequenas desaparecen, senón que tamén marcas de grandes corporacións desapareceron.

Existen diferentes causas polas cales unha marca fracasa. Seguindo co fío do caso dos lemmings, atopamos como algunhas marcas poden fracasar por copiar erros alleos. As empresas víxianse e cópianse unhas a outras, xa que os produtos son susceptibles de ser imitables, mellorables e envellecibles como ningunha outra cousa no mundo.

Unha grande empresa quizais se poida permitir un erro, pero nunha peme correr sen ver onde está o acantilado é sinónimo de extinción: a síndrome dos lemmings.

Outras das causas da extinción das marcas atópase na baixa calidade, a mala administración da empresa, os cambios no mercado e, cada vez máis nos últimos quince anos, fallos en aproveitar as vantaxes de internet. A comodidade da marca, a fatiga, a irrelevancia ou a incoherencia son outras das causas máis frecuentes que provocan o fracaso das marcas, xunto co pensar que, por posuír unha gran marca, esta avalará calquera outro produto.

A continuación podemos resumir cales son algunhas das causas de fracaso de marcas que as empresas cometen:

- **Selección inadecuada do nome.** Claro exemplo disto foi o fracaso do modelo de automóbil “Edsel” que introduciu Ford despois do modelo de éxito “Thunderbird” (paxaro de lume). Nesta ocasión o nome baseado no nome do fillo de Ford conduciu o modelo ao fracaso.
- **Confundir o consumidor.** A miúdo algunhas empresas esquecense da esencia que lles deu o éxito anterior e crean marcas que confunden o consumidor. Por exemplo, se unha empresa lanza un produto de peor calidade baixo a mesma marca, o consumidor pode non ter claro cal é o posicionamento e polo tanto deixar de querer a marca inicial.
- **Comodidade, fatiga da marca.** Poñamos un exemplo: a marca Don Algodón. Na década de 1980 converteuse nunha marca relevante asociada a un determinado estilo de vida e clase social, pero non fixo nada por manterse, fíxose cómoda, cansouse e non soubo evolucionar. Ao entrar outros competidores no mercado, a marca fíxose irrelevante. Hai un ano, Don Algodón renovou a súa imaxe, cambiou o logotipo e o estilo do produto. Demasiado tarde? Haberá que esperar a ver resultados.



- **Aburrimiento ou cansazo da marca.** Tamén Pans&Company está empezando a sufrir o mal da fatiga, xa que non ofrece nada que non ofrezan outros e perde relevancia.
- **Copiar doutros.** Algúns formatos televisivos foron copiados ata a sociedade debido ao éxito dun programa predecesor, mentres que se demostrou en moitos dos casos que o segundo programa non é o esperado.
- **Non utilización ou explotación das novas tecnoloxías.** Un caso que podería encaixarse neste erro podería ser o de Myspace, que parece ser acantoadado por Facebook.
- **Extensións de liña.** Poñer a mesma marca a diferentes produtos da mesma liña provoca a debilitación da imaxe da marca. Un fracaso baseado nesta causa foi o das fotocopiadoras IBM.
- **Extensión de marca.** Trátase de empresas que tiveron éxito cun tipo de produtos ou servizos e queren aplicar a súa marca a outras categorías. Os fracasos derivados por esta causa son elevados. Exemplos de fracasos son o yogur lanzado por Cosmopolitan, ou o dentífrico que intentou lanzar a marca Pond's.
- **Acelerar o lanzamento de produtos.** Exemplo claro é o software Windows Vista de Microsoft, que se aventurou a lanzar un produto sen que estivesen resoltos todos os aspectos operacionais... Hoxe Microsoft ten que lidar con moitas reclamacións dos seus consumidores e danou a súa imaxe de ser o mellor "software" no mercado.
- **Os problemas económicos,** a baixa calidade do produto ou a irrelevancia do produto para o consumidor. Tamén son algunhas das causas que provocan a desaparición de marcas, así como o feito de non entender o novo consumidor.



Outros fracasos aos cales grandes marcas tamén se atopan expostos é ao dos cambios no mercado, problemas económicos ou causas da estratexia de negocio deseñada pola empresa. Estes casos, sen ser directamente causados pola marca, afectan a esta. Por exemplo Kodak ou Polaroid, tendo un nicho de mercado moi rendible de fotografías instantáneas, non souberon cambiar o seu enfoque a tempo cara á nova era dixital, o que case as fixo crebar.

Un dos recentes "fracasos" dos que hai noticias é o da marca valenciana Lois. A marca de vaqueiros Lois, que xa se viña enfrontando a problemas financeiros desde o ano 2004, está pasando por problemas que agravaron a situación e provocaron o cesamento da actividade e o peche das súas fábricas.

Malia que existen factores económicos e derivados da xestión do negocio que non teñen que ver directamente coa marca e, polo tanto, non se poden catalogar como un fracaso estrito da marca, tamén é certo que esta non soubo evolucionar e contribuíu en segundo lugar a non mellorar a situación. A pesar de todo isto, parece que agora a marca revive, xa que, para que polo menos esta non se perda, varios grupos de defensores da marca do touro crearon un espazo na rede pedindo que Lois non peche. O portal creado que pretende "rescatar a Lois" recolle a participación de persoas que expresan ideas para solucionar os problemas e conseguir que a marca non se perda. A maior parte das propostas, ademais, teñen que ver coa publicidade e a imaxe de marca.

Existen numerosas causas que poden avocar a unha marca á desaparición. Algúns dos casos máis coñecidos e que merece a pena sinalar, co obxectivo de aprender a lección antes de que iso custe un fracaso a unha peme, son os que se recollen a continuación.

11.1 Fracazos de cultura de marca

Un fracaso soado foi o lanzamento da New Coke. Coca-Cola estaba alarmada polo terreo que lle gañaba ano a ano Pepsi, que conseguiu vender a idea de ser “o novo” e fíxose co mercado de consumidores novos, da “Xeración Pepsi”. Pepsi, ademais, tiña un sabor máis doce que era preferido pola xente. A Coca-Cola na década de 1980 só a salvaba en EE.UU. a súa potente distribución. O paso lóxico foi crear unha fórmula nova, a New Coke, que nas probas de sabor tivo un grande éxito: segundo os enquisados, tiña un mellor sabor que a orixinal e era preferida á Pepsi.

O 23 de abril de 1985 presentouse a New Coke e uns días máis tarde detívose a produción da Coca-Cola orixinal. O 11 de xullo do mesmo ano, tras o boicot dos consumidores, retirábase a New Coke e reintroducíase a antiga fórmula baixo o nome de Classic Coke.

Confinar a importancia da marca a unha cuestión de sabor fora un erro. Ademais, a publicidade de Coca-Cola dixerá sempre que era “o auténtico”, logo non podía aparecer unha cousa “auténtica e nova”.

Curiosamente, Pepsi deuse de conta antes que Coca-Cola do erro e lanzou un anuncio no que un ancián sentado nun parque musitaba desgustado mirando a lata de Coca-Cola: “cambiaron a miña Cola. Non o podo crer”. Ademais, Coca-Cola cometera outro erro: clonar o seu rival, inverter a súa imaxe de marca para que se solapara coa de Pepsi. Por suposto, a súa investigación de mercado foi defectuosa: terían que lembrar os vínculos afectivos do público coa marca, que, de romperse, a levarían ao fracaso.



11.2 Fracasos de malas ideas

En España, tamén foron soados os fracasos de marcas que comerciaban os cafés autoquentables, aínda que triunfan noutros países. Actualmente parece que hai algunhas marcas que os intentan relanzar. Os Cereal Mates de Kellogg's estaban empaquetados xunto cun bote de leite e unha culler de plástico, pero non se gañaba rapidez no seu consumo porque o leite sempre estaba morno e os consumidores non o querían así. A velocidade de consumo tampouco axudou ao Campbell's Souper Combo, combinación de sopa conxelada e bocadillo. E tampouco triunfaron os cigarros sen fume de RJ Reynolds: só lles apetecían aos non fumadores. Tamén deixaron de producirse numerosos artigos como a Cherry Coke, que non terminou de convencer os consumidores de moitos países polo seu sabor, de igual xeito que diversos snacks de pataca con sabores especiais ou os Bocabits con sabor a pizza, que só conseguiron enganchar a un número reducido de consumidores, o cal non fixo rendible o produto.



11.3 Fracazos de extensión de liña

Cosmopolitan, a revista feminina máis lida do mundo, lanzou hai uns anos ao mercado un iogur co seu mesmo nome. A popular marca de cremas faciais Pond's fixo o propio cun dentífrico. Os fabricantes das motos Harley Davidson lanzaron un perfume; Bic, uns pantys desbotables, e ata Smith & Wesson, os fabricantes de revólveres, deron a súa marca a unhas bicicletas de montaña. A marca de discos Virgin tamén fracasou coa creación da Virgin Cola.

Todos estes produtos foron un fracaso. Unha marca poderosa pode non ter éxito en todos os produtos.



11.4 Outros fracasos

Casos como Arthur Andersen ou Enron explican que o comportamento da xente tamén arruína marcas.

O xigante Sony tivo ao longo da súa extensa historia grandes éxitos: o walkman, o cd, a PlayStation. Pero tamén ten algúns fracasos soados como o vídeo Beta ou, sobretudo, o mini-disc, aquel formato que ía machacar o cd e que morreu antes de empezar a andar grazas ao mp3 e aos prezos imposibles de Sony.

Marcas como Google, tamén fracasaron nalgún dos seus produtos. Coa febre das redes sociais profesionais, Google lanzou Orkut, unha rede que está deseñada para permitir aos seus integrantes manter as súas relacións existentes e facer novos amigos, contactos comerciais ou relacións máis íntimas. Salvo en Brasil, onde conseguiu un éxito enorme, Orkut paso do todo desapercibido pola maioría dos internautas, e iso que contó co apoio da incipiente comunidade bloguera do 2004 que fixo de Orkut a súa “rede social”.

Levi’s tamén se puxo a proba e introduciu roupa casual, pero esta fallou en posicionarse. Dese xeito a compañía creou unha segunda marca. De aí o nacemento de Dockers.

Por poñer un exemplo que non se refire á marca dunha empresa, Madrid resultou decepcionante na implantación da súa última imaxe corporativa, xa que no canto de enfocar a marca desde o ámbito doméstico e proxectarse ao exterior, ocorreu o contrario, pois a raíz da candidatura para os Xogos Olímpicos de 2012 víronse obrigados a buscar unha proxección internacional moi forzada.

Deste xeito, o emprego de signos exclamativos flanqueando o nome - ¡Madrid! - é visto como algo normal en territorio español, sen aportar nada novo, mentres que para os estranxeiros percíbese como algo exótico e diferenciador da lingua española, pero non único da cidade de Madrid. A mesma idea serve para calquera capital de España, e ata boa parte de Latinoamérica.



12. Caso práctico. Ejemplo de construcción de marca





12. Caso práctico. Exemplo de construción de marca

Neste apartado recóllese de forma resumida un exemplo práctico e ilustrativo de como crear unha marca. Este exemplo de construción de marca, malia concretarse na elección dun produto e un sector, é aplicable a calquera outro produto e/ou servizo e sector a partir do cal unha peme queira construír unha marca.

A elección deste exemplo de construción dunha marca vaise centrar nun produto actual que se está introducindo en España desde o ano 2007: os smoothies.

Os smoothies (smooth significa 'suave' en inglés) son verdadeiros zumes de froita natural (ingrediente absolutamente natural) aos que non se lles engade nada. Non levan azucre engadido (só o que leve a propia froita) nin conservantes nin colorantes e teñen un alto contido en fibra, vitamina C e antioxidantes, por encima do que proporcionan outras bebidas, como os zumes. Ademais, teñen unha textura suave, de aí a súa denominación en inglés. É dicir, trátase de batidos creados a partir de froita e/ou verduras 100 %, que, dada a súa naturalidade, consérvanse en frío e a súa duración é de só uns días.

A construción de marca para este produto vaise desenvolver desde unha perspectiva dunha froitería localizada nunha cidade duns 300.000 habitantes.

O desenvolvemento de marca que se propón a continuación tamén podería enfocarse desde outro tipo de empresa, como unha pequena empresa que comercialice froitas e verduras por xunto, unha empresa distribuidora de produtos de alimentación e ata unha gran cadea de distribución como Carrefour, xa que o proceso de crear unha marca é independente do tamaño da empresa.

O obxectivo de negocio para o cal se creará esta marca de smoothies para a nosa froitería posta como exemplo pretende aumentar as vendas de froitas nos consumidores, facilitándolles o seu consumo.

Seguindo o esquema metodolóxico proposto para a creación dunha marca, imos facer un percorrido máis detallado por cada un dos puntos propostos.



Primeiro paso: investigación

A primeira das fases para a construción de marca parte do estudo e da análise do que está sucedendo no mercado, no consumidor e como está a propia empresa. A continuación atópase unha mostra dalgúns dos puntos que se recollen en cada apartado.

- Análise das tendencias de consumo e do consumidor

As tendencias do mercado mostran como as empresas intentan achegar os conceptos de saúde, comodidade e rapidez aos novos produtos que crean, xa que estas son as características que o consumidor/a demanda. Entre os aspectos positivos, o mercado dos smoothies é un nicho de mercado emerxente, que se está desenvolvendo: o consumo de froitas e verduras estase potenciando. No lado negativo, debido á conxuntura económica, existe incerteza na evolución do consumo en España.

A análise do consumidor resalta algunhas das seguintes características:

- Consumidor de maior poder adquisitivo, que se volveu máis esixente e cambiou os seus hábitos: come fóra, compra máis en supermercados, de xeito máis espazado e, polo tanto, o carro sae máis cheo.
- Estudos recentes constatan que, aínda que o 50 % dos consumidores realiza as comidas pensando na saúde, o 91 % elixe finalmente os produtos que máis lle gustan á marxe desta.
- O maior nivel formativo da poboación fai que se preocupe nun maior grao por conceptos como saúde e dieta, estimulando o consumo de certos produtos, como a froita e a verdura, fronte a outros.
- O cliente demanda unha maior calidade.
- Os pais cada vez demandan produtos con máis froita e menos azucre para os seus fillos.
- O consumidor descoñece o concepto de smoothie.



- Análise da competencia

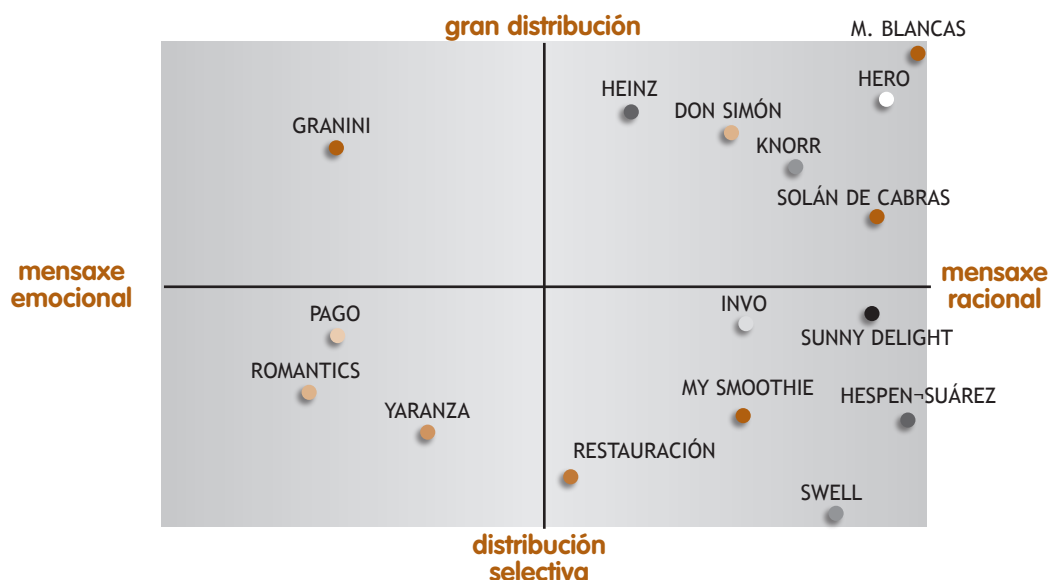
Existen numerosas marcas no mercado de smoothies. Entre algunhas delas atópanse as seguintes: Invo, Romantics, Don Simón, Sólo Fruta, Granini smoothie, Fruit Simple, Swell, Mysmoothie, Esencial, Vie e Sunshine, marcas desenvolvidas pola gran distribución. Existen marcas brancas dos seguintes distribuidores: El Corte Inglés, Carrefour, Dia, Mercadona, Hesperia e Lidl. E outras marcas que desenvolve o sector HORECA (Hostelería, Restauración y Catering) nalgunhas rexións e cidades.

Neste paso é importante realizar o mapa de posicionamento competitivo, que dará unha visión clara de cal é a posición no mercado e na mente do consumidor/a das marcas.

Para realizar o mapa competitivo, dada a información recompilada, considéranse de interese dous parámetros: o tipo de mensaxe que as marcas utilizan para vender o seu produto e a canle á que se dirixen.

Centrándonos na primeira variable, o rango vai desde as marcas que transmiten unha mensaxe racional, aquela que se centra directamente nas calidades básicas do produto, destacando que se trata dun produto cun contido en froitas (100 % froita ou similar) ata as que comunican unha mensaxe máis emocional, como pode ser o pracer ou paraíso de tomar un smoothie.

A segunda das variables utilizadas para diferenciar unhas marcas doutras é a canle á que se dirixen. Neste sentido, a escala vai desde a distribución exclusiva en grandes superficies, hipermercados, supermercados, tendas pequenas a tendas de conveniencia, venda en liña, tendas gourmet, tendas máis selectivas e restauración.



Fonte: elaboración propia

Logo de realizar a representación gráfica cruzando ambas as variables, pódese observar como a maioría das marcas se posicionan no mercado transmitindo unha mensaxe máis racional do produto. Isto é típico dun mercado emerxente, no que se destacan as bondades do produto, en especial neste caso, cando o consumidor/a aínda non coñece que é un smoothie. Son moi poucas as marcas que apostan por unha mensaxe emocional para conectar co consumidor/a. Ademais, non existe unha marca líder.



97

- Autoanálise

O último dos pasos nesta primeira etapa de investigación refírese á análise interna da propia empresa. Neste caso débense extraer as fortalezas e debilidades da nosa froitería.

Da autoanálise pódese extraer que a froitería se diferencia pola proximidade aos seus clientes e a calidade da súa froita e verdura. Ademais, ten maior capacidade de flexibilidade e variedade de smoothies, dado o seu tamaño. Como debilidades, enfróntase á competencia de superficies comerciais, máis grandes e con mellores prezos.

Segundo paso: deseño

O segundo dos pasos para a construción dunha marca toma como base a información e conclusións extraídas da análise do consumidor, do mercado e da propia empresa, e son o input a través do cal se tomarán as decisións estratéxicas da marca.

- Visión da marca

Este punto deberá deseñarse a través da diferenciación e a segmentación, o que é a marca e o que está transmitindo.

Diferenciación: a diferenciación do smoothie da nosa froitería fronte a outros será a realización diaria destes coa mellor froita e ofrecendo sabores variados, a diferenza do resto de marcas, que ofrecen unha gama reducida de sabores.

Segmentación: débese escoller un público obxectivo ao cal se dirixa o noso produto. Neste caso, os smoothies dirixiranse a mulleres ou homes con fillos e consumidores novos, clientes habituais da froitería, que polo seu ritmo de vida e as súas necesidades encaixan co valor que achegan os smoothies: rapidez e forma sinxela de consumir froita.

- Atributos

Como atributos, tanto físicos como emocionais, que serven para describir o noso smoothie, poderían atoparse, entre outros, os seguintes:

Calidade	Suavidade	Natural
Fresco	Equilibrado	Rápido
Sorprendente	Saudable	Tempo
Diario	Entre momentos	Mestura de sabores
Colores	Rico	Froita fresca



- Concepto

98

A través da análise da visión da marca, a quen se dirixe e cales son os seus atributos, a nosa froitería decide apostar pola calidade e a mestura de sabores como atributos diferenciadores e fío condutor de toda a súa estratexia de marca.

Pártese do concepto da marca como “a froita que se adapta ao teu estilo de vida”, que serve para encadrar a necesidade que cobre o produto, que é unha forma rápida de consumir a mellor froita, ademais de presentar unha oferta de smoothies que se adapta e varía en sabores como os consumidores en gusto.

- Personalidade da marca

A personalidade da marca está definida por unha serie características que nos din como é a marca.

Seguindo o esquema proposto podemos identificar:

- Atributos: calidade e variedade de froitas.
- Beneficios: saúde, comodidade e facilidade.
- Valores: máis san, máis preparado para a vida actual e mellor comigo mesmo.

- Personalidade: novo, moderno e flexible.
- Esencia: a froita que se adapta ao teu estilo de vida.

Para visualizar a marca, a personalidade da marca e o concepto máis claramente, podemos recorrer a desenvolver o moodboard, que definirá visualmente a marca a través da elección de fotografías que axude a representar ese concepto. Por exemplo: a imaxe do arco iris que simboliza a variedade de froitas e cores ou o metro, como medio rápido e habitual.

Terceiro paso: posicionamento da marca

A plataforma de posicionamento define cal é o posicionamento que na mente do consumidor terá a nosa marca de smoothies. Para a nova marca respondería ao seguinte esquema:

Os smoothies da nosa froitería son	múltiples combinacións das mellores froitas, cunha textura cremosa, que garanten todas as propiedades da froita conservando as súas vitaminas e minerais, o que asegura a mellor calidade; e o perfecto batido de todas as froitas
Que ofrece	O complemento ideal e necesario na dieta para o teu estilo de vida, especialmente en momentos como o almorzo, mediodía ou a tarde
Debido a que	é 100 % a mellor froita seleccionada, sen a adición de ningún aditivo artificial, e é refrixerada
Para que	poidas consumir e gozar de diferentes froitas no menor tempo posible e onde ti queiras

Cuarto paso: construción da marca

- Naming

O proceso de creación do nome da marca pretende concretar a esencia, o concepto e a personalidade a través do nome. No entanto, como se viu existen diferentes técnicas para a creación da marca, polo cal non se propoñerá ningunha en concreto, xa que todas son válidas: nomes creados a partir de xogos de letras, nomes con significado... O importante é tratar de seguir algunhas regras, como nomes curtos, que non sexan difíciles de pronunciar...

- **Desenvolvemento gráfico:** de acordo co concepto e posicionamento da marca, este apartado recolle como se vai representar de forma visual a marca. É importante coidar o estilo que se vai proxectar. Para iso, a nosa froitería recorrerá a un diseñador gráfico, ao que lle transmita toda a información importante para que a traslade ao desenvolvemento do estilo visual (logo, tipografía e cores), ton de voz e visual.

A continuación non se presenta un exemplo do posible alcance visual da marca, pero si se esbozan as liñas que podería seguir a marca: cor fresca e rechamante que atraia o consumidor, unha imaxe sinxela e transparente, fácil de reconecer, así como un ton de voz, directo e novo. Pódese desenvolver e potenciar un lema baseando a marca no concepto de adaptación, polo aforro do tempo e as múltiples combinacións.



Quinto paso: implementación

Unha vez desenvolvida a marca, é indispensable implantala de xeito adecuado, desenvolvendo unha estratexia que reforce os valores da marca e a posicione na mente dos consumidores, xa que despois de todo o proceso de construción é cando a marca empeza a vivir e estar presente entre os consumidores.

Entre as accións que vai desenvolver a nosa froitería para posicionar e facer crecer a marca, atópanse as seguintes:

- Desenvolvemento de cartelería e deseños especiais para destacar o espazo smoothie na frutería.
- Trípticos que comuniquen co noso consumidor o novo produto.
- Promoción ao consumidor. Entre elas a proba do produto é o tipo de promoción máis eficaz.
- Utilización de internet para desenvolver a estratexia...

De forma resumida este exemplo pretende mostrar de forma máis concreta a metodoloxía proposta.



13. Os profesionais da construción de marcas trasladan o seu coñecemento





13. Os profesionais da construción de marcas trasladan o seu coñecemento

Todo o mundo opina sobre as marcas, pero non todos as xestionan

Este apartado foi posible grazas á colaboración e achega libre de cada un dos seus autores, aos cales queremos trasladar o noso maior agradecemento.

A continuación recóllense reflexións e recomendacións de expertos na construción de marcas, tanto do ámbito galego como a nivel nacional.

Cada unha das achegas que a continuación se expoñen recolle a expresión de cada un dos seus autores, e pretenden contribuír de xeito práctico a axudar en todo o relacionado coa construción das marcas nas pemes.



Juan Penas, xerente do Cluster do Produto Gráfico e do Libro Galego

O Cluster do Produto Gráfico e do Libro Galego é unha entidade constituída en 2007 que agrupa a importantes empresas do sector gráfico, edición, publicitario e provedores, que contan co coñecemento e a capacidade para construír marcas na contorna galega.

As empresas agrupáronse co obxectivo de emprender proxectos en común e beneficiarse das oportunidades e a forza que xorde da creación dun grupo que realizará melloras e proxectos nos campos da formación, innovación, internacionalización e competitividade.

Juan Penas, xerente do Cluster, conta coa visión das empresas do sector e o que estas opinan sobre a construción de marcas nas pemes, dado o contacto das súas empresas socias coas pemes en Galicia. Deste xeito, algunhas das preguntas ás que nos responde son:

Como constrúen actualmente as pemes as súas marcas?

Non podemos xeneralizar, senón que dentro do marco das pemes adoita haber dúas formas de abordar a construción da marca. Dunha parte hai pemes para as que o seu concepto de marca se basea unicamente nun naming, logotipo e certa coherencia no deseño dos devanditos elementos, pero sen ningunha proposta de valor, senón máis ben algo identificativo.

Noutros casos as pemes desenvolven e constrúen a súa marca en base a unha estratexia, unha proposta de valor de cara ao mercado que se dirixe e cun esforzo de comunicación por chegar a ese público obxectivo.

En xeral, Galicia tivo unha grande evolución no ámbito da construción da marca, entendendo que nun mercado tan competitivo, malia que moitas veces non se ten suficiente fortaleza financeira, un correcto posicionamento incide plenamente na conta de resultados.

Que debe comunicar unha marca?

Claridade, sinxeleza, que se defina nunha frase ou palabra que o target identifique con experiencia positiva. Que o cliente forme parte do mundo que propoñemos.

A marca é o broche que define a estratexia da compañía, tanto de cara ao seu público obxectivo como ante a competencia. É o concepto, a idea-forza que nos define. A marca de antemán debe conter unha proposta encamiñada ao seu mercado. Esta proposta implica unha promesa de beneficio. Estar na mente do consumidor, onde nos valore como servizo-beneficio. Loxicamente esta promesa debe estar sustentada por algo crible, creamos unha expectativa que imos cumprir.

A partir de aí debemos chegar máis aló do que lle prometemos ao target. O "target" debe vivir a experiencia da nosa proposta, debe ser o seu prescriptor, debe sentir que forma parte do seu ámbito emocional.

Que erros cometen as marcas das pemes galegas?

Falar de erros quizais non sexa o máis adecuado. Cada peme actúa segundo as súas circunstancias. En todo caso, en moitas ocasións primeiro desenvólvese un produto no cal se considera que pode haber un nicho de mercado, e logo intentamos facer esa proposta de valor. Hai que promover que os empresarios visualicen primeiro o concepto de forma clara do que van propoñer e que lles achegue un factor diferencial. A partir de aí, definir como incidir na parte do mercado ao que queren chegar.



Tampouco hai que esquecer que a primeira proposta ou promesa que realizamos coa marca debe ir dirixida en primeira instancia aos traballadores da empresa, provedores etc., que son os nosos primeiros prescritores. Son os primeiros en sentir as cores.

Que fai que unha marca sexa unha gran marca?

Que a súa mensaxe sexa sinxela e diferencial. Que o consumidor asocie rapidamente a marca a unha idea clara e breve (calidade, saúde, trato familiar etc.). As marcas son grandes cando fan que o seu cliente, así como os propios traballadores da peme en cuestión, a teñan interiorizada e forme parte da súa experiencia vital, e para o consumidor que aínda non é parte, que polo menos a teña na súa mente como algo aspiracional.

De forma máis pragmática, é claro que cando máis recordo espontáneo hai sobre unha marca, maior é o seu incremento nas vendas.

Poderías citar algúns exemplos de accións innovadoras/estratéxicas levadas a cabo por pemes en Galicia?

Creo que en Galicia temos grandes exemplos con propostas e estratexias diferenciadas.

ZARA: desde o meu punto de vista á marxe de calidade, prezo, novidade o que máis reforza é “o concepto da inmediatez”. Hoxe ves unha tendencia en moda e mañá telo en Zara.

BLU:SENS: empresa galega posicionada na mente da mocidade, onde esta marca conseguiu apropiarse da “experiencia MP4”.

GADISA: sinxelo, claro, real, “En confianza” e, ademais, conseguiu chegar máis aló, a un novo territorio, o de pertenza, orgullo, país, “Vivamos como galegos”.



Miguel Conde, presidente executivo de BAP Conde

Miguel Conde é presidente executivo de BAP Conde, a axencia de publicidade máis importante de Galicia e a primeira axencia nacional de capital independente. Posiciónase así como unha clara alternativa, feito que apoia a numerosa participación e desenvolvemento de traballos de BAP Conde tanto en Galicia como en España. Así mesmo, destacan as numerosas participacións en artigos, conferencias e o blog persoal de Miguel Conde, onde expresa todo o que sabe sobre as marcas. Miguel Conde, que publicou recentemente o seu libro *Target: manual de instrucciones*, responde ás seguintes preguntas:

Cal é o primeiro paso para crear unha marca nunha peme?

O primeiro paso será elaborar o resumo da proposta comercial que a empresa fará para os seus clientes: trátase dun produto ou un servizo, a marca debe ser capaz de resumir en si mesma a promesa de beneficio, e proporcionar un motivo para que o consumidor a prefira respecto doutras marcas similares, xerando unha expectativa de satisfacción.

Posteriormente, haberá que realizar unha minuciosa planificación, perfilando a súa arquitectura para que a marca signifique o que queremos que signifique, prometa o que queiramos que prometa e leve implícita unha reason why que xustifique “por que nos deben consumir”.

Para isto fará falta optimizar as distintas ferramentas que compoñen unha marca: primeiramente o naming ou nome, é dicir, a denominación, e seguidamente o resto de elementos que compoñen unha arquitectura de branding adecuada: contido, símbolo creado, valores, significado...

Todo isto é crítico para poder realizar un bo labor de branding cun orzamento escaso. Pola contra, estaremos desfocalizando os recursos e desperdiciando as poucas oportunidades coas que parte unha pequena ou mediana empresa no momento da súa creación.

Que consideracións especiais hai que ter en conta na construción de marcas en pemes?

Unha das claves principais é analizar o contexto competitivo, o ruído no que estará a marca inmersa dentro do seu mercado, así como a relación que esta terá co consumidor. Avaliar isto é decisivo en calquera plan de negocio.

Onte esta era unha das últimas fases; a primeira era o financeiro plan ou desenvolvemento financeiro e estrutura de custos. Hoxe en día, o mercado fala por si só e dinos que non é así ou, polo menos, que non é suficiente. Por suposto que a planificación financeira é decisiva, pero non máis que a planificación comercial xeral da compañía, que considera todos e cada un dos procesos e que será a que proporcione a consecución dos obxectivos de forma satisfactoria.

Cando se fala de marcas, por norma xeral tendemos a crer que esta se limita a unha mera denominación, o que supón un grave erro. A marca é un todo que resume a proposta de valor pola cal se vai realizar unha transacción entre o que compra e o que vende; cunha expectativa de satisfacción: o que a compra ten a expectativa de ser satisfeito, esa é a clave.

Unha peme introdúcese en mercados nos que case sempre loitará con grandes compañías que llo van poñer moi difícil.

Outro factor determinante será saber segmentar: se un sabe segmentar sabe onde está e a que xoga. O vello proverbio popular que di que “o que moito abarca pouco aperta”, cúmprese á



perfección no mundo da mercadotecnia cando falamos de segmentación: trátase de apertar moito abarcando pouco, segmentar é a clave.

Como construír marcas con baixo orzamento? Que é o esencial para ter éxito?

O esencial para ter éxito é alcanzar un nivel de coñecemento adecuado e o que habitualmente denominamos “ser relevante”: lograr resultar atractivo e ser capaz de mobilizar o teu cliente para conducilo á adquisición do teu produto, servizo ou proxecto.

Para construír marcas con pouco orzamento será necesaria unha moi boa planificación de marca, saber moi ben o que se quere facer dentro dos parámetros anteriormente mencionados e, sobre todo, ter moita cabeza, enxeño e imaxinación para optimizar ao máximo os recursos dispoñibles. Haberá que ter tempo tamén para levar todo isto a cabo, pois teñamos en conta que as marcas consomen tres recursos principalmente: tempo, diñeiro e talento. Certo é que dispoñer de todos na súa máxima expresión é sumamente complicado.

Cal é o principal erro dos directivos/xerentes das pemes en relación coas marcas?

Máis que subliñar erros, prefería subliñar acertos, aínda que é certo que un dos principais fallos que comete a dirección das empresas é a superposición de intuicións. E é que todo debe estar debidamente planificado: o proceso de creación dunha marca é moi similar a un proceso arquitectónico, de feito por iso lle chamamos “arquitectura de marca”. Necesítanse os profesionais adecuados para poder realizar este labor, que polo xeral é susceptible de moitas opinións, o que ás veces provoca erros recorrentes como deformar ou recompoñer as propostas, que as baixan de rango e acaban por derivar en marcas pouco significativas.

Menciono isto por sinalar algo en clave negativa, pois en xeral os directivos e xerentes das pemes no ámbito galego teñen moitísimos máis acertos que erros, o que supón un gran mérito tendo en conta que unha peme é sempre moi complicada de xestionar.

Que lles falta ás marcas de pemes galegas?

Principalmente o que lles falta é ámbito de actuación, pois o actual delimita o volume necesario para seguir progresando e crecendo.

Ademais, a peme galega precisa dunha mellor xestión da súa marca: invisten a maioría dos seus esforzos e recursos en I+D+I, esquecéndose da arquitectura de marca, que é decisiva para que o proxecto sexa eficiente. E para unha boa arquitectura necesariamente ten que haber detrás un bo produto ou servizo que a sustente. Será a combinación efectiva de ambos os factores o que determinará o éxito.



Javier Varela. Consultor de marketing, estratexia e comunicación 2.0 en javiervarela.net

Javier Varela, como consultor de marketing, estratexia e comunicación, traballou en numerosos proxectos para marcas, empresas e institucións, tanto en Galicia como en España. Ten unha ampla experiencia dentro de diferentes ámbitos como internet, web 2.0, marketing en internet, consultoría, estratexia e comunicación 2.0.

Na rede desenvolveu e asesorou varios proxectos relacionados con blogs e redes sociais aplicadas ao marketing e a comunicación. Ademais, é responsable e administrador de www.theorangemarket.com, o blog de marketing onde se recollen cada día artigos, noticias, casos de éxito, campañas e temas en xeral relacionados co marketing e o social media marketing. Participa reflectindo a súa experiencia e contesta as seguintes preguntas:

Que fai que unha marca sexa unha gran marca?

Unha marca é grande cando é honesta, confiable, adaptable, diferente, clara. En definitiva, unha marca é grande cando entre os seus consumidores se atopa unha verdadeira lexión de persoas dispostas a transmitir a mensaxe desa marca, sen necesidade de que ninguén llo pida.

Como construír marcas con baixo orzamento? Que é o esencial para ter éxito?

Na nova realidade 2.0 na que se moven as empresas, as marcas e os usuarios, pódense construír marcas con escaso orzamento. O verdaderamente importante é saber diferenciarse da competencia, buscar o nicho no que concentrar os esforzos da marca e ter moi presente que a comunicación agora debe ser conversación cos usuarios.

Cal é o principal erro dos directivos/xerentes das pemes en relación coas marcas?

O principal erro dos directivos e xerentes de pemes é múltiple:

- Non dar importancia ás marcas da súa empresa.
- Crer que as marcas están nos seus despachos e na súa publicidade e que as xestionan eles a través de mensaxes unidireccionais.
- Dicir o que fan sen facer o que din.

Cales son as principais causas polas que as pemes non crean/apostan por construír grandes marcas?

As pemes non cren no branding e na xestión da marca como un activo verdadeiramente estratéxico da empresa. A falta de formación empresarial e a procura inmediata de resultados e vendas fan que os elementos que deberían considerarse estratéxicos e de longo prazo nas empresas non o fagan. En xeral, penso que nas empresas falta unha estratexia de mercadotecnia clara, e por aí empezan os problemas.

Que consideracións especiais hai que ter en conta na construción de marcas en pemes?

As consideracións da realidade do mercado son xenéricas para case todo tipo de empresas, aínda que as pemes, quizais polas súas circunstancias tanto económicas como estruturais, deberían ter en conta as seguintes: os mercados están totalmente fragmentados, escasa credibilidade dos medios de comunicación e publicidade tradicionais, saturación de oferta de produtos e o imparabile ascenso de internet como medio de participación social, o que está provocando unha revolución na forma de comunicarnos.



Que lles falta ás marcas de pemes galegas?

Ás marcas de pemes galegas fáltales precisamente ser marcas. É necesario pensar en grande, abrir o campo de visión e abrir a empresa aos consumidores. Necesitamos quitarnos de encima moitos complexos e darnos de conta de que nesta nova etapa 2.0 podemos dar un salto cualitativo cara a fóra a través dos usuarios. Antes vendiamos produtos primarios e a marca poñíanlla outros. Agora isto debe dar un xiro completo, porque chegar ao consumidor final é máis sinxelo. Hoxe todo está a dous clics de distancia a través das novas tecnoloxías, e iso ten que ser unha oportunidade para as pemes galegas á hora de desenvolver as súas marcas. As marcas galegas deben conectar cos consumidores e establecer relacións duraderas.

Poderías citar exemplos de marcas destacadas de pemes en España ou no teu ámbito de actuación?

Un bo exemplo é Barrabés. Unha pequena tenda de material de montaña de Benasque, unha pequena aldea dos Pireneos de Huesca que a través das novas tecnoloxías e da conversación constante cos seus clientes se converteu nun referente a nivel mundial, e que xa abarca un gran grupo de empresas cunha filosofía común. Barrabés era unha pequena tenda e hoxe é unha gran marca.



Diego Carracedo. Múltipla

Diego Carracedo é director de proxectos de Múltipla Imagen Global, empresa galega especializada en deseño e creación de marcas. Xunto coa súa actividade en Múltipla, Carracedo exerce como relator, articulista e docente en materias relacionadas co branding. Neste caso ofrécenos a súa experiencia sobre construción de marcas no ámbito das pemes:

Que opinas sobre o proceso de construción de marcas en pemes?

A xestión de marca como ferramenta clave na xeración de valor para as compañías ten a súa orixe na definición estratéxica das grandes multinacionais. A posteriori, estas políticas foron exportadas ás divisións locais das empresas, que en último termo constituíron un modelo para imitar polos seus provedores, integrados maioritariamente por pemes.

Nos últimos anos, a creación de marca incorporouse á xestión ordinaria das pequenas e medianas empresas como unha política estratéxica, evolucionando o seu status de factor complementario a vector decisivo para a viabilidade e o desenvolvemento empresarial.

As pemes, a diferenza das grandes compañías, non dispoñen dunha fortaleza financeira que lles permita acceder a medios de comunicación masivos como a televisión, a radio ou a prensa, onde os custos de contratación representan un esforzo desaxustado á súa realidade.

Pola contra, si contan cun nome, un logotipo, unhas oficinas e algunhas pezas de comunicación que, sumados ao seu equipo humano, constitúen poderosos activos de marca que hai que xestionar de forma eficiente para extraerlles todo o seu valor.

A miúdo a postura inicial das pemes interpreta o proceso de creación de marca como un recurso cosmético que define, unha vez conformadas, a aparencia final coa que se presentan as súas outras políticas corporativas.

Así, en ocasións solicítaselles aos consultores que deseñen a forma gráfica dunha denominación comercial incapaz de xerar adscripcións nos seus públicos de referencia ou implementen a marca nun espazo arquitectónico xa creado que non encaixa co seu posicionamento a curto prazo.

Erros como os citados adquiren maior gravidade no caso das pemes que pola súa propia dimensión carecen dunha fortaleza económica, humana e material que lles permita amortecer as repercusións. A súa é a obrigaón de acertar desde o comezo e para iso a principal garantía é sempre dispoñer dunha estratexia.

En ocasións escoitamos o relato case mitolóxico de marcas líderes cuxo nome, identificador gráfico ou concepto de produto se creou dunha forma completamente casual. Situacións semellantes nas que o éxito se alcanza seguindo o curso da arbitrariedade responden a unha aliñación de baixa probabilidade estatística entre a casualidade e a sorte.

Débese comezar, xa que logo, definindo un posicionamento claro para a marca en cuxa xénese traballen conxuntamente a xerencia da empresa e os consultores de deseño. É este o momento de conciliar os requirimentos estratéxicos e comerciais cos enfoques creativos e conceptuais que permitan presentar a marca ante as súas audiencias de modo relevante, crible e diferenciado.

As decisións que se toman nesta etapa resultan críticas para a empresa, xa que nalgúns casos, como a creación dun nome para a marca corporativa da compañía, a elección adoptada debería rexer



durante toda a vida da entidade.

Se nos equivocamos no deseño dun anuncio podemos corríxilo na seguinte campaña, pero se escollemos un mal nome e o cambiamos prematuramente perderíamos todo o esforzo de promoción exercido, obrigándonos a dedicar un investimento extraordinario para consolidar e evitar o desconcerto sobre a nova denominación.

A marca debe formularse sobre unha promesa certificada na realidade do produto ou servizo que poida ser defendible no tempo a través dunha experiencia de uso completa, satisfactoria e única.

Nun contexto como o actual no que apenas existen elementos diferenciais sobre a calidade, prezo ou prestacións da oferta nunha determinada categoría, a marca exerce un papel singularizador capaz de enunciar un discurso propio que alcance a con mover e fidelizar o corazón dos consumidores.

Desde a formulación inicial a marca debe acompañarse dun plan estratéxico que defina os seus obxectivos a medio e longo prazo, recollendo as accións que mellor optimicen os medios dispoñibles para impulsala a conseguir as súas metas.

Para iso as pemes deben comprometerse coa xestión activa da súa marca destinando tempo e recursos equiparables en orde de relevancia ás máis altas políticas da empresa.

Se vivos son os contornos económicos, sociais e tecnolóxicos aos que a empresa concorre, igualmente viva debe ser a forma en que a súa marca evoluciona para anticiparse aos cambios de forma creativa e innovadora.



Gonzalo Brujón, conselleiro delegado de Interbrand

Gonzalo Brujón, conselleiro delegado de Interbrand, consultora mundial especializada en marcas, que conta cun blog persoal onde recolle información actual sobre marcas, e varias publicacións arredor da comunicación e as marcas, analiza en profundidade para o manual a seguinte pregunta:

Cales son as claves para facer crecer o valor da marca?

Os aspectos clave, os dez mandamentos, para facer crecer o valor das marcas son:

1. Superar expectativas

A calidade do produto estivo tradicionalmente asociada á materia prima e aos procesos técnicos. Con todo, na actualidade as expectativas dos consumidores van máis alá do mero produto e a carga emocional prima sobre a funcionalidade. Hoxe esíxese un deseño sofisticado e orixinal. Tanto é así que existen innumerables produtos cuxas vendas están vinculadas nun 90% á estética, como perfumes ou móbiles. Como senón explicarnos o éxito do Iphone?

Non temos tempo nin ganas de investir os nosos esforzos en entender un produto ou aprender a manexalo, buscamos practicidade. Seguindo esta tendencia, observamos como algunhas marcas lograron desmarcarse da súa categoría buscando unha diferenciación baseada en simplificar a vida do consumidor, como as cafeteiras Nespresso ou os artigos de Apple, tan intuitivos que ata un neno sería capaz de utilizalos.

Innovación e creatividade convértense en aspectos clave, forman parte da identidade do produto e deben estar presentes durante todo o seu ciclo de vida.

2. Ser relevante para cada audiencia en cada momento

Dirixirse cun único produto a un target moi amplo ou falar a todos igual é algo obsoleto. Para manter o seu atractivo no mercado actual, é imprescindible segmentar.

As compañías conscientes desta imposición do mercado poñen o consumidor no centro da súa actividade e, apoiándose na innovación, invisten cada vez máis para coñecer e adiantarse ás súas necesidades. O obxectivo consiste en conseguir que o consumidor nos vexa como a un amigo e que nos considere como algo relevante. É fundamental innovar constantemente para que sempre nos teña en mente. Por exemplo, o grupo levantino Casa de la Ermita, consciente do problema de unir condución e alcohol, lanzou un viño de baixa graduación.

3. Esquivar a dicotomía prezo-valor

O prezo é, polo xeral, o activo ao que os consumidores son máis sensibles, pero tamén o que captura a percepción do valor. Por defecto, entre dúas marcas aparentemente iguais, adoitamos pensar que a máis cara é mellor, xustificando a diferenza do importe.

Con todo, existen aspectos polos que un cliente percibe un produto máis barato como mellor. Ikea, por exemplo, a través dunha boa idea conseguiu facerse cun valor diferenciador e converter a súa marca en algo único. O seu autoservizo de mobles e menaxe do fogar a través dun intelixente deseño de distribución e competitivos prezos situárona entre as 40 marcas máis importantes por valor económico do mundo. E o que é máis importante, conseguiu situarse no top of mind.



4. Ser únicos e cribles

Vivimos saturados de estímulos publicitarios e as ofertas cada vez esaxéranse máis buscando chamar a nosa atención. Moitas quedan en nada e as expectativas do consumidor vense defraudadas, xerando decepción, desconfianza e rexeitamento do consumidor cara á marca. Algo semellante sucedeu a Yoigo, que anunciou unhas tarifas extraordinarias para atraer clientes, pero que, unha vez que conseguiron cota de mercado, cambiaron.

Pero ademais de con promesas imposibles, podemos chamar a atención con “frescura”, buscando un toque atractivo e divertido que conecte co consumidor actual. Detalles como unha flor no escaraballo de Volkswagen, os curiosos puntos de venda de Mini ou a bolsa de tea que regalan ao comprar un bolso de Misako, conquistan o consumidor e ofrecen un valor engadido á marca.

5. Equilibrar consistencia e flexibilidade

Os nosos gustos e preferencias cambian e as marcas deben adaptarse a elas, combinando consistencia e flexibilidade. Non se poden ignorar as tendencias, pero tampouco ser infiel a un mesmo. O equilibrio ideal entre estes dous conceptos sería un 70 % de consistencia fronte a un 30 % de flexibilidade.

A marca Hewlett Packard pasou a ser HP, despois HP Invent e actualmente engadiu o signo “+”, sempre positivo e de suma, converténdose en HP+. Este é un bo exemplo de consistencia, flexibilidade e evolución ao tempo.

6. Optimizar a arquitectura de marca

Para maximizar o valor de insignias dunha empresa ou para asegurarse de que existan sinerxías entre marcas vinculadas entre si, xa sexa por fusión, adquisición, creación ou división, as compañías deben revisar constantemente a súa arquitectura de marca.

Renfe é un referente neste sentido. As súas marcas non tiñan conexión ningunha entre si, estaban antes disipadas e atopábase por unha banda Cercanías, por outro Ave e por outro Altaria. Agora todas elas van acompañadas da marca principal Renfe, complementándose e reforzándose unhas a outras.

7. Involucrar os empregados

Unha marca nace no interior dunha empresa e comunícase de dentro a fóra. Neste sentido, cada empregado representa a firma e convértese en embaixador. É importante que o persoal se sinta implicado, coñeza en profundidade a empresa e saiba comunicar os valores da marca. Isto non xorde froito da casualidade: un plan de comunicación interno constante e bidireccional resultará imprescindible se buscamos maximizar as oportunidades que nos supón este público.

O proxecto “Adelante” do BBVA destaca pola actuación dos seus empregados en relación cos clientes finais, cumprindo á perfección o lema anunciado. É unha invitación en toda regra; xa que logo, o representante de BBVA debe comportarse como un verdadeiro anfitrión e o cliente sentirse como un invitado esperado.



8. Pensar a longo prazo

Debemos pensar a longo prazo cando traballamos con marcas. Non debemos asustarnos se non obtemos resultados inmediatos, pois non implica estar facendo mal as cousas. De feito, en moitos casos, os resultados demasiados rápidos poden resultar perigosos porque quedan en simples modas, non calan, e poden desaparecer á mesma velocidade á que chegaron.

Belfast, por exemplo, converteuse nun básico hai aproximadamente dous anos. Moitos nin sequera sabían como se pronunciaba e xa a vestían para estar á última. Hoxe, con todo, Belfast viu diminuír dramaticamente as súas vendas no noso país e como marca quedou desfasada, sen a categoría e tradición doutros competidores como Barbour.

9. Integrar o consumidor no desenvolvemento das marcas

O consumidor adquire cada vez unha maior relevancia no mundo do marketing; preguntarlle e facelo participe da insignia outorga un valor engadido moi importante. Así o entendeu Volvo, que se encargou de preguntar ás mulleres que aspectos necesitaban e valoraban nun coche. A estratexia levada a cabo tivo como resultado o lanzamento do modelo YCC, un coche deseñado de acordo coas necesidades da muller urbana: mantemento mínimo, zona traseira ampla para almacenamento e ata un espazo específico para deixar o bolso.

10. Mostrar o mellor da empresa

As compañías cada vez están máis involucradas na sociedade e demostran o seu compromiso destinando parte dos seus beneficios a accións sociais desligadas da actividade principal da empresa para así resultar máis próximos e humanos.

Con este propósito, os bancos levan a cabo proxectos que nada teñen que ver coa súa razón de ser, como Universia do Banco Santander. Grazas a novas tecnoloxías como internet, esta iniciativa Universia chegou a distintos puntos do planeta, ofrecendo a numerosos mozos estudos que no seu país xamais conseguirían. Desta forma, as marcas convértense en embaixadoras de valores como a solidariedade, a inquietude social ou a vontade de mellora.



Andrés Pérez, de Marca propia

Andrés Pérez, responsable do proxecto “Marca propia”, enfocado ao desenvolvemento dunha marca persoal, comenta as súas impresións sobre as seguintes preguntas:

Cal é o primeiro paso para crear unha marca nunha peme?

Unha marca non é máis (nin menos) que a percepción que alguén ten dun produto, servizo ou persoa. Polo tanto, o primeiro é ter algo que ofrecer e que satisfaga unha necesidade cumprindo certos estándares. Digo isto porque en demasiadas ocasións confúndese a marca con outros conceptos relacionados co marketing ou a publicidade, pero as marcas fortes só existen cando hai algo que ofrecer que realmente merece a pena.

Que debe comunicar unha marca?

Que é capaz de satisfacer unha necesidade de forma fiable e establecendo un vínculo emocional.

Como construír marcas con baixo orzamento? Que é o esencial para ter éxito?

As marcas fortes de calquera tipo construíronse con tempo, persistencia, coherencia e traballo. Un orzamento multimillonario non pode comprar unha marca. Quizais teña un efecto a curto prazo, pero a longo prazo é tirar o diñeiro.

Polo tanto, a resposta é que si. Neste momento, pódense construír marcas con orzamento baixo ou próximo a cero utilizando as novas tecnoloxías que permiten levar as túas ideas a todo o mundo. O esencial, como dicía antes, é ter algo que ofrecer, un obxectivo claro, coherencia na mensaxe e persistencia no tempo.

Que fai que unha marca sexa unha gran marca?

Adoito resumilo en tres puntos:

Relevancia, unha marca debe ter un produto ou servizo que a protexa.

Confianza, a fortaleza da marca constrúese sobre anos de traballo, consistencia e coherencia

Visibilidade, de nada serve ser bo e fiable se non te coñece ninguén.

Poderías citar exemplos de marcas destacadas de pemes en España ou no teu ámbito de actuación?

Sen citar ningunha, creo que hai moitas pequenas marcas sectoriais ou locais moi recoñecidas no seu ámbito de actuación pero descoñecidas para o resto. Iso non é necesariamente malo; ao contrario, esforzáronse en conseguir un posicionamento adecuado no seu nicho de mercado.

Que lles falta ás marcas de pemes galegas?

Aínda que coñezo pouco o mercado galego, creo que lles ocorre o mesmo que ao resto das pemes fóra de Madrid e Barcelona: un certo sentimento de inferioridade. Vin moitas empresas excelentes en moitos lugares do noso país pero que se vían a si mesmas como as irmás pequenas. A realidade é que xa non hai diferenzas. Calquera pode posicionarse non xa en Galicia, en España ou en Europa, senón en todo o mundo como un referente no seu sector. O problema non está tanto en descubrir novos mercados, senón en definilos correctamente e ir a por eles.



Consideras que existe algún sector no que non existen marcas claras?

Creo que o sector servizos carece de marcas fortes e claras. A diferenza do sector de consumo e ata o industrial, os servizos non teñen aínda marcas fortes. Precisamente é neste sector no que a marca é máis importante como xeradora de confianza. Os servizos baséanse principalmente nas persoas e é importante inculcar ese sentido de relevancia, confianza e notoriedade que define as marcas.

Marca dixital?

Na miña opinión a marca dixital e as novas tecnoloxías son a clave para as pemes. Permiten chegar a todo o mundo, de forma personalizada, inmediata e adaptando a mensaxe de forma moi rápida a moi baixo custo.

Con todo, a tecnoloxía non o é todo nin moito menos. De nada serve ter unha estrutura dixital e unha estratexia 2.0 de marca se antes non se fixo un traballo previo de definición.

En casos de mala imaxe de marca, é mellor renovar a imaxe ou empezar de cero?

Depende da causa. Se a razón da mala imaxe é debida a unha mentira ou a un mal servizo continuado, o mellor é empezar de cero. Se se trata dun problema concreto, detectable e que non afecte a credibilidade da marca, creo que sempre se pode renovar a imaxe. En ambos os casos insisto en que require tempo e traballo.



Guillermo Martorell, de Winc

Guillermo Martorell, consultor de Winc, empresa asentada en Barcelona que ofrece servicios de planificación estratégica para las marcas, responde a las siguientes preguntas:

Cren as pemes que o desenvolvemento de marca é só deseño e esquecense da estratexia?

Hai quen confunde a identidade corporativa (o logotipo) coa marca. E non é de estrañar, porque a marca resulta en ocasións algo difícil de definir. O que si podemos afirmar é que unha marca non é un logotipo, aínda que probablemente esta sexa a súa representación máis importante.

A marca é unha promesa, algo intanxible e emocional; o logo é tanxible e concreto. A marca vive na mente das persoas; o logo vive nos soportes de comunicación. A marca fai; o logo representa. A marca está viva; o logo é estático. A marca é; o logo evoca.

En definitiva, o logotipo é unha representación visual da marca que nos axuda a evocar todo o que esta significa. O logotipo é como un catalizador que, ao velo, provoca unha serie de reaccións no noso cerebro. A suma de todas esas reaccións (ou emocións) é a marca.

Que debe comunicar unha marca?

Unha marca debería comunicar a súa promesa por encima de calquera outra cosa. A definición da promesa é a parte máis importante do proceso de creación dunha marca. Esta promesa adóitase basear nun beneficio, xa sexa racional ou emocional, que os nosos produtos ou servizos proporcionan ao noso público obxectivo.

A promesa dunha marca debería ser:

Relevante: analiza que é o que necesitan os teus clientes ou consumidores potenciais en relación co produto ou servizo que ofreces. Non penses que é o que queren (quérenos todo), senón que necesitan.

Coherente: decide que é o que a túa empresa fai mellor -aquilo no que pode engadir máis valor- e constrúe a túa promesa ao redor diso. Por iso é importante definir previamente a esencia da marca. Esta daranos moitas pistas á hora de crear a promesa.

Diferente: intenta que a promesa da túa marca sexa diferente ás dos teus competidores e que contribúa a lograr o posicionamento desexado. Cando o fagas, descubrirás que canto máis se basee en beneficios racionais, máis difícil será diferenciar a túa promesa. Por iso convén que introduzas algún elemento emocional.

Para rematar, debes asegurarche de que cumpres sempre coa promesa da túa marca, porque pola contra, nin a mellor campaña de publicidade poderá salvarche. Os empregados son os responsables de facer que a promesa da marca sexa unha realidade en cada contacto cos clientes. Por iso é importante que non só a coñezan e interioricen, senón que a vivan como unha parte fundamental do seu traballo.

É certo que marcas con nome pouco acertado e un deseño pobre triunfan? Por que?

Non necesariamente, especialmente no relativo ao nome. Entre as principais marcas a nivel mundial atopamos algunhas cuxos nomes non son moi acertados, e iso non lles impidiu triunfar. Por exemplo, a marca de automoción Mercedes ten un nome que non sería o ideal se tivéssemos que creala hoxe



desde cero (parece ser que era o nome da filla dun distribuidor da compañía), e con todo o seu éxito é indubidable. Tamén podemos ver deseños que deixan moito que desexar na imaxe dalgunhas das principais marcas, especialmente na daquelas que creceron moito nos últimos anos.

En realidade, poderíamos dicir que o nome dunha marca é como o dunha persoa. Ninguén xulga a unha persoa polo seu nome, senón que todo o mundo entende que é un elemento fundamental para poder identificar a alguén. No caso dunha marca, o importante é que este sexa fácil de recordar, e por iso recoméndanse os nomes curtos, con boa sonoridade e, se é posible, que evoquen o ámbito de actividade no que actúa a empresa.

Pola súa banda, o logotipo é como a “cara” da marca. Neste caso si que convén coidalo, facendo que sexa coherente co tipo de imaxe que queremos transmitir. Sería contradictorio, por exemplo, intentar crear unha marca de luxo cuxa promesa se basee na calidade e a atención aos detalles, e facelo en base a un logotipo de deseño pobre e descoidado.



14. Tendencias das marcas





14. Tendencias das marcas

Estamos interesados no futuro porque é onde nós imos pasar o resto das nosas vidas

Coñecer as tendencias actuais, saber que é o que lles preocupa aos consumidores, que demandan, como conectar con eles, é un aspecto fundamental para adaptarse e adiantarse. E é esencial para a supervivencia dunha marca.

Entre as últimas tendencias extraídas dos principais estudos do mercado, destacan as seguintes correntes:

• A sostibilidade

A preocupación polo medio natural está sendo unha das tendencias clave que se están vivindo nos últimos anos: o interese dos consumidores que demandan marcas responsables. Deste xeito, as marcas automobilísticas foron adaptando a súa oferta a esta necesidade do consumidor. A marca Honda foi pioneira en querer reducir as emisións para o coidado do medio natural, co seu concepto "Honda Insight Hybrid", cando xa en 1999 empezou a traballar no modelo. Hoxe en día o resto das empresas automobilísticas tamén se uniu a esta tendencia e presume dos seus modelos "limpos", ademais de que todas parecen tomar o mesmo camiño.

• A experiencia de marca

A experiencia de marca é o último en xestión de marca. Unha experiencia de marca máis profunda implica maior orientación ao cliente e interacción con este. O que move os seres humanos é a emoción, non a razón. Os consumidores relaciónanse sentimentalmente co que consomen e deste xeito débeselles dar unha experiencia única baseada nos beneficios dos seus produtos. Cada experiencia que ofrezca a marca debe ser única, ¡sempre! O fin último dunha marca é crear marcas das que a xente se namore.

• Mercados financeiros

As marcas están tratando de ofrecer confianza e credibilidade máis que nunca. Debido á situación financeira actual que está afectando ineludiblemente o valor das marcas, estas deben buscar apoiarse e lograr transmitir confianza aos consumidores. Segundo o estudo de JWT Latinoamérica, as marcas están adoptando formas para transmitir esa transparencia e credibilidade.



• A innovación

O liderado en xestión da innovación e en creación de marca é outra das tendencias que están adoptando e pola que están apostando as marcas que máis crecen. Lenovo (ordenadores) é un exemplo desta situación. Nos seus comezos, Lenovo recibiu un importante apoio da Academia Chinesa de Ciencias, pero axiña empezou a súa viaxe de marca transformando esas vantaxes en fortaleza de marca. A experiencia de Lenovo é un referente para moitas empresas chinesas.

• A explosión tecnolóxica

En 2008, unha de cada catro marcas na clasificación pertence aos sectores de tecnoloxía ou telefonía móbil e dan conta de máis da terceira parte do valor total. Son responsables de máis da metade do incremento en valor desde o ano 2007. Resulta curioso que as marcas “froiteiras” como Apple (mazá), BlackBerry (mora) e Orange (laranxa) crecesen con vigor: a canadense BlackBerry é a marca co maior crecemento porcentual (390%), que fai a súa estrea na posición cincuenta e un; Orange creceu un 42% e ascendeu dezasete lugares ata o cincuenta; e Apple medrou un 123% para colocarse na sétima posición, segundo os datos do último estudo de Interbrand.

• As marcas chinesas continúan gañando posicións

As marcas orixinarias de China continúan fortalecéndose segundo a nova clasificación do BrandZ. Sete das Top 100 veñen de economías asiáticas maduras: Xapón, Corea e Hong Kong. O seu valor agregado de marca aumentou un 7% no último ano. En contraste, o valor das catro marcas chinesas que quedaron entre as cen primeiras deste ano aumentou un 51%. China Mobile, o Banco de China, o Banco Chinés da Construción e o ICBM (Banco Industrial e Comercial de China) están apenas comezando a expandirse fóra de China, polo que teñen gran potencial de crecemento.



• Continuo crecemento de BRIC

Os mercados emerxentes coñecidos como BRIC (Brasil, Rusia, India e China) son clave en impulsar o crecemento das marcas internacionais. A última clasificación BrandZ mostra que as marcas domésticas de economías emerxentes gañan ímpeto. As marcas chinesas teñen un forte desempeño e Rusia debuta coa súa primeira marca no Top 100, MTS, un operador de telefonía móbil. Outras marcas BRIC que deben observarse para futuras clasificacións son Lukoil, Beeline e Baltika de Rusia; Brahma, Petrobrás e Bradesco de Brasil; e ICICI de India.

• As marcas de luxo

Segundo datos da consultora DBK, pese aos tempos de dificultades económicas que se aveciñan, van aumentar as vendas mundiais de produtos de luxo destinados a un público masivo.

15. Conclusiones





15. Conclusións

A marca é esencial

Cando se decide montar unha empresa, o primeiro no que se adoita pensar é en que facer para que o negocio sexa rendible. Pénsase nos resultados económicos inmediatos máis que nos pasos que hai que seguir para o éxito no longo prazo.

No mercado actual, con maior competencia derivada da ampla oferta de produtos e máis global, hai moitas opcións para elixir e demasiado pouco tempo. A maioría dos produtos son similares en calidade e atributos físicos, e os consumidores tenden a basear as súas eleccións de compra na confianza e na marca.

É por iso que a marca se constitúe como o máximo valor dunha empresa, no que hai que traballar permanentemente para o seu desenvolvemento. Hoxe en día é o único dos activos a través dos cales a empresa pode diferenciarse.

Unha marca reflexa o que unha empresa é, di e fai, pero tamén é o que as persoas perciben, senten e pensan acerca dela. A marca require unha xestión estratéxica, e a súa xestión debe estar aliñada coa estratexia da empresa, xa que as marcas están ao servizo desta para lograr os seus obxectivos.

Partindo da importancia real e o actual valor das marcas, as pemes deberán apostar pola construción de marcas poderosas, que sexan recoñecidas entre a infinidade de marcas que se ofrecen no mercado. Débese por iso crear unha marca que sexa diferente e estea dirixida a un público obxectivo, para posionala na mente dos consumidores e influír na súa decisión de compra.

Débese entender que a marca é moito máis que algo visual ou gráfico; o importante da marca é a súa personalidade e a súa filosofía, a realidade psicolóxica que forma a marca e que a fai viva e diferente. Ademais, débense ter en conta todos e cada un dos aspectos sobre os que a marca inflúe, non só no consumidor, senón tamén nos traballadores ou en calquera persoa que interactúe con ela.

O proceso para a creación de marcas poderosas nunha peme ou nunha grande empresa ha de pasar por cinco fases. A primeira, a investigación, consiste mirar cara a fóra, en analizar e estudar o mercado, extraendo as tendencias, o comportamento dos consumidores e, sobre todo, o mapa competitivo que axudarán a tomar decisións sobre a construción da marca da propia empresa.

O segundo dos pasos refírese ao deseño, a creación da realidade psicolóxica da marca, a elección de cada un dos atributos que a definen e o desenvolvemento do concepto de marca. Neste paso é imprescindible crear unha personalidade única e diferente para a marca. Esta realidade é a máis importante da marca.

O terceiro paso ten que ver co posicionamento da marca. Unha vez extraídos os seus valores deben posicionarse na mente dos consumidores.



O cuarto paso, construción, será no que se desenvolvan todos os aspectos visuais da marca: crearase un nome para denominala e conferiráselle unha identidade visual, logo, cores, slogan se é necesario. O desenvolvemento da identidade visual estará baseado nos valores da marca desenvolvidos nos pasos anteriores.

Unha vez que a marca xa está creada, podemos chamala, sabemos como se viste e sobre todo quen é, é imprescindible e crítico poder traballar a súa implementación. Por iso, a última fase, implementación, é unha fase que nunca se pecha e sobre a que deberá traballarse para seguir construíndo a marca, xa que a marca é algo vivo, que nace, crece, evoluciona e no peor dos casos morre por unha incorrecta xestión.

Estes son os pasos para construír e desenvolver marcas. Só aproveitando o esforzo de construír marca e dotala dunha dimensión, produciranse a longo prazo beneficios económicos notables.



16. Glosario de terminos





16. Glosario de termos

O glosario de termos pretende recoller todas as definicións de interese que estean relacionadas co mundo das marcas, tanto se se citaron ao longo do manual coma se non. Así mesmo, ofrécese o nome do termo na súa versión en inglés, dada a afluencia no uso dos termos nesta lingua no mundo das marcas.

- **Arquitectura de marca:** é como unha empresa estrutura, organiza e nomea o conxunto de marcas que posúe. Existen diferentes tipos de arquitectura de marcas: a estrutura monolítica ou pura, onde todo se chama do mesmo xeito, por exemplo Yamaha; o modelo unitario modificado, onde hai un apelido descritivo da actividade, por exemplo: General electric seguros, viaxes... O terceiro modelo é o de marca protexida ou endoso, por exemplo Nestlé. Tamén existen outros modelos como o multimarca, Disney, ou a marca corporativa invisible, Procter&Gamble.
- **Asociación de marca ou brand association:** é algo unido á memoria dunha marca. Algúns tipos de asociación de marcas son os atributos do produto, os beneficios do consumidor, a personalidade, unha persoa, o uso ou a aplicación da marca. Consiste en citar unha marca en particular nunha categoría xeral de produtos.
- **Avatar:** é unha marca icona que se pode mover, cambiar e actuar libremente en varios medios.
- **Branding:** unha serie de estratexias ao redor da construción dunha marca. Branding é facer marca, do mesmo xeito que marketing é facer mercado. É unha ferramenta de mercadotecnia que axuda os mercadólogos a comunicar os beneficios dunha marca e a diferenciala da competencia, sacándoa da mancha competitiva na que se atopa, para que poida ser considerada e finalmente comprada.
- **Brand marketing:** uso da publicidade para construír unha imaxe e un valor dun produto, servizo ou compañía da cal os clientes desexan ser parte de algo, en termos de marketing, o desexo de ser leal.
- **Calidade percibida ou perceived quality:** a percepción do cliente da totalidade da calidade ou a superioridade dun produto ou servizo con respecto a outras alternativas. A calidade percibida é unha percepción do consumidor.
- **Cambio de marca ou brand switching:** é o cambio dunha marca a outra.
- **Ciclo de vida da marca:** concepto que se construíu no de ciclo de vida do produto, que di que tamén as marcas teñen ciclos de vida: introdución, crecemento, madurez e declive, polo tanto son necesarias estratexias específicas de administración da marca en cada fase.
- **Co-branding:** a utilización conxunta de dúas ou máis marcas que comunican unha oferta concreta. Normalmente enténdese que se trata de dúas marcas que reciben igual énfase na comunicación e un peso visual equivalente.





- **Código de marca ou brand code:** é a combinación de valores que conforman a personalidade da túa marca e que te diferencian dos demais.
- **Coñecemento de marca ou brand awareness:** é a habilidade dun potencial comprador de recoñecer e recordar que unha marca é membro dunha certa categoría de produtos ou servizos. Utilízase para medir que porcentaxe de mercado posúe a marca na mente do consumidor. A xerarquía do coñecemento de marcas estrutúrase en: marcas top of mind (principais na mente do consumidor), marcas no recordo, recoñecemento de marca (recoñécese a marca unha vez que se di o seu nome) e sen coñecemento da marca.
- **Commodities:** produtos xenéricos.
- **eMarcas ou eBrands:** marca construída a través de internet e cuxa presenza é principalmente virtual. Exemplo: Dell.
- **Engagement:** o compromiso que une a xente coa túa marca e que che permite ter a súa fidelidade.
- **Esencia de marca ou brand essence:** conxunto de ideas que definen unha marca na súa expresión máis esencial. Serve como punto de partida para definir o posicionamento e o beneficio prioritario de marca.
- **Elasticidade de marca:** é a capacidade que ten unha marca para transcender os límites do seu perímetro orixinario. Por exemplo: Virgin música, Virgin Liñas aéreas, Virgin Radio.
- **Estratexia de marca:** plan a longo prazo de como debe actuar a marca na súa contorna.
- **Experiencia de marca ou brand experience:** medios cos que unha marca se crea na mente dun grupo de interese. Algunhas experiencias están controladas, como é o caso das contornas de venda polo miúdo, a publicidade, os produtos/servizos, os sitios web... outras non, como ocorre cos comentarios xornalísticos e o boca a boca. As marcas consolidadas xorden dunha serie de interaccións consistentes do cliente, que se combinan para constituír unha experiencia plena e claramente diferenciada.
- **Extensión de marcas ou brand extension:** liña de produto adicional que se comercializa baixo un mesmo nome de marca. Exemplo: Coca-Cola Light e Coca-Cola Light sen cafeína.
- **Fórmula AIDA:** atención, interese, desexo e acción. Fórmula usada en vendas para producir unha resposta favorable no consumidor. Baséase en que o vendedor primeiro debe captar a súa atención sobre o produto; fomentarlle interese; estimular o seu desexo e finalmente invitálo á acción, é dicir, á compra.
- **Franquía ou brand franchise:** acordo formal no que existe unha colaboración entre un fabricante e unha canle de vendas para a distribución exclusiva dunha marca nunha área determinada.
- **Icona ou Icon:** é un símbolo visual que mantén certa relación co que representa, e que é comunmente recoñecido.
- **Identidade corporativa ou corporate identity:** son os elementos visuais (nome, logo, signos, oficinas, publicidade, tarxetas...) que poden ser usados para identificar unha empresa.
- **Identidade de marca ou brand identity:** é o concepto que resume as calidades tanxibles e intanxibles dunha marca que mellor a identifican e diferencian do resto das marcas competidoras. Exemplos: Volvo é seguridade ou Nike é superación. A identidade da marca non se debe confundir coa identidade visual da marca.

- **Imaxe de marca ou brand image:** é o conxunto de pensamentos que un consumidor ten na mente respecto dunha empresa, produto ou servizo.
- **Insight:** unha verdade esencial do consumidor, que o conecta coa marca. Exemplo de insight é o caso de Dove, que, "pola beleza real", conectou coas consumidoras ao ofrecer unha visión real directa para elas dos seus produtos, lonxe doutras marcas que utilizan modelos non reais. As consumidoras sentíronse identificadas con esa mensaxe.
- **Lealdade de marca ou brand loyalty:** é unha medida do afecto que un cliente lle ten a unha marca. A lealdade da marca pódese medir en base ao grao de repetición de compra da marca por parte dos consumidores. Segundo sexa maior ou menor, establécese unha pirámide, que clasifica esta lealdade. Seguindo esta escala, atopámonos con consumidores indiferentes (non teñen lealdade de marca), consumidor precio-sensitivos, compradores habituais (non teñen razón para cambiar), compradores satisfeitos, compradores aos que lles gusta a marca.
- **Licensing:** estratexia de mercadotecnia para a xestión de marcas que consiste na cesión dos dereitos de explotación comercial de marcas, imaxes e personaxes para a súa aplicación nun produto ou servizo. Exemplos: a coñecida marca de salsas Heinz decidiu crear unha nova liña aproveitando o éxito de Shrek e creou o primeiro ketchup verde da historia -que aínda non se comercializa en España-. Ou a empresa de comida rápida McDonald's, que aproveitou o tirón de Os Increíbles para mellorar as súas vendas entre o público infantil.
- **Life style da marca:** a utilización conxunta de dúas ou máis marcas que comunican unha oferta concreta. Normalmente enténdese que se trata de dúas marcas que reciben igual énfase na comunicación e un peso visual equivalente.
- **Logotipo:** é a representación gráfica do nome, a grafía propia coa que este se escribe.
- **Logo:** a combinación do símbolo e o logotipo, é o que dá lugar ao logo. Os logos son utilizados por empresas para que as súas marcas sexan facilmente identificables, rapidamente recoñecidas. A miúdo emprégase incorrectamente a definición chamando logotipo ao logo.
- **Mapas perceptuais ou perceptual mappin graphic:** análise multidimensional que representa as percepcións de cada un dos segmentos.
- **Marca ou brand:** é un intanxible, un sistema simbólico creado por alguén que evoca, unha noción intanxible na mente do consumidor xeralmente asociada a beneficios racionais, desexos emocionais e aspiracións persoais. Unha marca inclúe elementos como nome, logo, cor, estilo visual, ton de voz, deseño de produto, empaque, publicidade, servizo ao cliente e ambientes.
- **Marcas amadas ou love brands:** as marcas que non só respecto senón que tamén amo. A confianza logra transcender a un aspecto máis profundo: o amor. Exemplo: Apple.
- **Marca carismática ou cool brand:** marca na que a xente cre e non hai substituta.
- **Marca colectiva:** marca que ampara a produtos homoxéneos e promove unha asociación de fabricantes, comerciantes ou prestadores de servizos.
- **Marca comercial ou mark:** un nome, un termo, un aceno, un signo, un debuxo ou unha combinación deles que ten como intención identificar os produtos e servizos dunha empresa para diferenciarlos dos da competencia.
- **Marca condutora:** a que conduce a decisión de compra, xa que a súa identidade representa o que o cliente espera recibir.



- **Marcas de confianza ou trust brands:** as marcas nas que confío son as marcas que respecto e me respectan. Exemplo: IBM.
- **Marca de familia ou family brand:** produtos individuais desenvolvidos por unha mesma compañía que comparten o mesmo nome de marca.
- **Marca do distribuidor ou marca branca, own brand ou White brands:** denominación que inclúe as marcas privadas ou comerciais propiedade do distribuidor. Exemplos: marca Hacendado de Mercadona ou a marca DIA.
- **Marca xenérica ou generic brand:** fai referencia a produtos identificados só pola súa clase xenérica. Por exemplo, algúns produtos farmacéuticos.
- **Marca líder ou top brand:** é a marca que non só é diferente, senón que ademais ten unha forte personalidade.
- **Marca múltiple ou numerous brand:** estratexia que consiste en poñer distintas marcas a cada un dos produtos ou liñas de produtos dunha empresa.
- **Marca notoria:** a que goza de certo prestixio e recoñecemento entre os consumidores.
- **Marca rexistrada, marca legal ou trade brand:** é a protección legal que se lle concedeu a unha marca logo de inscribirla no rexistro das marcas e que lle dá ao seu propietario a posibilidade do seu uso. A marca rexistrada comprende non só o símbolo da marca, como moita xente cre, senón tamén o nome da marca.
- **Marca renomeada:** a que polo seu volume de vendas, duración, intensidade ou alcance xeográfico do seu uso, valoración ou prestixio alcanzado no mercado ou por calquera outra causa, é xeralmente coñecida polo público xeral do mercado no que se comercializa a marca. A marca renomeada é máis poderosa que a marca notoria, xa que non só é coñecida entre os consumidores, senón polo público en xeral.
- **Marca territorio ou place brand:** unha marca para un territorio específico que utiliza unha estratexia de branding para engadir valores económicos, sociais e culturais medibles ás cidades, rexións e países.
- **Marca única ou unique brand:** estratexia que consiste en poñer a mesma marca a todos os produtos da empresa, aínda cando poidan ser moi distintos entre si.
- **Naming ou nominoloxía:** actividade que consiste na creación de nomes comerciais para corporacións, produtos e servizos. Na maioría dos casos, o obxectivo da nominoloxía consiste en desenvolver marcas e nomes comerciais rexistrables, que expresen unha promesa e favorezan a identificación e interacción dos consumidores coa marca. Os nomes de marca son activos económicos valiosos e os seus propietarios deben crealos e protexelos con moitísimo coidado.
- **Nome de marca:** consiste en palabras, letras ou números que se poden enunciar verbalmente.
- **Notoriedade de marca ou brand awareness:** relevancia adquirida por unha marca no seu ámbito de actuación.
- **Personalidade de marca:** valores que definen a forma de ser da marca. Son os beneficios simbólicos e emocionais.



- **Posicionamento estratéxico:** o posicionamento é o lugar no que unha marca quere estar situada.
- **Promesa de marca:** unha declaración dos beneficios para os consumidores.
- **Promesa única de venda ou The Unique Selling Proposition (USP):** é o elemento diferenciador único da empresa ou produto no mercado, o que fai que o consumidor se decida pola empresa. Debe ser explícita, diferente e forte.
- **Produto:** oferta que realiza unha empresa para intentar satisfacer as necesidades e desexos dos consumidores.
- **Público obxectivo ou target:** conxunto de destinatarios ideais ao que se dirixe a marca.
- **Reputación corporativa:** o que a xente di de ti, cando ti non estás.
- **Rumor ou buzz:** atención que os medios de comunicación e o público prestan a un produto ou servizo. Se o rumor é moi intenso, é que os xestores da marca están facendo as cousas ben, pero se o silencio é enordecedor, entón vólvese á fase de deseño. O buzz marketing baséase neste fenómeno e depende de que as persoas difundan información sobre o produto e o recomenden aos seus familiares e amigos.
- **Símbolo de marca:** é a parte desta que aparece en forma de signo, trazo, debuxo, cor ou tipo de letras distintivos. O símbolo de marca recoñécese á vista pero non se pode expresar cando unha persoa pronuncia o nome de marca. Un símbolo sería o M de Mc Donald's.
- **Slogan ou tagline:** frase, lema ou palabra usada para resumir a posición no mercado (exemplo: Mini Let's motor). Frase curta, distintiva e facilmente recoñecible que acompaña unha marca, transmite a súa promesa e, en poucas pero memorables palabras, capta o tema do anuncio ou da cuña comercial nos que aparece. Os lemas axudan a recordar.
- **Turfismo:** a tendencia dos directores de protexer a súa autonomía. Cada departamento quere estar na páxina principal, e deste xeito ofrécese toda ou demasiada información e o visitante da páxina non atopa o que máis busca.
- **Valor de marca ou brand equity:** unha serie de activos e pasivos unidos a unha marca. Os elementos do valor da marca son a lealdade de marca, o coñecemento de marca, a calidade percibida e as asociacións de marca. Exemplo do valor de marca é o famoso 'se non queda satisfeito devolvémoslle os seus cartos'. Constitúese como un valor de marca moi valioso para El Corte Inglés.
- **Vixilancia de marca:** actividade que consiste en vixiar as actividades de rexistro de marcas que poden afectar á marca propia dunha empresa.



17. Referencias e recursos



17. Referencias e recursos

A continuación recóllense diferentes recursos de interese para a persoa responsable ou interesada en coñecer máis sobre as marcas, a súa xestión e outros temas clave hoxe en día. Entre os recursos que se presentan preténdese ofrecer información referente e actual: libros estratéxicos, boletíns, blogs e revistas de información actual, asociacións de interese, centros de estudo, así como empresas líderes.

17.1 Ligazóns de interese

- Lei 172001, de 7 de decembro, de marcas.

<http://noticias.juridicas.com>

- Axudas á internacionalización das marcas.

Plan de marcas do ICEX. Programa que facilita o desenvolvemento e internacionalización das marcas españolas a través do apoio á fase inicial dos correspondentes proxectos de promoción. O Plan financia un 30% de todos os conceptos apoiados ata un tope máximo de 66.000 euros ao ano por empresa ou 198.000 euros ao ano para un grupo de empresas.

<http://www.icex.es>

Finbrand. Nova liña de COFIDES para a internacionalización das marcas españolas.

<http://www.cofides.es/>

- **Premios centro da marca. ESADE.** Os premios recoñecen especificamente as estratexias de marca creadas e/ou desenvolvidas en España, dirixidas tanto ao consumidor como ao usuario final (B2C) ou a profesionais e empresas (B2B) que sexan capaces de proporcionar un valor engadido medible en base a resultados.

<http://www.premioscentrodelamarca.com>

- **Premios Príncipe Felipe á xestión da marca renomeada.**

<http://www.premiosprincipefelipe.es>

- **Brands of the World.** Biblioteca onde se poden atopar millóns de logos de diferentes empresas en formato vectorial e outros.

<http://www.brandsoftheworld.com>



- **Brand channel.** Portal de intercambio de información e debate sobre as marcas que prové Interbrand.

<http://www.brandchannel.com>

- **Test de marca.** Coñecer a saúde da túa marca.

http://www.primeroestrategia.com/Test_de_marca.html

17.1.1 Entidades

- **Clúster do produto gráfico e do libro galego.** Está formado por un conxunto de empresas do sector gráfico, edición, publicitario e provedores que de maneira voluntaria se agrupan co obxectivo de emprender proxectos en común e beneficiarse das oportunidades e a forza que xorde da creación dun grupo que realizará melloras e proxectos nos eixes da formación, innovación, internacionalización e competitividade. No Clúster atópanse moitas das empresas referentes en comunicación en Galicia, o que pode ser de utilidade para as pemes galegas.

<http://www.clustergrafico.com>

- **Club internacional de prensa (CIP).** Dependente da Secretaría Xeral de Comunicación, é un organismo adscrito á Consellería de Presidencia da Xunta de Galicia. Organiza diferentes actividades. Entre os seus programas realiza xornadas específicas sobre a comunicación e a marca.

<http://www.clubinternacionaldeprensa.org>

- **Centro da marca ESADE.** É unha iniciativa que considera a realidade múltiple e estratéxica da marca. Realiza con periodicidade publicacións e estudos en relación coa marca, ademais de organizar os premios para galardoar as mellores marcas.

<http://www.esade.es/research/esp/marca>

- **Foro de marcas renomeadas españolas (FMRE).** É unha iniciativa de marcas líderes que desenvolveron unha alianza coas administracións públicas para potenciar e defender as marcas españolas.

<http://www.marcasrenombradas.com>

- **Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).** É unha entidade profesional que agrupa os directivos de comunicación das empresas e institucións máis importantes en España, así como os máximos responsables das consultoras de comunicación. DIRCOM organiza numerosas actividades en relación coa comunicación.

<http://www.dircom.org>



17.1.2 Blogs

Os blogs que a continuación se citan están vixentes e actualizados na data do presente manual.

Nome	Categoría	Dirección web	Sinopsis
Marca propia	Marca persoal	http://www.marcapropia.netblog.html	Blog pioneiro sobre branding persoal. Escrito por Andrés Pérez, consultor en marca persoal.
Marcando marcas	Marcas	http://gonzalobrujo.com	Blog sobre marcas. "As marcas xeran valor ao crear demanda e asegurar e reter as ganancias futuras". Gonzalo Brujó, delegado de Interbrand.
Joan Jimenez	Marcas en liña	http://www.joanjimenez.com	Blog centrado nas marcas e a comunicación 2.0
eBranding	Marcas en liña	http://www.digitalbranding.es	Blog sobre como posicionar a túa marca na rede. Vicente Ros, director de comunicación dixital do CEU.
I love my brand	Marcas sociais	http://ilovemybrand.blogspot.com	Blog sobre comunidades de marca. Pablo Dobner.
Marketing democrático	Marcas	http://marketingdemocratico.com	Blog sobre como impulsar a túa marca sen grandes investimentos. Guillermo Martorell e Alex Caberei.
Dale fuerza a tu marca	Marcas	http://juanpablosignes.com	Blog sobre comunicación de marcas. Juan Pablo Signes. Director de Fábrica d'ideas.
Brand curve	Branding	http://www.brandcurve.com	Blog sobre branding. En inglés.
Brand autopsy	Marketing	http://brandautopsy.typepad.com	Blog sobre marketing. En inglés. John Moore.
El secreto de las pymes que crecen	Marketing	http://www.churbayportillo.comblog	Blog sobre branding, identidade corporativa e outros para que as pemes vendan máis.



17.2 Libros recomendados

Existen numerosas publicaciones alrededor do mundo das marcas. A continuación recolleemos algunhas das máis prestixiosas.

- Aaker, David A. *Construir marcas poderosas*, Ediciones Gestión. 2000.
- Aaker, David A. *Brand Portfolio Strategy*, Free Press. 2004.
- Aaker, David A e Erich Joachimsthaler, *Liderazgo de marca*, Deusto. 2005.
- Bassat, Luis. *El libro rojo de las marcas*, DeBolsillo. 2006.
- Bedbury, Scott e Fenichell, Stephen. *Un nuevo mundo de marcas. Ocho principios para alcanzar el liderazgo de la marca en el siglo XXI*, Penguin Books. 2002.
- Blackett, Tom e Boad, Bob. *Co-branding: la ciencia de la alianza*, Buenos Aires: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001.
- Business Topbrands. *El libro de las grandes marcas en España, Volumen II*, The Brand Council
- Cerviño, Julio. *Marcas internacionales, cómo crearlas y gestionarlas*, Editorial Pirámide. 2002.
- Drawbaugh, Kevin. *Las marcas a examen: El gran desafío de la identidad comercial*, Prentice Hall, 2001
- Gobé, Marc. *Branding emocional, el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*, Divine Egg publicaciones. 2005.
- Haig, Matt. *Fracasos de marca: la verdad sobre las 100 mayores equivocaciones de marca de todos los tiempos*, Editorial Deusto. 2004.
- Harvard Business School Press. *Harvard Business review: gestión de marcas*, Deusto. 1999.
- Hill, S. e Lederer C. *The Infinite Asset, Managing Brands o build new value*, Harvard Business School Press, 2001.
- Klein, Naomi. *No logo: el poder de las marcas*, Editorial Paidós. 2001.
- Lewis Elen. *¡Gran Ikea! Una marca mundial para todos los públicos*, Editorial Gestión 2000. 2006.
- Lipovestky, G. e Roux, E. *El lujo eterno: De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*, Editorial Anagrama. 2004.
- Peters, Tom. *El meollo del branding*, Nowtilus. 2002.
- Ries, Al e Ries, Laura. *Las 11 leyes inmutables de creación de marcas en internet*, Ediciones Deusto. 2000.
- Ries, Al e Ries, Laura. *Las 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*, McGraw-Hill Interamericana. 2001.
- Ries, Al e Ries, Laura. *El origen de las marcas*, Empresa Activa. 2004.
- Schmitt, Bernd. *Experimental Marketing*, Deusto Editorial. 2006.
- Torres Coronas, T. *La valoración de las marcas*, Gestión 2000. Barcelona 2002.



- Zyman, S. *El final del marketing*, Granica. 2000
- Wheeler, Alina. *Diseñando identidad de marca: una guía completa para crear, construir y sostener marcas fuertes*, Wiley, John & Sons. 2006.
- Kapferer, Jean-Noel. *La nueva gestión estratégica de la marca: crear y sostener valor de marca a largo plazo*, Kogan Page Ltd. 2004.
- Neumeier, Marty. *The brand gap: como manejar la distancia entre la estrategia de negocio y el diseño*, New Riders Press. 2003.

17.2.1 Otros libros

- Carpenter, Phil. *Marcas electrónicas: cómo crear un negocio en internet a velocidad vertiginosa*, Norma. 2000.
- Castro Ardón, José Enrique. *El gerente de marca: mucho más que un mercadólogo, un administrador o un agente de relaciones públicas, el gerente de marca es un visionario del producto y de las ventas*, McGraw-Hill Interamericana.
- Norberto Chaves, Raúl Belluccia. *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires. Paidós. 2003.
- D'Alessandro, David F. e Owens, Michele. *Guerra de marcas: 10 reglas para construir la marca arrasadora*, Norma. 2001.
- Davis, Bob. *La velocidad marca la diferencia: lecciones más inteligentes tomadas de la vanguardia empresarial*, Urano. 2002.
- Davis, Scott M. *La marca: máximo valor de su empresa*, Pearson Educación. 2002.
- Delano, Frank. *El poder de la marca: el especialista más importante de Estados Unidos comparte sus secretos para impulsar su marca al estrellato de la mercadotecnia mundial*, CECSA. 2002.
- Calderón García, Haydeé e outros. *Dirección de productos y marcas*, UOC. 2004.
- Grant, John. *Más allá de la imagen: influyendo en las percepciones a través del marketing*, Ediciones Deusto 2004.
- Harvard Business School Press. *La estrategia de las marcas blancas. Cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución*, Ediciones Deusto. 2007.
- Las marcas renombradas españolas: *un activo estratégico para la internacionalización de España*, McGraw-Hill Interamericana de España 2002.
- McNally, David e Speak, Karl D. *Sea su propia marca destacando entre la multitud*, Gestión 2000. 2003.
- Peters, Thomas J. *El fracaso de lo ordinario: buscando la diferenciación*, Nowtilus. 2002.
- Peters, Thomas J. *Obsesión por el diseño: Soporte del espíritu corporativo y fundamento de la ventaja competitiva?* Nowtilus 2002.
- Peralba, Raúl. *Grandes Marcas, Grandes Dificultades*, McGraw-Hill. 2002.
- Trout, Jack e Peralba, Raúl. *La estrategia según Trout*, McGraw-Hill. 2005.



- Roberts, Kevin. *Lovemarks: El futuro a través de las marcas*. New York: PowerHouse Books. 2004.
- Ros Diego, Vicente José. *E-Branding. Posiciona tu marca en la red*, Netbiblo. 2008.
- Sanjuán, Antonio. *Esto rompe: casos de productos en apuros y gestión de crisis*, Netbiblo, 2002.
- Temporal, Paul e K.C. Lee. México. *Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado*, McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- Torres Coronas, Teresa. *La valoración de marcas*, Gestión 2000. 2002.



17.3 Estudos

- Estudos Interbrand sobre as mellores marcas globais do ano 2008 e o estudo Interbrand sobre as mellores marcas españolas do ano 2007.
Disponibles na web en: <http://www.interbrand.com>
- Estudo BRANDZ™ top 100 marcas máis poderosas. Millward Brown Optimor.
Disponibile en: <http://www.millwardbrown.comsitesoptimor>
- Foro das marcas renomeadas. Grandes marcas de España. 2007.
Disponibile en: <http://www.marcasrenombradas.comnoticia.cfm?idnoticia=84>
- Informe MERCO, 1000 empresas con máis prestixio.
<http://www.analiseinvestigacion.com>



17.4 Revistas

- *Imagen & Comunicación*. Revista sobre imaxe e comunicación centrada en Galicia, Asturias e León. Información: redaccion@imagenycomunicacion.com
- *99%*. Grupo Mibalía. Revista sobre comunicación, marca e deseño.
www.grupomibalia.com
- *The slogan Magazine*. Revista sobre marketing, marcas e outros temas.
<http://www.theslogan.com>
- *Revista Organiza*. Marketing estratéxico e experiencial.
<http://www.revistaorganiza.com>



18. Bibliografía





18. Bibliografía

18.1 Libros

- *Arquitectura de marcas. Modelo de construcción de marcas y gestión de sus activos.* Manuel Martín García.
- *Glosario de las marcas.* Interbrand.
- *El libro rojo de las marcas.* Bassat, Luis.
- *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy & Design.*
- *Imagen Global.* Joan Costa.
- *No logo: el poder de las marcas.* Naomi Klein.
- *Estrategias de marca y conducta del consumidor.* B Kahn.
- *Malicia para vender con marca.* Marçal Moliné.
- *El origen de las marcas.* Laura e Al Ries.
- *Las 22 leyes inmutables de la marca.* Laura e Al Ries.
- *Fracasos de marca: la verdad sobre las 100 mayores equivocaciones de marca de todos los tiempos.* Matt Haig.



18.2 Estudos e manuais

- *20 pasos para crear unha marca*. ICEX.
- *Best global brands 2008*. Interbrand.
- *Top 100 most powerful brands* de BrandZ™ 2008.
- *Manual informativo para solicitantes de marcas*. Oficina Española de Patentes e Marcas.
- *Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad*. Consorcio da Zona Franca de Vigo.
- *Plan de comunicación para el lanzamiento de smoothies*. IED.



18.3 Revistas e outros relatorios

- Relatorios do Forum Mundial de Marketing e Vendas.
- Revista PC World.
- Revista 99%. Grupo Mibalia.
- Infobrand



