

## **CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE MARCAS**

### **"Un modelo teórico para empresas que operan en Colombia"**

#### **1. PRECISIONES CONCEPTUALES**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA**

Cuando pensamos en marcas, con frecuencia sólo nos imaginamos el logo de la avejita de Conavi, la etiqueta de Leonisa, el nombre Colgate, los jingles de Coca-Cola o tal vez recordamos el tigre de Suramericana, pero pocas veces pensamos que una marca es mucho más que un logo vistoso y bonito, que es más que darle un nombre a un producto, ponerle una etiqueta y crearle un lindo personaje con una música de fondo bien chévere. Una marca es mucho más que eso, la marca es y será fuente de riqueza competitiva por la diferenciación implícita en ella. Cuando todas las variables del marketing mix quedan amarradas, son reglamentadas por políticas gubernamentales o son inhibidas por la competencia, la marca es la única opción que nos queda para salvar la empresa de un profundo precipicio.

A medida que la tecnología avanza y el mundo se globaliza las características de los productos se hacen similares y podemos producir tan buenos productos en Colombia, como en Japón o Alemania, otra cosa es que no lo hagamos, pero con dinero podemos comprar tecnología de punta, la cual está disponible de igual forma para las empresas americanas que para las Peruanas o las Colombianas, la tecnología, pues, ya no será la abanderada de ventajas competitivas, pues la podemos comprar o reproducir.

La calidad hace unos diez años era la panacea, el paradigma del momento; el mercado sería conquistado por la empresa que pudiera ofrecer la mejor calidad. De esta manera se comenzaron a conformar círculos de calidad en todas partes; se buscaba optimizar los procesos hasta lograr producir productos y servicios de alta calidad. Tal era la euforia que se llegó a considerar la calidad como un quinto elemento del marketing mix, pero cuando todos lograban ofrecer productos y servicios de buena calidad la ventaja desaparecía y es así como sabemos hoy que la calidad no es una variable más del marketing mix, es tan solo el requisito esencial para entrar a competir en el mercado, sin ella no se existe.

Si nuestra empresa no puede competir basando su estrategia en tecnología, ni en calidad, aun nos queda por explorar un par de variables del marketing mix, una de ellas es el precio. Competir con base en él nos puede otorgar una importante ventaja sobre los competidores en dos escenarios. El primero es bajar los precios para atraer más consumidores hacia nuestra marca, dejando en desventaja a la competencia, el problema que se presenta es que nunca se sabe hasta donde puede y está dispuesta la competencia a reaccionar bajando los precios, y una agresiva guerra de precios puede terminar con la empresa, entonces ésta no es una opción muy recomendable, pues siempre habrá alguien que logre hacer mejor las cosas y pueda bajar aun más los precios y el diferencial logrado al bajar los precios se pierde instantáneamente. Un ejemplo gráfico de esta situación es la guerra de tarifas en telefonía

de larga distancia, donde Orbitel prometió la tarifa más baja posible en su lanzamiento y al día siguiente sus competidores ETB y Telecom reaccionaron poniendo al mismo nivel sus tarifas y así han estado ya por tres años continuos. Lo más peligroso de esta estrategia es que el consumidor no genere lealtad a la marca, sino al descuento.

El segundo escenario en el cual una estrategia de precios nos puede ser útil para obtener diferenciales con la competencia es concentrarse en los productos Premium, traduciendo un alto precio en atributos. La estrategia puede funcionar muy bien, dado que es un segmento de mercado más rentable, aunque más estrecho, es decir que posee menos consumidores y su crecimiento puede ser limitado. El problema se presenta cuando los competidores deciden entrar al mismo segmento con un producto de similares características, lo que reduciría la ventaja obtenida y aun más el mercado.

En busca de un nuevo diferencial algunas categorías Premium inician guerras, quebrando los precios para atraer los consumidores de la competencia, exponiéndose a los peligros anteriormente descritos y la verdad dudo mucho que a una persona que compra Mont Blanc le preocupe mucho que existan Kilométricos flexibles sin tapa a \$500 pesos; o que a un cliente de Mercedes Benz le estrese que existan Hyundai último modelo de diecisiete millones con eleva vidrios eléctricos, rines de lujo y full equipo de sonido.

La distribución es sin duda escenario de fuertes combates entre las marcas y la realidad es que todas necesitan hoy de la colaboración del Retailer para sobrevivir. Es igualmente cierto que la distribución puede convertirse en un gran diferencial, pero aunque una cadena de distribución buena es difícil de copiar, se debe considerar que todos los fabricantes tienen a disposición los mismos Retailer, pues éste último para sobrevivir necesita de todas las marcas para satisfacer a su clientela, además hay marcas que generan tráfico dentro del almacén, ya

que están tan bien posicionadas y son tan fuertes, que el consumidor las busca donde se encuentren, por lo cual el Retailer no se puede dar el lujo de no exhibir alguna. Es importante destacar también el papel que vienen jugando las marcas propias en el marketing actual, ya que en muchos casos ha comenzado a desplazar marcas de fabricante de los anaqueles. Los Retailer se están dando cuenta que el hecho de manejar marcas propias dentro de su almacén mejora mucho su rentabilidad, ya que está aprovechando todos los esfuerzos e inversiones en marketing que ha realizado el fabricante para generar demanda para la categoría. De igual forma, manejar marcas propias reduce el nivel de dependencia existente hacia el fabricante y provee de poder y nuevas herramientas de negociación al Retailer. Este panorama hace pensar que en el futuro inmediato, la distribución, lejos de ser un arma competitiva de marketing será un nuevo dolor de cabeza para los gerentes de marketing.

La comunicación es quizá lo que nos queda para seguir en la batalla, pero ésta también puede causar problemas, pues existen categorías muy reglamentadas que amarran la creatividad y las actividades de comunicación. El lenguaje es también una barrera, a menudo éste comienza a escasear para explicar los nuevos beneficios de un producto. ¿Cómo explicar por ejemplo que este detergente X, lava más blanco, que aquel que ya lavaba muy blanco?, ¿Cómo explicar que la toalla Y absorbe mucho más que la antigua toalla X, la cual ya absorbía bastante? o ¿cómo explicar que el equipo de sonido K, tiene un sonido más fiel que el anterior que vendíamos como la máxima fidelidad de sonido posible?.

La comunicación de las marcas es una tarea sumamente compleja ya que una de sus funciones es dar a conocer los atributos diferenciales de un producto y si no los hay carecerá de relevancia y se hace casi inoperante. Algunas empresas retadoras deciden seguir la

estrategia de comunicación que llevó al éxito al líder, con lo cual solo se logra confundir el target y reforzar la imagen del líder.

La comunicación por sí sola, tampoco nos puede dar una ventaja competitiva sostenible, pues depende en gran medida del manejo de las otras variables del marketing mix.

¿Qué hace entonces que una Coca-Cola a pesar de la fuerte competencia siga siendo líder del mercado? la respuesta está en el poder de su marca, esa es su verdadera fortaleza. Ahora bien, el no encontrar una variable dentro del marketing mix que consideremos pueda otorgar una ventaja competitiva real y sostenible no implica que el marketing esté en los estertores de su muerte; nada sería más equivocado; éste seguirá evolucionando, haciéndose más útil y poderoso, lo que implica es que debe ser una mezcla con un equilibrio perfecto para que despliegue todo su potencial, pero antes que nada implica saber que éste existe para construir marcas, marcas poderosas, marcas que soporten el paso del tiempo renovándose y siendo siempre frescas, marcas que sean fuente de riqueza competitiva dentro de las empresas y que aseguren el futuro de la misma; una marca es más difícil de copiar que un producto, una tecnología o un precio, es casi imposible imitar toda una historia, una personalidad, toda una compañía. El papel del marketing es mejorar el conocimiento de las marcas, elevando sus niveles de Awareness, y estableciendo favorabilidad, fortaleza, y esencia en sus asociaciones.

Cada actividad de marketing, por encima de cualquier objetivo puntual, por encima de las necesidades del momento debe estar construyendo una marca. "La marca es garantía de satisfacción, es la memoria del producto; es un acumulado de recuerdos y de impresiones

extraídas del consumidor a través del uso del producto”,<sup>1</sup> cuando varias de las variables del marketing mix están amarradas por reglamentaciones o por la actividad competitiva el único camino es explotar el valor de la marca construida, recordarle al consumidor las experiencias satisfactorias que ha tenido con los productos firmados con la marca.

La marca además cumple la función de simplificar el proceso de compra al proporcionar seguridad al consumidor gracias a las experiencias positivas que ha tenido con ella.

Por todo esto es importante redefinir el rol del marketing, pues crear una marca no es ponerle un nombre, un logo, un empaque y una etiqueta a un producto, es ante todo crear y formar una disciplina y cultura de marketing, es una actitud de escucha de las expectativas del consumidor para poder crear conceptos de producto relevantes y desarrollar una marca poderosa alrededor de él. Pero el solo producto se hace obsoleto después de un tiempo, la marca puede y debe refrescarse constantemente y así es posible que dure para siempre. El marketing actual debe construir marcas poderosas y ganar clientes fieles a ella para siempre.

El buen marketing debe vender el producto de hoy, construyendo y desarrollando la marca del mañana.

El futuro de las empresas está sujeto a las inversiones que hagan en su porvenir, una empresa crecerá o fracasará en la medida que piense en su futuro, desafortunadamente en la mayoría de las empresas, no sólo Colombianas, laboran gerentes que en vez de custodiar el futuro de la

---

<sup>1</sup> KAPFER, Jean Noël. La marque. McGraw Hill, París, 1.989 p.9

empresa se dedican a ser bomberos de la crisis, una crisis diaria que nunca tendrá final, precisamente porque falta organización y planeación.

Los gerentes sólo se preocupan por el presente, por tener un producto adecuado, con buenas características técnicas, un precio atractivo que le permita estar en el mercado y por sortear los problemas diarios a los que se enfrenta, pero del futuro no se ocupan, a duras penas destinan tiempo para el presente.

El único camino para asegurar el futuro de las empresas es tener marcas poderosas bien posicionadas dentro del portafolio de productos. "Los productos, esa cosa material, no tiene futuro. La marca, esa cosa inmaterial, es lo único que se puede sembrar para cosechar en el futuro. Sí un producto no se apoya en un valor de marca, lo va a pasar mal".<sup>2</sup>

El futuro dependerá más que nunca de la solidez y claridad de sus marcas. Si se analiza brevemente, en Colombia son muy pocas las marcas que han logrado consolidarse y son menos aun las que han alcanzado con éxito los mercados internacionales, esto se debe a que no se sigue un proceso que garantice la construcción de una marca para que se consolide y triunfe en el mercado. Lo que podemos observar es que en la mayoría de casos se desarrollan productos sin investigaciones previas y para su lanzamiento se diseña un logo bonito, se le pone un nombre cualquiera y se intenta penetrar en el mercado como sea. Según estudios realizados por Interbrand y publicados en su site, del total de nombres de marca analizados, únicamente el 12% de ellas ayudan a la venta del producto. Mientras el 36 % resultan

---

<sup>2</sup> **MOLINÉ, Marçal. Conferencia "Lo que han aprendido los anunciantes y lo que después han de aprender". EAFIT, Medellín, 1.995.**

negativos para su comercialización, y el 52 % son inoperantes. De esta forma han trabajado la mayoría de empresas colombianas y por esto son muy pocas las marcas nacionales poderosas.

La propuesta de este trabajo de grado es elaborar un modelo teórico de construcción y desarrollo de marcas que eleve las probabilidades de éxito de una nueva marca en el mercado Colombiano y que guíe los responsables de las marcas a través de un proceso lógico y exitoso de construcción y desarrollo de marca.

## 1.2 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO

La idea de desarrollar este tema nace de algunas lecturas abordadas acerca de las marcas y la comunicación de marketing, allí se encontraron conceptos interesantes que nos llevaron a proponer y realizar un seminario de Construcción y Gerencia de Marcas, el cual fue realizado en Mayo de 1998 por Marca Registrada. En dicho seminario se tocaron tópicos que mostraron las grandes falencias que poseen las empresas Colombianas en el manejo de las marcas y la carencia de modelos o teorías que pudieran orientar un gerente en el proceso de construcción y desarrollo de una marca poderosa que asegure el futuro de su empresa.

## 1.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

En Colombia poseemos muy pocas marcas poderosas y menos aun de talla internacional, por ello se puede decir que somos expertos en "regalar" productos, pues les damos tan poco valor agregado que para poder competir con la producción extranjera debemos ofertar nuestros

---



productos con precios bajos; una economía es tan fuerte como lo son sus marcas y si los países como Colombia no se ocupan por desarrollar marcas poderosas con altos valores agregados seguirán siendo economías débiles y sin mucha perspectiva.

El desarrollo de un modelo de Construcción y Desarrollo de Marcas es interesante porque puede mostrar el camino para construir y mantener una marca poderosa, lo cual elevaría las probabilidades de tener éxito en el futuro y se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier acción de marketing, ya que de ella depende el éxito futuro de la organización y se puede convertir en una ventaja competitiva real que puede durar siglos.

Si bien el concepto de marcas no es nuevo, el proceso de Construcción y Desarrollo es un aporte novedoso en Colombia, ya que no existen modelos que guíen la gerencia en este proceso para hacerlo con éxito en el mercado local.

La realización de este estudio es útil para todas las empresas interesadas en su futuro, pues pueden obtener de él una guía para conseguir una ventaja competitiva real en el mercado que puede durar mucho tiempo y mejorar los rendimientos financieros de la empresa. Es útil para las agencias de publicidad, pues son éstas las encargadas de diseñar una parte importante de la marca desde el punto de vista de la comunicación y el posicionamiento. Por último es útil para la universidad por la generación de conocimiento aplicable que se proporciona con este estudio.

#### 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué elementos deben tenerse en cuenta para plantear un modelo teórico de construcción y desarrollo de marcas, como herramienta gerencial de marketing que permita a los directivos de empresas que operan en Colombia crear y sostener marcas exitosas en su mercado?

#### 1.5 DEFINICION DE TERMINOS

- **Afinidad de marca.** Es la percepción de sentimientos cálidos hacia la marca o la identificación que hace el público de la imagen de la marca, como prolongación de su propia imagen.
- **Awareness (Conciencia de marca).** Se relaciona con la fortaleza del nodo de la marca en la memoria y se refleja en la habilidad que tiene el consumidor para identificar la marca bajo diferentes circunstancias. El Awareness de una marca tiene dos partes la Recordación (Recall) y el Reconocimiento (Recognition).
- **Equidad de marca (Brand Equity).** Es el efecto diferencial en las acciones de marketing únicamente atribuible a la marca.
- **Franquicia de marca.** Son las ventas y la participación de mercado acumuladas, resultantes de inversiones pasadas.
- **Identidad de marca.** Es la aspiración que la empresa tiene que su marca se perciba de una forma determinada que se considera ideal.
- **Imagen de marca.** Es el conjunto de percepciones y representaciones mentales, tanto afectivas, como cognoscitivas, que un individuo ó grupo de individuos asocia a una marca o a una organización. Es la forma en la que el consumidor realmente percibe una marca.

- **Marca registrada.** Es una protección legal que se le da a una marca que limita su uso únicamente a la persona o empresa que efectúa el registro.
- **Recordación de marca (Brand recall).** Es aquella parte del Awareness donde el consumidor demuestra que asocia correctamente y sin ayuda, la marca con la categoría a la cual pertenece.
- **Reconocimiento de la marca (Brand recognition).** Es la habilidad que tiene el consumidor para decir que ha tenido algún contacto con la marca, que la ha visto ó que ha escuchado de ella, pero que lo hace de manera inducida, ayudada.

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 1.6.1 VARIABLE ADMINISTRATIVA

Variable que define el direccionamiento gerencial de una organización, consolidando la filosofía de la empresa. Esta determina la forma de actuar de las diferentes unidades que compone la empresa y la forma en que se deben enfrentar las diferentes situaciones.

1.6.1.1 **Principios Organizacionales.** Son declaraciones que buscan orientar la organización en sus labores diarias, por medio de valores compartidos, creencias y normas. Estos definen las cosas que son importantes para la organización y con el tiempo se convierten en cultura organizacional. Estos deben ser entendidos y compartidos por cada una de las personas al interior de la empresa.

1.6.1.2 **Visión Corporativa.** Es una declaración donde la empresa se compromete con su futuro. En ella se expresa lo que desea lograr en un periodo que usualmente es de cinco años. La visión fija el rumbo que debe tomar la empresa.

1.6.1.3 **Misión Corporativa.** Es una declaración de los propósitos de una empresa o área funcional con respecto al logro de objetivos de la compañía. La misión debe apuntar a operacionalizar la visión y define con claridad las prioridades de la compañía, los derechos y deberes de los colaboradores, responsabilidad social, cuales son los clientes, productos y mercados, cual es el negocio y para que existe la empresa.

1.6.1.4 **Guidelines.** Son guía para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de la empresa y con frecuencia son formuladas en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, entre otras. Establecen lo que se debe hacer y lo que no, para respetar las características de la empresa.

1.6.1.5 **Control.** Por medio del control la organización evalúa su gestión y determina si se están alcanzando los objetivos propuestos.

## 1.6.2 **VARIABLE MARKETING**

Variable definida como la responsable de la construcción y desarrollo de las marcas. Su papel es satisfacer necesidades humanas insatisfechas mejor que la competencia, mediante un proceso social y administrativo en el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Maneja un

conjunto de variables controlables que combina para obtener respuestas y demanda por parte del mercado objetivo, llamadas las 4P que a continuación se describen:

1.6.2.1 **Producto.** Es el satisfactor de las necesidades, se compone de beneficios (tangibles e intangibles) y servicios percibidos, los cuales deben satisfacer necesidades.

1.6.2.2 **Precio.** Esta variable está determinada por la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto (satisfactor de necesidades) y los servicios que lo acompañan. El precio debe estar acorde con lo que el consumidor considera justo por lo que recibe y lo que la compañía considera justo por entregar el producto.

1.6.2.3 **Plaza (canales de distribución)** Esta variable está conformada por un grupo de intermediarios que se encargan de acercar los productos al consumidor final.

1.6.2.4 **Promoción.** Su objetivo es estimular el conocimiento y la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con resultados mediatos y permite mediante incentivos (premios), demostraciones, exhibiciones, publicidad, etc., que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto.

1.6.2.5 **Comunicación.** Su objetivo es dar a conocer el producto y sus características, cambiar actitudes y reforzar comportamientos. Su trabajo es asociar ideas a la marca para darle una personalidad.

## **1.7 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.7.1 OBJETIVO GENERAL**

- Establecer un proceso lógico que permita afrontar con éxito la construcción y desarrollo de marcas y que sea modelo para el mercado Colombiano.

### **1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Recopilar conceptos a cerca de las marcas, evaluando teóricamente su aplicabilidad.
- Determinar los modelos a través de los cuales se construyen las marcas en Colombia.
- Conocer qué procesos se llevan a cabo en Colombia para construir marcas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1. LAS PRIMERAS MARCAS

En la antigüedad las marcas no existían, todos los productos se comercializaban como genéricos sin ningún diferencial; fue en sectores como las bellas artes donde se comenzaron a establecer las marcas con el objetivo de diferenciar sus autores, se hizo de una forma muy sencilla, mediante la firma que el artista plasmaba en sus obras de arte.

“La implantación formal de las marcas la podemos situar en la época en la que el Vaticano contaba con dos cortes, una de derecho y otra de equidad. Esta última era la que tenía como misión principal impartir justicia y reglamentar la igualdad de la época. La corte de equidad era administrada por la iglesia, por lo cual es obvio que cualquier acción en contra de la equidad era considerada pecaminosa. El respeto de la reputación de las personas era muy importante y por ello dañar o robar la reputación de una persona era pecado”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> LIGHT, Larry. **Marcas inmortales. Revista Gestión. Enero – Febrero de 1998.**

“Con el tiempo la iglesia Anglicana en Inglaterra retomó el concepto y lo reglamentó. A partir de ese momento la marca de los fabricantes se llamó Trademark, lo cual significa “marca de oficio”. Esta no se denominó marca del producto porque era la marca del artesano la fuente de fabricación del producto y la reputación del mismo. Las marcas como Trademark tienen un valor especial, pues éstas pueden pertenecer a su creador toda la vida, a diferencia del Copyright y las patentes, las cuales expiran por ley”.

El concepto de Trademark es un nombre, un signo, un símbolo ó recurso (por ejemplo un diseño) o una combinación de ellos utilizada por un vendedor para identificar la fuente de sus productos o servicios y para distinguirlos de los fabricados y vendidos por los demás. La marca como brand es un nombre, un símbolo, un diseño ó una combinación de ellos, utilizada por un vendedor para identificar la fuente de una promesa asociada a sus productos o servicios para distinguirlos de los fabricados, vendidos u ofrecidos por otros. En otras palabras, marca como Trademark identifica la fuente del producto o servicio. Marca como brand identifica la fuente de una promesa. Por ejemplo, Leonisa como Trademark identifica unas líneas de ropa interior femenina, pero como identifica la fuente de una promesa, la de ser bella y sensual.

Más tarde en el sector de las medicinas se hizo necesario crear documentos que certificaran la autoría de algún desarrollo medicinal y fue allí donde nacieron las patentes que daban una ventaja sobre la competencia y se comenzaron a poner nombres en los productos.

En los años cuarenta del siglo pasado la mayoría de los Estadounidenses eran analfabetos, los fabricantes de productos empacados se vieron en la necesidad de identificar sus productos, dada la imposibilidad de utilizar el alfabeto comenzaron a marcar sus productos con dibujos; “es el caso de Procter & Gamble que marcaba sus guacales con una estrella, para identificar su producto como Velas Estrella. Años más tarde Procter & Gamble intentó retirar su logo de los



productos, pero tuvieron que incorporarlo de nuevo pues los comerciantes rechazaban el producto creyendo que era una imitación".<sup>4</sup>

En la década de los ochenta del siglo anterior el auge de los logos en los productos llevó al gobierno Estadounidense a reglamentar las marcas y los logos para que los fabricantes pudieran registrar su marca de fábrica ante la oficina de Patentes de Estados Unidos y así proteger sus marcas y respectivos logos.

A pesar que desde los primeros años del siglo pasado las marcas venían ganando importancia en el mundo de los negocios, el verdadero auge de ésta no tuvo lugar hasta mediados del mismo con la expansión de las marcas nacionales en Estados Unidos y con el nacimiento de la comunicación publicitaria.

Pero, la atención actual que suscitan las marcas en la gerencia data de hace más o menos diez años; fue en el epílogo de la década de los ochenta que el valor de marcas aparece como una de las prioridades de los gerentes de marketing. "El concepto del valor de marcas fue lo que atrapó la atención de la alta gerencia, pues de repente pudieron apreciar y valorar el poder que una marca le otorga a las empresas. En aquel entonces, el valor de marca se definía como el mayor valor financiero que un cliente está dispuesto a pagar por obtener una marca específica, frente a otras con características similares; mediante este análisis fue como descubrieron que una marca puede valer miles de millones de dólares".<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Editores de Advertising Age. Procter & Gamble, 150 años de éxitos en marketing. Editorial Norma 1994.

<sup>5</sup> LIGHT, Larry. Marcas inmortales. Revista Gestión. Enero – Febrero de 1998.

Hamisch Maxuell, CEO de Philip Morris explicaba: "Yo no suelo apostar, pero me jugué miles de millones a que la compañía con las marcas más fuertes sería la ganadora". Lo anterior lo declaraba después de la adquisición de General Foods y Kraft por varios miles de millones de dólares.

En 1993 sucede algo inesperado, los especialistas en marketing sepultaban las marcas, la fecha exacta de dicho acontecimiento es el 2 de Abril del mismo año; dicho día es mundialmente conocido como el "Marlboro Friday", día en el cual Marlboro bajó sus precios para hacer frente a la agresiva competencia que lo acosaba. Algunos titulares de la época son: "*Las marcas han muerto*", "*Las marcas están en problemas*", "*El ocaso de las marcas*", "*Las marcas nacionales están en peligro*", "*Los consumidores son conscientes del precio, no de la marca*", "*Los consumidores ya no son leales a una marca*".

Seis años antes The Economist declaraba a 1987 como el año de las marcas y en 1993 ya parecían estar muriendo, pero las marcas no nacieron ayer, llevan años de construcción y desarrollo y no nacen en 1987 para morir súbitamente en 1993. En 1995 reaparecen las marcas en el escenario de los negocios más fuerte que nunca, algunos de los titulares fueron los siguientes: "*Tan solo 2 años después del Marlboro Friday las marcas están de vuelta*", Advertising Age 1995. "*¿Quién dice que la lealtad a las marcas ha muerto?*", Businessweek 1995. "*Lo que importa es la marca: no hace mucho tiempo, casi todos habían dado por muertas las marcas. Ahora compañías como Coke, Microsoft y, Disney están demostrando que tener un nombre fuerte puede ser el arma competitiva más eficaz*". Fortune, edición de las compañías más admiradas de América 1996.

### **2.1.2. NACE LA GERENCIA DE MARCAS**

Procter & Gamble (P&G), la empresa que mejor practica el marketing a nivel mundial y la cual le ha hecho a esta disciplina grandes aportes fue la creadora de la gerencia de marca en 1931. A mediados de los años 20 de este siglo P&G enfrentaba una fortísima competencia, pues su producto estrella el jabón Ivory estaba perdiendo mercado frente a marcas como Lux, Palmolive, y Cashmere Bouquet. La solución a dicho problema fue una nueva marca, Camay. En 1929, Neil McElroy fue nombrado gerente de promociones y una de sus misiones fue colaborar con el jabón Camay. Meses después el jabón Camay no había obtenido resultados importantes; los ejecutivos pensaron entonces que Camay se estaba perjudicando por "pensar mucho en Ivory".

La agencia Blackman Co. de New York que manejaba ambas marcas de jabones tenían la misma sensación y P&G decidió nombrar otra agencia para manejar Camay y que ambas marcas compitieran sin restricción.

En 1931 el señor Neil McElroy después de encargarse de la subsidiaria de P&G en Inglaterra y de seguir de cerca los pasos de su más fuerte competidora, Unilever determinó que la compañía necesitaba una nueva estructura. "Una marca, un gerente". La idea era que una persona debía dedicar su atención exclusiva a todos los aspectos del marketing de una marca, con un equipo de apoyo. "Una marca es una empresa. Especialmente cuando se tienen muchas marcas, alguien tiene que ser responsable de cada empresa totalmente, como su exclusiva responsabilidad".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> LACO, Thomas, ejecutivo de P&G.

De esta forma P&G se aseguró que había el impulso y compromiso personal necesario detrás de cada una de sus marcas para triunfar.

En aquel momento algunos de los ejecutivos de P&G consideraron como un suicidio el hecho de poner a competir una marca con otra, pero el señor McElroy ganó la partida al lograr convencer a toda la empresa de que la única forma que había de evitar que el crecimiento de la compañía se hiciera inmanejable era que ésta misma compitiera consigo misma.

En el libro Procter & Gamble, 150 años de éxitos en marketing, escrito por los editores de Advertising Age está consignado: "Sesenta años después P&G compete en Estados Unidos en 38 categorías. Tiene la marca número uno en diecinueve de ellos y la segunda ó tercera marca en todas, excepto en cinco categorías. La longevidad de sus marcas es sorprendente, ellas tienen entre 31 y 108 años desafiando la teoría del ciclo de vida del producto, la gerencia de marcas ha mantenido saludables a cada una de sus marcas".

### **2.1.3. LA LLEGADA DEL POSICIONAMIENTO**

A finales de los sesenta saltan a escena dos personas que revolucionarían el marketing y la gestión de marcas en el mundo, ellos son Al Ries y Jack Trout con su concepto de posicionamiento. La importancia de este concepto es que logró convencer al mundo que las marcas no son sólo productos que viven en un anaquel, sino que son activos que viven en la mente del consumidor y que si la marca no tiene una posición clara en este lugar simplemente no existe.

---

Para ellos, una de las principales decisiones en la gestión de marca es el posicionamiento que la empresa desea para su marca. El objetivo final es buscar una posición en la mente del consumidor que represente una ventaja diferencial con respecto a la percepción que él tiene de las otras marcas y que brinde una ventaja sobre ellas. El posicionamiento incluye tres aspectos principales: los beneficios que proporciona la marca, el perfil de la persona que los consume y la presencia de la marca en la mente de los consumidores, elementos que Keller años más tarde estructuró en su modelo como parte de la imagen de marca.

El posicionamiento se refiere a cómo quiere usted que se "piense" en su marca, en relación con los competidores específicos de su categoría. El posicionamiento debe ser específico para una marca y debe estar dirigido a una audiencia objetivo concreta. Las posiciones de marca pueden cambiarse, desde luego, pero esto debe hacerse por razones sólidas a largo plazo y reconociendo las dificultades y riesgos inherentes. No es fácil cambiar las ideas, experiencias y emociones de la gente con respecto a las marcas. Puede lograrse, pero no es fácil.

Ries y Trout en su libro "**Posicionamiento, la batalla por la mente**" definieron tres clases de posicionamiento:

- **Posicionamiento de mercado masivo.** En este caso las empresas intentan cubrir todo el mercado con una sola marca.
- **Posicionamiento por nichos.** Esta estrategia concentra los esfuerzos de marketing en un target específico del mercado.
- **Posicionamiento diferenciado.** Cuando los mercados llegan a su etapa de madurez lo más adecuado es diversificar la oferta, con el propósito de ofrecer diferentes marcas para diferentes target dentro de un mismo mercado.

## **Estrategias de Posicionamiento**

Para posicionar una marca tenemos varias alternativas estratégicas como lo es el posicionamiento por atributos, el posicionamiento por precio / calidad, posicionamiento por uso o aplicación de la marca, posicionamiento por la clase de producto y posicionamiento con respecto a la competencia.

Es importante anotar que una misma marca puede operar varias estrategias de posicionamiento a la vez, aunque lo más recomendable es concentrarse en sólo una para evitar la confusión del consumidor.<sup>7</sup>

El proceso de elección y desarrollo de un posicionamiento según David Aaker incluye seis etapas que deben estar soportadas en investigación: la identificación de la competencia, determinar cómo son percibidos y evaluados los competidores, determinar la posición de cada competidor, incluidos nosotros mismos, análisis del consumidor, selección de una posición y por último, hacer seguimiento a la posición elegida.

---

<sup>7</sup> RIES, AL and TROUT, Jack. **Posicionamiento, la batalla por la mente.** Editorial McGraw Hill 1.976

## **2.2 HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO TEÓRICO DE CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE MARCAS**

### **2.2.1 APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS**

Con el propósito de hacer claridad conceptual en el enfoque teórico que se le dará al modelo propuesto, se definirán primero conceptos, tales como, qué son las marcas, cuál es la importancia de su construcción, funciones que desempeñan, sensibilidad hacia ellas, presiones para no crearlas, tipos de estrategias de marca, entre otros aspectos de interés. Una vez se determinen y se entiendan los factores más relevantes, se tendrá mayor claridad para determinar el enfoque teórico sobre el cual girará el modelo propuesto.

#### **2.2.1.1 Concepto**

Para comenzar se analizará el término marca; ésta es una adaptación de la palabra inglesa "Brand" expresión que es usada para identificar y diferenciar el valor ligado a los bienes y servicios de un productor por medio de un nombre, símbolo, diseño, o una combinación de éstos.

Kotler en su libro *Mercadotecnia* la define: "como un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> **KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. Prentice Hall, 1986**

“Realmente una marca es mucho más que un nombre, símbolo o diseño, una marca es un compilado de experiencias pasadas con el producto y esto se debe entender de una manera amplia pues una experiencia pasada con una marca implica su consumo, pero también se debe considerar los contactos indirectos que las personas han tenido con ella, ya sea en términos de comunicación o con los usuarios del producto. La marca es la misión y el resultado del producto. Este último evoluciona en el sentido definido por el posicionamiento de la marca”.<sup>9</sup>

Lambin en su libro Marketing estratégico define la marca de la siguiente manera: “es un conjunto de atributos que generan, de manera específica, el servicio de base y los servicios suplementarios, necesarios o añadidos, cuya importancia y grado de presencia pueden ser percibidos de manera diferentes por los compradores. Hay que destacar que toda marca posee al menos una característica única (generalmente más de una)”.<sup>10</sup>

La agencia McCann-Erickson, la define de la siguiente manera “Una marca es una rica impresión que quema la mente y los corazones del consumidor. Es un rico y coherente tapiz de asociaciones, sentimientos y conclusiones que derivan de una idea. Una marca exitosa trasciende el producto y la idea para la cual fue concebida. La marca es única, perdura en el tiempo, reside en la mente del consumidor.

Lo que las marcas connotan es más importante que lo que los productos hacen. Por consiguiente la verdadera guerra de marcas se ha transformado en una batalla por las ideas que conquistarán “los corazones y las mentes” de los consumidores”.

---

<sup>9</sup> KAPFER, Jean Noël. *La marque*. McGraw Hill, París, 1989

<sup>10</sup> LAMBIN, Jean Jacques. *La Marque*. McGraw Hill, París, 1989.



“Una marca es una especie de prejuicio en el sentido literal de un juicio a priori.”<sup>11</sup>

“Las marcas perduran sobre los productos, en tal forma que pueden ser renovadas y modificadas en casi todos sus aspectos para asegurar su permanencia y aplicabilidad en el mercado.”<sup>12</sup>

¿Por qué es atractivo el desarrollo de nuevos productos y marcas?

El profesor David Aaker, en su libro “El éxito de tu producto está en la marca” define siete factores principales, los cuales impulsan a las compañías a desarrollar nuevas marcas y, productos, pero muchas de ellas también ocasionan el desarrollo de submarcas ó extensiones de línea dados los bajos costos de investigación, desarrollo y marketing que implican, pero que en el futuro pueden confundir al consumidor y socavar la imagen de la marca.

- **Segmentación del mercado.** La idea de satisfacer a diferentes segmentos de clientes antes que la competencia lo haga; las oportunidades nunca se pierden, sino las toma uno, otro sí lo hará. Esta es una de las estrategias de Procter & Gamble en todo el mundo, penetra el mercado con una marca y a medida que se va desarrollando y entra la competencia cubre los flancos con diferentes marcas, de ésta manera conserva la mayor participación en muchas categorías.
- **Amplitud de precios.** Con el propósito de mantener una marca saludable, los fabricantes optan por desarrollar marcas que puedan atender cada uno de los nichos.

---

<sup>11</sup> **ARNOLD, David. Manual de la gerencia de marca. Editorial Norma, 1993, pg. 3.**

<sup>12</sup> **ARNOLD, David. Manual de la gerencia de marca. Editorial Norma, 1.993, pg. 3.**

- **Capacidad en exceso.** Con la apertura las compañías se vieron obligadas a comprar nuevas máquinas y tecnología, lo cual ocasionó un exceso en la capacidad de producción que en algunos casos se aprovechó para desarrollar nuevas marcas.
- **Ganancias en el corto plazo.** Después de las ventas con promoción, aumentar la línea de productos es la forma más económica y menos creativa de incrementar las ventas y ganar participación en el mercado rápidamente.
- **Intensidad competitiva.** El lazo existente entre la participación del mercado y la rentabilidad impulsa a los gerentes a ver en las extensiones de líneas de producto un mecanismo competitivo a corto plazo para incrementar el control de una marca.
- **Presión comercial.** La proliferación de diferentes canales de distribución también presiona a los fabricantes a ofrecer una línea más amplia de sus productos y marcas, para que se adecuen a cada tipo de distribuidor en tamaños, precios, empaques, etc.

#### **2.2.1.2 Presiones para no crear marcas**

Aunque las marcas son el alma de las compañías, éstas en muchas ocasiones se rehúsan a crearlas y desarrollarlas sin considerar que estas acciones lo que hacen es socavar seriamente el futuro de la empresa, ya que una empresa sin marcas sólidas es difícil que sobreviva en el mercado.

El profesor David Aaker, señala en su libro "El éxito de tu producto está en la marca" que hay dos fuerzas que dificultan la creación de las marcas, unas que provienen del interior de la compañía y otras que presionan desde el mercado.

## Presiones del mercado

- **Competencia con base en el precio.** Este factor afecta de manera directa la motivación para crear marcas. Aspectos como economías recesivas que limitan el poder adquisitivo de los consumidores, sensibilidad al precio por parte de éstos mismos, el poder de los distribuidores fuertes que imponen condiciones y precios, la proliferación de las marcas propias con precios muy competitivos y el exceso de capacidad productiva motivan a las empresas a reducir sus precios o a competir con promociones y a descuidar la construcción de su futuro por medio de marcas nuevas, ya que las inversiones necesarias para éstas son cuantiosas y prefieren pelear hasta el final por medio del precio con una marca disminuida.
- **Proliferación de competidores.** Tras el lanzamiento de una nueva marca en un nuevo segmento viene una gran competencia cuando se ven resultados positivos, estos reducen las opciones de posicionamiento disponibles y hace que su instauración en el mercado sea menos efectiva y más compleja.
- **Segmentación y fragmentación de medios y mercados.** La gran explosión de nuevos medios de comunicación, como Internet, correo directo, patrocinios, canales privados, regionales, y locales, nuevas revistas y 500 emisoras más desde 1.998, hacen que en Colombia el manejo consistente de la imagen de una marca se dificulte. Mantener la misma imagen de marca en todas las regiones con una dispersión de medios tan alta es todo un reto para los gerentes de marketing. La división de los mercados en Colombia en varias regiones con culturas diversas es una clara limitante para establecer una marca de manera consistente.
- **Relaciones y estrategias complejas de marca.** La tendencia a utilizar marcas establecidas en diferentes contextos y papeles es uno de los enemigos número uno de la

creación de marcas, en la actualidad, establecer una marca completamente nueva es muy costoso, por ello en Colombia muchas marcas que alcanzan el éxito es utilizada para introducir nuevos productos aprovechando la imagen y reputación que ésta tiene.

### **Dificultades al interior de las compañías**

- **Cambiar por cambiar no es buen negocio.** El mundo de los negocios tiene un paradigma muy positivo, pero las malas interpretaciones lo han convertido en un enemigo interior, se trata del cambio; éste, entendido de manera incorrecta presiona a cambiar estrategias que aun son efectivas y que posiblemente no ha desarrollado todo su potencial, uno de los factores de éxito de las marcas es la consistencia a través del tiempo.
- **Falta de innovación.** Contrario a lo expresado anteriormente la innovación es necesaria, pero cuando ésta le aporta realmente a la empresa, se trata de crear, no de cambiar. Las empresas que poseen una marca establecida pueden llegar a conformarse con los éxitos del pasado, y pueden estar tan preocupadas con los problemas cotidianos, que no se percatan de los cambios en la situación competitiva.
- **Inversiones aquí y allá.** Cuando las empresas nacionales logran desarrollar marcas sólidas en el mercado es frecuente que comiencen a "ordeñarlas", lo que consiste en reducir la inversión en ellas para mejorar los rendimientos financieros, en lo que de nuevo entra el afán por presentar resultados en el corto plazo. La empresa también puede haber decidido entrar en nuevas categorías, para lo cual reducen la inversión en la marca ganadora e invierten en el desarrollo de una nueva; en el peor de los casos, lo hacen para intentar salvar una marca que viene muriendo, con los recursos que genera una marca exitosa.

- **El corto plazo.** Como lo señalábamos anteriormente las empresas Colombianas hacen un énfasis marcado en los resultados a corto plazo dificultando la planeación; las afectadas son las marcas porque son sacrificados sus desarrollos con el propósito de presentar utilidades.

### **2.2.1.3 Importancia y funciones de las marcas**

En este momento es que se debe cuestionar ¿para qué crear marcas con tantas dificultades inherentes en el proceso? para ello, me permitiré transcribir un aparte del artículo "La marca, única alternativa para asegurar clientes" escrito por el autor de este trabajo de grado y publicado el 11 de Agosto de 1.999 en el diario LA REPUBLICA, en el cual se puede entender de manera fácil y precisa por qué es tan importante asumir el reto de crear marcas.

*La marca es hoy la única opción estratégica que podemos construir para asegurar una clientela fiel a un producto. El poder de la marca viene dado por la capacidad que ella tiene de agrupar todas las experiencias de uso y compra que se han tenido con el producto, es por ello que ésta simplifica el proceso de compra y hace fiel al consumidor que conoce los beneficios que le ofrece una marca específica.*

*Para considerar que nuestro producto tiene una marca y no un simple nombre, símbolo ó diseño debe cumplir con las siguientes funciones:*

- **Identificar.** *Ante el carácter multiforme y amplio de la oferta existente en mercados cada vez más globalizados, donde el número de opciones en cada categoría aumenta año tras año, la marca estructura la oferta y simplifica el acceso a ellas. Esta identifica el producto desde el punto de vista de sus principales atributos.*

- **Garantía.** *Proporciona la seguridad necesaria para que el consumidor elija entre la gran variedad de opciones posibles, teniendo en cuenta la dificultad de evaluar la calidad del producto en el punto de venta. La marca ejerce una influencia considerable sobre los comportamientos de compra; efectivamente constituye un indicador sintético de las experiencias pasadas. En los noventa han entrado una gran cantidad de productos a escena que han creado gran confusión y la única opción que tiene el consumidor es elegir marcas bien conocidas que le transmitan seguridad.*
- **Reduce el costo de la búsqueda.** *Gracias a las marcas se percibe rápidamente el abanico de posibilidades que son presentados. Cuanto más notoria y más conocida para el comprador, más le sirve como criterio de elección. Los consumidores de hoy tienden a tomar decisiones rápidas cuando el riesgo es bajo y las diferencias entre marcas son percibidas como menores. Un cupón ó "unos pesos menos" pueden desviar muchas decisiones de compra. En categorías de bajo involucramiento los compradores a menudo tienen varias marcas "aceptables". En estas categorías las diferencias menores entre productos pueden ser eliminadas mediante incentivos de precios.*
- **Compromiso con la calidad.** *La marca es un compromiso que el fabricante hace con el consumidor de entregar siempre la misma calidad y rendimiento. Así queda obligado a garantizar que el consumidor recibirá los mismos beneficios no importando el momento, ni el lugar en el que el consumidor lo obtenga. Una marca significa igualmente compromiso con la estandarización de la calidad.*
- **Personalización.** *Con la elección de ciertas marcas el consumidor se ubica con respecto a su entorno social. Con la compra de una marca el consumidor manifiesta su deseo de diferenciarse de un grupo ó por el contrario de integrarse a su grupo de referencia. La marca es el elemento que el consumidor usa para comunicar quién es él, ó quién quiere ser para los demás.*

- **Función lúdica.** *Corresponde al placer que el consumidor experimenta cuando va de compras. "Sí no hubiera mas que una marca, no tendría gracia ir de compras". Crea sensación de poder al obtener lo que se desea.*
- **Practicidad.** *La marca permite hacer más práctico el proceso de decisión; la marca permite memorizar el resultado de procesos de elecciones anteriores y las conclusiones de experiencias de consumo. La marca es un concentrado de experiencias pasadas. Cuando un comprador va a adquirir una marca sabe de antemano qué puede esperar de ella. Muchas veces el consumidor simplemente desea evitar el proceso de buscar y probar nuevas alternativas y por ello siempre compra la misma.*

### **2.2.2 DIMENSIONES DE UNA MARCA. MODELO DE CONOCIMIENTO DE MARCA.**

Las marcas como cualquier cosa se puede estudiar por partes y esta sección nos permitirá ver con más claridad el camino que habrá que recorrer antes de tener una verdadera marca.

La gente que ve las marcas como íconos piensa que una marca implica solamente el reconocimiento de un nombre. Sin embargo, si esto fuera cierto, la participación del mercado igualaría necesariamente a la participación en la mente. Sabemos que este no es el caso. Hay muchos ejemplos en los cuales la participación del mercado excede la participación en la mente. La única manera de explicar esto es reconociendo que las marcas tienen una potencia de significado que va más allá del simple reconocimiento de un nombre. Con esto se pretende resaltar la habilidad de las marcas para representar algo tan claro y poderoso en la mente del consumidor, que se puede traducir en ventas desproporcionadas con respecto a su

SOV (participación de voz). Por lo tanto, "la potencia de una marca es medida por su habilidad para hacer más fácil la decisión de compra".<sup>13</sup>

Como tal, cualquier discusión estratégica tiene que llegar a la pregunta, "¿Esta estrategia facilitará, finalmente, la decisión de compra?" y cualquier acción de marketing debe evaluarse con la pregunta, "¿Hemos facilitado el proceso de decisión de compra?".

La pregunta ha asaltado a muchísimas personas que trabajan en marketing y publicidad, así como a estudiantes de éstas carreras, ¿por qué si una marca tiene el mayor Top of Mind, no es líder de la categoría, o al menos por qué su mercado no es congruente con el nivel de Top of Mind que posee?. La respuesta es que cuando se evalúa una marca, se deben considerar todas las variables de las que se compone el conocimiento de la misma y no sólo su Awareness como única variable. Ejemplos de esto hay muchos, sobretodo en el caso de marcas que fueron tradicionales y ahora están en decadencia y aun fuera del mercado que siguen apareciendo en los estudios con niveles de Top of Mind considerables.

Cada acción de marketing afectará las marcas de alguna manera y es vital que los gerentes comprendan que debe conocer con precisión cómo se estructura una marca, cómo aprende el consumidor de ella y cómo relaciona la información que recibe y almacena con las marcas.

El conocimiento de una marca se debe considerar como un gran nodo mental que enlaza las diferentes informaciones que recibe acerca de la misma y las codifica. En este orden de ideas el

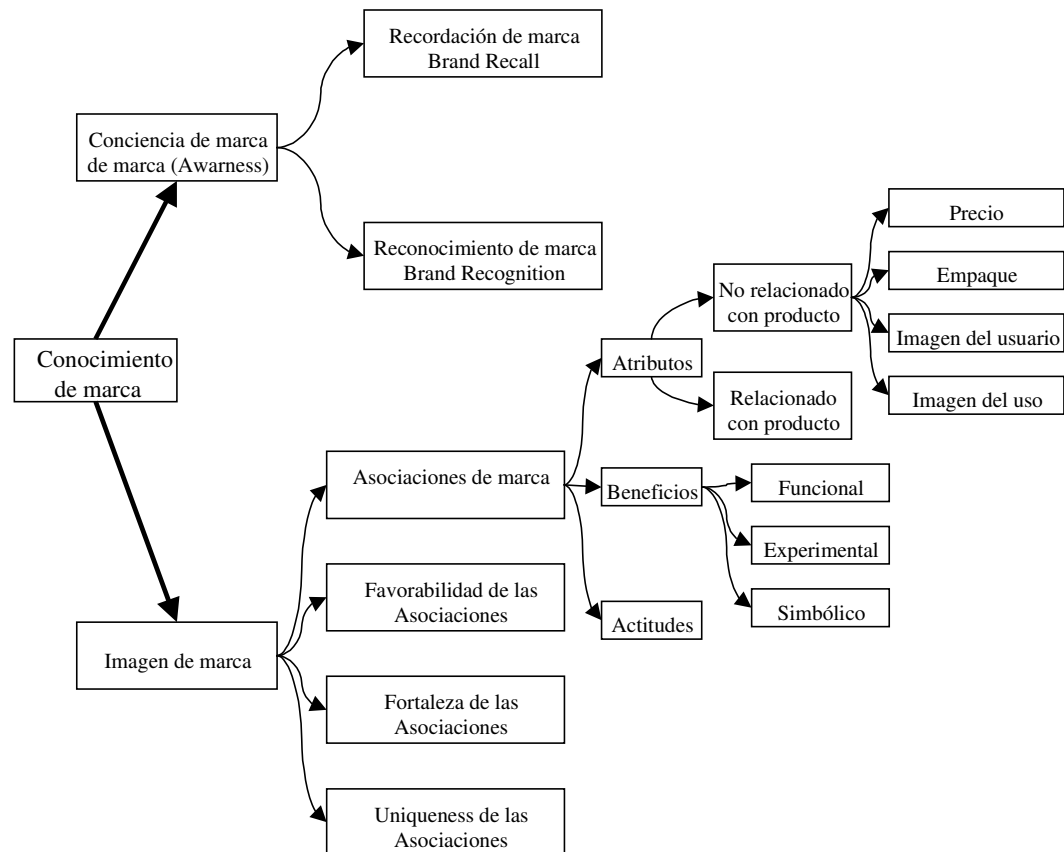
---

<sup>13</sup> **NELSON, Bruce. Managing the Beast, Branding and the quest for the high ground. McCann-Erickson New York, 1999.**



conocimiento de las marcas está afectado por dos variables macro, la conciencia de marca o Brand Awareness y la Imagen de Marca y no sólo por la primera.

El profesor Kevin Lane Keller en su libro "Strategic Brand Management. Building, Mesuring, and Managing Brand Equity" publicado por Prentice Hall en 1998 presenta un modelo que estructura el conocimiento de una marca y es el que analizaremos a continuación por ser de gran utilidad para comprender con profundidad las variables que integran el conocimiento de marca. Ver figura No. 1, página 33.



**Figura No. 1** Modelo de conocimiento de marca de Keller.

### 2.2.2.1 Conciencia de marca (Brand Awareness).

La primera dimensión que podemos considerar es la clásica conciencia de marca o Brand Awareness. Esta dimensión hace referencia directa a la fortaleza que posee el nodo en la memoria del consumidor, el cual tiene la capacidad de unir una categoría de producto específica con una marca y se evalúa por medio de la habilidad que éste último posee para identificar la marca bajo diferentes situaciones. En otras palabras lo que se busca es determinar qué tan bien cumplen su función los elementos que identifican la marca como lo son el nombre, el logo, el jingle, un término, diseño ó combinación de ellos.

La conciencia de marca o Awareness juega un importante papel en la toma de decisiones de los consumidores por dos razones principales, **primero** porque es vital que el consumidor piense en determinada marca cuando piensa en la categoría de producto. La conciencia de marca incrementa la probabilidad que la marca sea parte del conjunto de opciones que tendrán una seria consideración a la hora de comprar.

**Segundo**, la conciencia de marca puede afectar las decisiones en el conjunto de opciones consideradas aun sin existir otras asociaciones de marca. En categorías de bajo involucramiento un buen nivel de conciencia de marca sería suficiente para tomar una decisión (Hoyer and Brown 1990).

El modelo de probabilidades de (Petty and Cacioppo 1986) sugiere que un consumidor puede elegir basándose en su conciencia de marca en una categoría de bajo involucramiento.

### **2.2.2.1.1 Reconocimiento de la marca (Brand Recognition)**

El reconocimiento de la marca es la variable que evalúa la habilidad del consumidor para recordar haber tenido un contacto previo con la marca cuando se da una información como clave, lo cual implica que el consumidor afirme haber visto ó escuchado de la marca anteriormente, de aquí se desprenden las evaluaciones de recordación ayudada o inducida.

El reconocimiento refleja la familiaridad que se tiene con la marca y es obtenido de contactos anteriores. Este **no** implica que el consumidor sepa por que la marca es diferente a las demás, ni tampoco que clase de producto es.

### **2.2.2.1.2 Recordación de marca (Brand recall)**

La recordación es la variable que evalúa la habilidad del consumidor para generar una asociación correcta en la mente para la marca cuando se menciona la categoría de producto a la cual pertenece, la necesidad que satisface u otra clave que se relacione directamente con la categoría en la cual participa la marca evaluada.

Para su evaluación se toma una categoría de producto, para lo cual el consumidor deberá decir todas las marcas que recuerde en esa categoría. Existen marcas que poseen alto reconocimiento, pero que no se recuerdan, son las llamadas marcas "Cementerio". Estas se dan cuando al consumidor se le ha preguntado por marcas de una categoría en especial, por ejemplo compañías de seguros, ellos no pueden recordar ninguna, sin embargo cuando se les nombran las diferentes marcas si las reconocen.

De la recordación se pueden evaluar dos indicadores de su fortaleza, el Top of Mind y las marcas dominantes.

- **Top of Mind.** En este caso la marca es la primera que el consumidor puede recordar. En Colombia, Coca-Cola domina el Top of Mind en bebidas gaseosas y Fab en detergentes.
- **Marcas dominantes.** Estas son las marcas que cuando se evalúa una categoría es la única que se puede recordar. En Colombia Aspirina por muchos años fue una marca dominante.

Hacer que los consumidores reconozcan y recuerden su marca puede mejorar la equidad de ésta, pero el simple recuerdo, reconocimiento y familiaridad es sólo una parte del reto de la conciencia de marca, pues se debe obtener una conciencia estratégica. Una cosa muy diferente es ser recordado y otra es que la marca sea recordada en la forma que se ha planeado que los consumidores lo hagan.

#### **2.2.2.2 Imagen de marca**

Esta es la variable que puede hacer la diferencia en el desempeño de una marca en el mercado, pues compone la mitad de las variables que conforman una marca. La imagen de marca canaliza información hacia el nodo en la mente del consumidor; las informaciones que envía y enlaza se conforman de percepciones y representaciones mentales, tanto afectivas, como cognoscitivas. Los elementos e ideas asociadas con las marcas son los que finalmente componen la imagen de marca.

Las asociaciones de marca son parte del nodo mental que une la marca con la mente y contiene el significado de ésta para los consumidores. La favorabilidad de éstas asociaciones, la fortaleza

y el Uniqueness de las mismas son las dimensiones que componen el conjunto llamado imagen de marca y que juegan un papel muy importante en la respuesta diferencial que logra la marca, especialmente en categorías de alto involucramiento.

#### **2.2.2.2.1 Asociaciones de marca**

Las asociaciones nos indican los atributos, beneficios y actitudes con las cuales se relaciona una marca. Una forma de distinguir entre las asociaciones de marca se puede lograr considerando su nivel de abstracción, lo que significa es qué cantidad de información hay concentrada en la asociación. Las asociaciones de marca son características cualitativas y por ello muchas divisiones pudieran establecerse, pero las más importantes que podemos distinguir son las asociaciones con atributos, con beneficios o con actitudes.

##### **2.2.2.2.1.1 Asociaciones de marca con atributos**

Los atributos son aquellos elementos que el consumidor considera o percibe que posee una marca específica y lo que el consumidor piensa que la marca es; estos atributos están implícitos en la compra y el consumo de la marca. De nuevo por ser elementos con un grado considerable de subjetividad se pudiera clasificar de muchas formas, pero una clasificación útil y sencilla es analizar los atributos con base en su relación con el producto y la función que desempeña.

- **Atributos relacionados con el producto.** Son los elementos que se consideran necesarios por parte del consumidor para que el producto o servicio cumpla con satisfacer la necesidad básica. En otras palabras estos atributos se refieren a la composición física del producto ó a los requerimientos mínimos que debe contener el servicio.

- **Atributos NO relacionados con el producto.** Son aspectos que se pueden considerar externos al producto o servicio, como lo es la información del precio, el empaque o apariencia del producto, la imagen del producto, la imagen del usuario, la imagen del uso y la imagen de las motivaciones personales. Estas últimas constituyen lo que se denomina la personalidad de marca.
- **Imagen del producto.** Esta tiene que ver con la capacidad que tiene la marca de cumplir con sus funciones, las propiedades físicas de ésta y los beneficios que da el producto a las personas que la consumen. Ejemplo de esto es una promesa de un cabello sano y brillante.
- **Imagen del usuario.** Se relaciona con el tipo de personas que usan la marca. Esta se ve afectada por la percepción que el público tiene del usuario, las personas creen que quien tiene un Renault 4 es una persona de estrato medio, sin mucha clase y educación, en contraste con los usuarios de un BMW que se perciben educados, y de clase alta.
- **Imagen del uso.** Se relaciona con las situaciones en las que la marca se usa y los lugares en los cuales se acostumbra hacerlo.
- **Imagen de las motivaciones personales.** Estos tienen que ver con los motivos psicológicos que impulsan al consumidor a comprar una marca, tales como: estatus, tradición, lujo, entre otros. Cuando se va de compras a Tower Records, no sólo se está buscando un buen disco, el estatus que da comprar en esa tienda también cuenta, pues el mismo disco se puede comprar en otra discoteca y es posible que con un precio menor; así mismo la persona que compra un reloj Swatch no solo está buscando un artefacto que le dé la hora, lo compra porque quiere un reloj de moda.

El grado de importancia de cada uno de estos componentes para una marca en particular depende de la categoría. Por ejemplo, en el caso de los perfumes, la imagen del usuario es lo más importante. Para detergentes, la imagen del producto y su desempeño es lo que más pesa en la decisión de compra. En el caso de joyas lo que más relevancia tiene son las motivaciones personales.

### **La marca como un multiatributo**

El consumidor no compra un producto o una marca porque si, lo hace porque considera que ese producto o marca tiene una utilidad específica que le resuelve una necesidad insatisfecha. El profesor Jean Jacques Lambin en su libro "Marketing Estratégico" hace un listado de proposiciones que explican por qué debe pensarse en una marca como un conjunto de atributos.

Para comenzar el consumidor basa sus decisiones, no sobre una marca, sino sobre el servicio o beneficio que el comprador espera de su uso. Aquí se debe considerar que el servicio que una marca proporciona no se refiere únicamente al servicio básico, es decir limpiar, comunicarse, etc. es posible que el consumidor lo que busque es integrarse a un grupo social y considera que la marca se lo permite o considera que un auto no solo lo transporta, sino que le permite conquistar la mujer de sus sueños, se debe tener la mente abierta para poder detectar que hay motivadores racionales y otros emocionales en la decisión de compra, pero también se debe considerar que el hecho que una compra, sea más emocional, no implica que sea irracional, si dicha acción se alinea con los valores del consumidor, con las cosas que él considera correctas.

La segunda proposición que establece Lambin es que productos diferentes pueden satisfacer una misma necesidad. Por ejemplo en el caso del transporte, la necesidad puede ser cubierta por un auto, por una moto, por una bicicleta, etc.

La tercera proposición es que todo producto es un conjunto de atributos y características y puede responder a necesidades diferentes; se diseñan para cumplir con una necesidad básica, pero pueden tener servicios y funciones añadidas que satisfacen otras necesidades diferentes a la básica.

Con base en estas proposiciones se establece que el consumidor considera múltiples atributos en su proceso de toma de decisiones. La evaluación que éste hace de una marca es una mezcla de las evaluaciones de cada atributo, pero no todos los atributos son importantes, es decir, existen algunos que son básicos desde el punto de vista técnico, pero pueden ser poco relevantes para el consumidor, por lo cual los consumidores no calificarán como importante un atributo que no sea también relevante para ellos.

El consumidor no solo utiliza el nombre de la marca para evaluar la presencia de un atributo, el empaque, el diseño, el logotipo son características observables que guían el consumidor en sus decisiones de compra.

#### **2.2.2.2.1.2 Asociaciones de marca con beneficios**

Los beneficios apuntan a las cosas que el consumidor recibe a través del uso de una marca específica, es lo que el consumidor considera que la marca puede hacer por él. Los beneficios pueden provenir de diferentes fuentes de acuerdo a la motivación con la que se relaciona, sea ésta funcional, simbólica o relacionada con la experiencia de uso.



- **Beneficios funcionales.** Los beneficios apuntan a las cosas que el consumidor recibe a través del uso de una marca específica, es lo que el consumidor considera que la marca puede hacer por él. Los beneficios pueden provenir de diferentes fuentes de acuerdo a la motivación con la que se relaciona, sea ésta funcional, simbólica o relacionada con la experiencia de uso. Por lo general están ligados a los atributos relacionados con el producto.
- **Beneficios relacionados con la experiencia de uso.** Estos beneficios hacen posible que los consumidores se sientan de determinada manera cuando usan una marca, por ejemplo que se sientan jóvenes, inteligentes, irreverentes, libres. Estos satisfacen necesidades de experiencias. Corresponde a los atributos no relacionados con el producto.
- **Beneficios simbólicos.** Son las ventajas más extrínsecas al consumo del producto o servicio. Son los beneficios que ofrecen las marcas para la expresión personal, usualmente se relaciona con los atributos no relacionados con el producto y con necesidades como aprobación social, expresión personal y brindan integración a un grupo de referencia o por el contrario diferenciación. Beneficios como el prestigio que otorga el uso de una marca, la moda, la exclusividad hace parte de los beneficios simbólicos en la medida que represente la imagen que él desea para sí mismo.

#### **2.2.2.2.1.3 Asociaciones de marca con actitudes**

Las actitudes son predisposiciones aprendidas para responder a un estímulo, en este caso a una marca en forma positiva o negativa; es la coherencia de lo que pienso siento y hago. Por ello las actitudes son evaluaciones generales que un consumidor hace de una marca; éstas son importantes porque regularmente forman las bases para el comportamiento del consumidor. Las actitudes están ligadas a los diferentes atributos que posee una marca. Las actitudes del consumidor hacia las marcas se pueden evaluar bajo dos criterios, uno lo que el consumidor

crea que la marca posee y cómo tan bien considera el consumidor que se desempeña la marca en esos atributos.

Las actitudes pueden estar en función de los atributos relacionados con el producto y con los beneficios experimentales y funcionales. Las actitudes de marca también pueden estar relacionadas con las creencias acerca de los atributos no relacionados con el producto y los beneficios simbólicos, los cuales expresan conceptos de sí mismo.

Cuando los consumidores no desean enfrentar un proceso de compra o carecen de habilidades para hacerlo, ellos usarían algunos símbolos como claves para inferir la calidad de la marca en cuestión.

#### **2.2.2.2.1.4 Calidad percibida**

Entre todas las asociaciones de marca, sólo la calidad percibida ha demostrado producir rendimiento financiero. La calidad es por lo general el centro de lo que los clientes compran y, en ese sentido, es una medida de resultados acerca del efecto de una identidad de marca. Cuando la calidad mejora, también mejoran los demás indicadores de percepción de la marca, inclusive si la marca está posicionada con otros atributos.

La calidad percibida de la marca puede diferir de la real; si la marca posee una reputación de mala calidad es posible que los consumidores no crean las nuevas afirmaciones y no estén dispuestos a comprobarlas.

Lo importante de la calidad percibida es que ésta se dé en una dimensión que los clientes consideren realmente relevante, es crucial invertir en áreas donde la calidad sea importante y visible para el consumidor.

Las asociaciones de marca se pueden ver afectadas por la Favorabilidad, Fortaleza y el Uniqueness de estas asociaciones.

#### **2.2.2.2.2 Favorabilidad de las asociaciones de marca**

Las personas no evaluarán un atributo como bueno o malo, como positivo o negativo sino lo considera relevante. Una asociación favorable solo se puede construir para un atributo relevante. Las asociaciones de marca pueden diferir de acuerdo a que tan favorablemente son evaluadas, lo que se traduce en que los consumidores consideren que la marca tiene atributos que satisfacen sus necesidades y deseos y que forman una actitud de marca positiva en general.

También es importante considerar que no todas las asociaciones de marca son importantes en la decisión de compra, por ejemplo los consumidores usualmente tienen en la mente asociaciones con respecto al color del empaque, sin embargo, aunque estas asociaciones faciliten el reconocimiento de la marca o guíen al consumidor a inferir sobre la calidad del producto, pueden no ser siempre un factor significativo en la decisión de compra. Además la evaluación de las asociaciones puede obedecer a factores situacionales o al contexto en el que está inmerso el consumidor y sus metas particulares. Una asociación puede ser evaluada en una situación pero no en otra. Por ejemplo la rapidez en el servicio es más importante cuando el consumidor tiene prisa, pero es menos importante cuando está menos apurado.

### **2.2.2.2.3 Fortaleza de las asociaciones de marca**

La fortaleza de las asociaciones es una medida de la conexión existente entre el nodo mental de la marca y la información que el consumidor recibe de ella. La fortaleza de las asociaciones depende de cómo entra la información a la mente del consumidor (Codificación) y de cómo se mantiene como parte de la imagen de marca (Almacenamiento). La cantidad de información procesada y la calidad de ese proceso es lo que determina la fortaleza. Entre más piense el consumidor en la información recibida y elabore un significado cada vez más completo, la fortaleza de la asociación en la mente será mayor. La fortaleza de la asociación puede incrementar la probabilidad que en el momento en el que el consumidor requiera información acerca de la marca, ésta sea accesible de manera fácil y rápida.

Las asociaciones de marca sobresalientes y que llegan a la mente dependen del contexto en el cual la marca es considerada. Entre más claves existan que integren pedazos de información mayor será la probabilidad que la información sea traída a la mente.

### **2.2.2.2.4 Uniqueness de las asociaciones de marca**

Las marcas que compiten dentro de una misma categoría pueden compartir algunos atributos y asociaciones que llegan a convertirse en una especie de condición para hacer parte de la categoría de producto en la cual compite, sin embargo las marcas deben posicionarse con atributos que las hagan únicas, de hecho solo podemos hablar de marcas cuando hay diferencias. El éxito de las marcas está dado por la presencia de atributos relevantes que la hacen única y por una evaluación positiva de ellos.

## 2.2.3 TIPOS DE MARCA

### 2.2.3.1 Marcas según su posición estratégica en el mercado

Dependiendo de lo que se logra en el trabajo del conocimiento de marca y su fortalecimiento de las mismas se debe ser sincero y reconocer que unas llegan a ser marcas y otras a ser **MARCAS**; hay marcas líderes, hay marcas retadoras y hay marcas más pequeñas, cada una es diferente, con diferentes necesidades, características y complejidades; cada una debe ser gerenciada de una manera diferente para poder manejarlas con éxito a través del tiempo.

- **Marcas líderes.** En el mercado colombiano no es preciso hablar de una marca líder, pues en la mayoría de categorías hay varias marcas dominantes que orientan colectivamente una categoría y fijan sus características. Por ello al referirnos a marca líder lo más sano es pensar en plural.

“Una marca líder mantiene su posición cuando entiende y sabe profundizar consistentemente en la percepción que el consumidor tiene de ella; y cuando sabe cómo desarrollar continuamente la relevancia de marca para que sea significativa en la cambiante y dinámica vida del consumidor”.<sup>14</sup>

- **Marcas retadoras.** Las retadoras, son aun más numerosas que las marcas líderes, viven en un mundo en el cual ser notado es, en sí, una victoria. Algunas de ellas tienen aspiraciones de convertirse en líderes del mercado y tendrán que empezar a actuar como tal, a sembrar las semillas de su posición futura, tienen que asumir con credibilidad, el

---

<sup>14</sup> **NELSON, Bruce. A brand is a curious beast. McCann Erickson New York, 1.998**

aspecto, la voz y la presencia de un líder. Sino lo hace de esta forma quedará de por vida relegado a su posición de retadora.

- **Marcas flanqueadoras.** Las marcas más pequeñas son aquellas que crecen atendiendo un estrecho mercado. Se caracterizan por ser marcas nuevas en el mercado provenientes de compañías pequeñas que no poseen un gran presupuesto de marketing para penetrar el mercado.

Su éxito está determinado por su capacidad de impactar un mercado desatendido, posiblemente pequeño, pero que es suficiente para sus aspiraciones iniciales. Son las marcas que se ven obligadas a ser muy creativas y dar sorpresas en el mercado porque es la única forma de ganar mercado y relevancia. Cuando atacan una porción del mercado deben considerar que la persecución del mismo es tan importante como el ataque mismo, lo que significa que debe concentrarse en fidelizarlo. Las marcas Flanqueadoras deben considerar que debido a su tamaño y al de su chequera debe atacar un mercado que pueda defender y que no sea prioridad para el líder, evitando así la confrontación directa.

### **2.2.3.2 Marcas Propias**

Las llamadas marcas propias son otro tipo de marca que crean, no los fabricantes, sino los distribuidores en busca de mejores rendimientos financieros y de minimizar el poder de los fabricantes a la hora de negociar. En Colombia las marcas propias se encuentran bien establecidas sobretodo en las grandes cadenas de supermercados. Para una profundización del tema se ha incluido como anexo No. 1 el artículo "MARCAS PROPIAS AL ATAQUE" desarrollado por el autor de este estudio para la revista Publicidad & Mercadeo y publicado en Octubre de 1999.

#### **2.2.4 LEALTAD A LAS MARCAS**

Una marca es valiosa y se puede cotizar en millones de dólares sólo si tiene clientes leales a ella o si tiene la capacidad de conseguirlos en el futuro. La lealtad de los consumidores hacia las marcas tiene un efecto económico claro y positivo a largo plazo, pues es más fácil y económico retener los clientes ya conquistados que lanzarse a la caza de nuevos, lo que a su vez hace que para la competencia se vuelva prohibitivo intentar robar los clientes leales de una marca fuerte.

A medida que aumenta la lealtad bajan los costos de marketing y se aumentan las probabilidades de que el consumidor pruebe nuevas cosas bajo el mismo nombre de marca; las alternativas de la competencia se hacen menos efectivas y el consumidor se vuelve menos sensible al precio.

Toda acción de marketing está creando y desarrollando una marca, está manteniendo los clientes actuales y está atrayendo clientes nuevos, pero lo que se debe procurar es atraer clientes de calidad, que puedan llegar a ser algún día leales a la marca y que esas estrategias estén creando lealtad a largo plazo. Crear, reforzar y hacer crecer la lealtad a la marca es la base de un crecimiento perdurable y rentable.

Una forma útil de trabajar la lealtad de los clientes es segmentarlos según su nivel de lealtad y estudiarlos como grupos diferentes para después desarrollar estrategias para cada uno. En Colombia el estudio TGI (Target Group Index) apunta en cierta forma a que las personas encargadas de las marcas consideren que no todos los consumidores de una misma marca son iguales; hay algunos que son compradores esporádicos, otros normales y otros que son consumidores frecuentes. Lo ideal sería que además de que la marca gane clientes, estos evolucionen hasta llegar a ser consumidores frecuentes, los cuales invierten más dinero en la

compra de ese producto y además llegan a un momento en que están más dispuestos que los demás a pagar más por adquirir la marca a la cual son fieles o son susceptibles de comprar aun más. Sin embargo se debe ser cuidadoso en la forma como se atraen los clientes, pues en el caso de las promociones, éstas pueden crear comportamientos repetitivos, pero la lealtad se desarrolla para la promoción y no para la marca.

### **2.2.5 SISTEMAS DE MARCA**

Cada organización por lo general tiene un conjunto de productos, algunas de ellas deciden que intentarán desarrollar una marca específica para cada producto y algunas otras intentarán darle el mismo nombre a todos los productos y otras decidirán hacer extensiones. Este panorama complica el manejo de las marcas al interior de la organización. El propósito de un sistema de marcas es darle un papel específico a cada una dentro de la organización, poder pensar en que los recursos serán asignados según ese rol que juega cada marca.

“El sistema de marcas crea un valor para el conjunto de marcas y no solo para una en particular, a su vez cada marca tiene un rol y debe aportar al sistema para que las demás marcas se vean beneficiadas<sup>15</sup>”.

#### **2.2.5.1 Roles de marca**

El profesor David Aaker en su libro Building Strong Brands estructura una gama de roles que pueden asignarse a las marcas para una empresa que maneja varias de ellas, por lo cual es

---

<sup>15</sup> **AAKER, David. Building Strong Brands. The Free Press, 1996.**



clave asignarle un rol a cada una para que alimenten, refuercen y se vean beneficiadas del sistema en general. Los roles posibles son los siguientes:

- **Marca impulsora.** Es aquella que conduce ó impulsa la decisión de compra, identifica las características y atributos que el consumidor busca al comprar. Estas marcas son las que representan la proposición de valor, el núcleo en la decisión de compra. Es el caso de Mazda, como marca representa la calidad y el confort de unos autos, pero como modelo 626 ó 323 lo que le agrega son otros atributos que no son impulsores críticos para la toma de la decisión, contrario a lo que sucede con el Mazda Miata, donde Miata es un nombre que puede influir más en la decisión de compra, que la marca Mazda por sus características distintivas.
- **Marcas aval.** Esta es una marca que le da apoyo y credibilidad a las marcas impulsoras. Es el caso principal de las marcas corporativas que con su historia e imagen da soporte a las demás marcas. En Colombia es el caso de Bavaria que da soporte y credibilidad con su nombre a las cervezas que produce.

Es posible que las marcas aval acompañen las marcas impulsoras solo durante su etapa de introducción, mientras la impulsora gana mercado, después de esto se puede evaluar si la marca necesita del aval o no.

- **Marcas estratégicas.** Las empresas no pueden impulsar por igual todas sus marcas, hay marcas que la empresa debe considerar abandonar y otras que debe considerar ordeñar y hay otras más que se deben considerar como las que sustentarán el futuro de la compañía; éstas son las que compiten en un mercado atractivo, en crecimiento, que está obteniendo buenos resultados dentro de los consumidores y que además encaja en la visión futura de la compañía y está subida en la cresta de las tendencias de mercado.
-

- **Extensiones de línea.** Se utiliza cuando hay una nueva versión del producto en la misma categoría de producto. Las extensiones de línea se pueden dar cuando a un producto existente se le varían los sabores, tamaños u opciones de empaque, e inclusive el precio y la calidad. Su éxito depende de que la nueva versión tenga relación con la línea de productos y con la imagen de marca actual, porque de lo contrario creará confusión en la mente del consumidor y será difícil su posicionamiento o peor aun hará difuso el posicionamiento presente llevando a la muerte de la marca.
- **Balas de plata:** "es una submarca o beneficio de marca que se emplea como vehículo para cambiar o apoyar la imagen de una marca aval"<sup>16</sup>. Son las marcas que por estrategia o azar llegan a cambiar positivamente la imagen de una marca aval. En Colombia se dio para Leonisa, una marca de ropa interior femenina con gran trayectoria en el mercado, pero que venía viendo como su marca envejecía; fue cuando apareció L´In un producto dirigido al segmento más joven con una gran dosis de actualidad y picardía, el eslogan "se me ve el brasier y qué?" logró que la compañía entrara de nuevo como el más fuerte competidor de la categoría.

### 2.2.6 TIPOS DE ESTRATEGIA DE MARCA

David Aaker en su libro Building Strong Brands señala a las empresas la forma de dirigir sus marcas al mercado con tres opciones; manejarlas por medio de estrategias de marca única, estrategias de marca individual, estrategia de marca por línea de producto y estrategia combinada por línea de producto, cada una de ellas es una forma válida de trabajo, pero

---

<sup>16</sup> **AAKER, David. Building Strong Brands. The Free Press, 1996.**

apuntan a diferentes resultados y su utilización depende del tipo de empresa y su cultura de marketing.

### **2.2.7 EL PAPEL DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD**

Las marcas necesitan una imagen y un Awareness y las agencias de publicidad son expertas en desarrollar estas variables. El papel final de la agencia de publicidad es asociar ideas y conceptos vendedores que diferencien y hagan relevantes las marcas. Para ello la agencia le construye una imagen a la marca al pegar ideas a sus identificadores (nombre, logo, símbolos) y que transmiten lo que la marca quiere representar en la mente de los consumidores y ayuda además a establecer su posicionamiento. El trabajo creativo y de medios ayuda a que la marca construya su Awareness, uno por medio de la repetición del mensaje y la continua presencia de la marca y el segundo con la creatividad que logra que la marca sea advertida cuando es pautada.

Las agencias también actúan como guardianas de la marca al proteger sus valores e imagen, ya que con los cambios continuos de gerentes de marca en las empresas, a menudo la agencia es la única que lleva un récord de las actividades realizadas y su razonamiento.

Las agencias también cuidan que el mensaje comunicado sea coherente en cada medio y situación que aparece la marca y procura que su comunicación se integre con las cosas que la marca representa para el consumidor.

Otro papel de la agencia es crear y mantener actuales los identificadores de marca como lo son el slogan, los símbolos, colores, caligrafía, entre otros.

Un beneficio claro que presentan las agencias de publicidad multinacional es la capacidad que poseen para integrarse con el propósito de dar a la marca los mismos atributos en cada país para que el consumidor perciba la marca similar en cada mercado y para que obtenga los mismos beneficios a pesar de las ejecuciones locales necesarias.

Sin embargo lo más importante que se debe considerar es que por encima de cualquier objetivo puntual que se tenga, cuando una agencia de publicidad crea un anuncio debe estar construyendo una marca. La buena publicidad es la que mueve las ventas hoy y construye la marca de mañana.

### 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

El presente diseño metodológico pretende encontrar las variables y actividades de mercadeo y planeación que se deben tener en consideración para establecer un proceso que permita afrontar con éxito la construcción de marcas en el mercado Colombiano y el momento en el cual cada una de ellas debe ser integrada al proceso, según el criterio de gerentes generales, gerentes de mercadeo ó de marca o de los ejecutivos que se involucran directamente en el desarrollo de las marcas en Colombia.

Además busca conocer:

- La existencia de un modelo estructurado al interior de una empresa para la construcción y desarrollo de las marcas.
- Actividades que se llevan a cabo en cada paso del proceso de desarrollo de una marca.
- Las herramientas de marketing, investigación, modelos matemáticos o estadísticos usados para soportar el proceso.
- Los elementos que a criterio de las experiencias y conocimientos de los entrevistados se deben considerar en un modelo de construcción y desarrollo de marcas en Colombia.

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El siguiente estudio se enmarca dentro de los siguientes niveles de investigación.

3.1.1 **Investigación piloto.** Este estudio pertenece a ésta categoría, ya que se pudo constatar que a nivel de la Facultad de Mercadeo de la Universidad de Manizales y aún en otras universidades de Manizales (Universidad de Caldas, Universidad Nacional y Universidad Autónoma); no se han realizado proyectos de investigación sobre construcción y desarrollo de marcas.

3.1.2 **Investigación exploratoria.** Se utiliza éste tipo de investigación pues se necesita descubrir las variables relevantes que debe tener el proceso de construcción y desarrollo de marcas en el mercado colombiano.

La información suministrada por las personas entrevistadas, permitirá dar una mayor confiabilidad al modelo que se desarrolle y eliminar la incertidumbre gracias a la pertinencia de sus respuestas y a sus conocimientos. Lo anterior unido al trabajo realizado en el marco conceptual, dará los conocimientos necesarios para la elaboración del modelo.

### 3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Partiendo de las diferentes fuentes primarias de información consultadas, se estableció que no existen modelos estructurados para la construcción y el desarrollo de marcas en Colombia, por ésta razón se utilizaron las entrevistas en profundidad con una guía que pretende indagar de

manera extensa en cada uno de los aspectos que deben considerarse en la construcción y desarrollo de una marca en Colombia.

### 3.3 TÉCNICAS A EMPLEAR EN LA ENTREVISTA

3.3.1 **Método de comunicación.** La técnica a emplear es una entrevista en profundidad, usando una guía de entrevista para ello. El propósito es obtener y consignar cualquier tipo de información o explicación a las preguntas formuladas que sean útiles para el desarrollo del modelo.

### 3.4 PROCEDIMIENTO

El proceso de recolección de información secundaria se convirtió en el primer paso de diagnóstico y orientación de la investigación que apoyada en los conceptos planeación estratégica, marketing, posicionamiento, branding y comunicación publicitaria, dan una visión preliminar para la formulación del modelo; ésta, reforzada con una investigación exploratoria previa realizada con gerentes de mercadeo y docentes permitió establecer la necesidad de desarrollar un proceso de construcción de marcas para las empresas que operan en Colombia.

El proceso inicial también proporcionó un conocimiento más amplio para entender la información de fuente primaria que se recolectó. El desarrollo de las entrevistas en profundidad usando una guía de entrevista dio nuevos elementos fundamentales para el desarrollo del modelo teórico que ayudará a incrementar las probabilidades de éxito en la creación y desarrollo de marcas en Colombia.

La realización del trabajo de campo estuvo a cargo del investigador y de la compañía de investigación OPTIMOS LTDA, la cual fue debidamente informada en los propósitos de la investigación.

Una vez se realizaron las entrevistas se procedió al análisis respectivo. De los hallazgos obtenidos se tomaron aquellos elementos que por su importancia aportaron al desarrollo del modelo.

### **3.5 ELEMENTOS INVESTIGADOS**

Se tomaron las compañías y/o marcas de importancia en el mercado colombiano que pudieran aportar una experiencia exitosa al desarrollo del modelo, no sólo analizando el caso puntual de una marca específica, sino el proceso que llevan a cabo como compañía y más allá de esto el punto de vista de la persona.

Se consideró que las marcas fueran importantes en el sector que compiten, para ello se tuvo en consideración su participación dentro del mercado, niveles de Awareness y liderazgo percibido. En el estudio se incluyen tanto marcas de reciente formación, como marcas con años en el mercado. El caso de las marcas y/o compañías estudiadas se detallan en un anexo que sólo estará disponible para los jurados de tesis de la universidad de Manizales, ya que por ser una investigación que pretendía profundizar en sus procesos para construir y desarrollar marcas, las compañías pidieron firmar un compromiso de confidencialidad que impide publicar los nombres de las compañías y los nombres de los ejecutivos entrevistados.



En general se analizaron tanto marcas/compañías de reciente formación, como marcas de gran trayectoria en el mercado colombiano. Las compañías no sólo son nacionales, sino también multinacionales y también hay marcas muy importantes como marcas en crecimiento.

Las categorías estudiadas son las siguientes:

- 1 marca de portal vertical de fútbol (nacional).
- 1 casa editorial propietaria de revistas de gran influencia en el mercado colombiano, se analizaron el caso de dos de sus revistas de más reciente creación (nacional).
- 1 marca de aerolínea de gran importancia en el mercado (nacional).
- 1 compañía productora de cereales para el desayuno, no se analizó el caso de ninguna de ellas específicamente, se analizó el proceso llevado a cabo en general para ellas (multinacional).
- 1 empresa que compite en el sector de gaseosas, no se analizó ningún caso puntual, se analizaron los procesos llevados a cabo en general (multinacional).
- 1 compañía de carnes frías y embutidos, la compañía maneja una sola marca, bajo la cual maneja todos sus productos (regional).
- 1 marca de servicios de larga distancia nacional e internacional (nacional).
- 1 marca de televisión por suscripción y conexión a Internet con fibra óptica (nacional).
- 1 marca de proveedor de acceso gratuito a Internet (multinacional).
- 1 empresa de pasabocas y snacks, se evaluaron los procesos llevados a cabo para sus diferentes marcas (nacional).

Para cada caso se entrevistaron gerentes generales, de marketing, de marca o personas que hubiesen tenido la responsabilidad de crear y desarrollar marcas dentro de sus empresas.

**Alcance.** Las tres principales ciudades colombianas, Bogotá, Cali, Medellín, ya que se analizaron casos en cada una de ellas.

**Tiempo.** La investigación se desarrolló entre Noviembre del 2.000 y Marzo del 2.001.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

3.6.1 **Entrevista con cuestionario semiestructurado para evaluar el proceso de construcción y desarrollo de marcas.** Como instrumento de recolección de información primaria se utilizó el método de entrevista en profundidad usando una guía de entrevista; el propósito era obtener toda la información que permita determinar con claridad si existen modelos de construcción de marcas en las empresas que operan en Colombia, además de conocer los elementos que a criterio de las experiencias y conocimientos de estas personas se deben considerar en un modelo de construcción y desarrollo de marcas en Colombia. Es importante aclarar que si bien se hicieron entrevistas a personas que manejan marcas muy importantes y que el proceso que hayan llevado a cabo a través de los años es importante, lo que se busca es la opinión personal de quien esté al frente de la marca en la actualidad, ya que el modelo se beneficiará de visiones más frescas y de los aprendizajes que han obtenido con el manejo de la marca a través del tiempo.

### 3.7 DISEÑO DE LA ENTREVISTA

La entrevista se ha construido en una secuencia lógica, siendo para todos ellos la misma guía y cuyas preguntas obedecen a propósitos específicos que se expresan en el Anexo No. 3.

### 3.7.1 GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo se lleva a cabo en su empresa el desarrollo de marcas?
2. ¿Su empresa lleva a cabo la construcción y el desarrollo de marcas de acuerdo con un proceso predeterminado o definido previamente o cada vez han desarrollado métodos diferentes?
3. ¿Podiera detallarme qué pasos o etapas contempla ese proceso?
4. Específicamente, para la construcción y posterior desarrollo de la marca (***Mecione cada marca desarrollada***), ¿qué proceso o pasos se han llevado a cabo, desde que surgió como idea hasta hoy?

Un proceso formal de construcción de marcas debería contemplar las siguientes etapas:

*Encuestador pregunte para las etapas no aplicadas:*

5. Por qué razón no se tuvieron en cuenta .....(*Encuestador: CITE ETAPA NO REALIZADA*)?

- Evaluación de necesidades y oportunidades, estudio de prefactibilidad del producto (a nivel de producción y financiero).
- Definición del concepto del producto.
- Análisis del mercado – Pronósticos.

- Desarrollo de un posicionamiento y de unas estrategias de marketing.
- Puesta en el mercado.
- Seguimiento.
- Aprendizajes.

6. Profundizando más en la etapa número uno **Evaluación de necesidades y oportunidades** ¿qué actividades realizaría o qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

- Análisis interno: análisis interno de ventas, recursos de la empresa.
- Análisis del portafolio de productos de la empresa, tanto locales como los que posee en otros países o de compañías competitivas locales y en otros países?
- Análisis del ciclo de vida de los productos.
- Otras, cuáles?

7. Profundizando más en la etapa número dos **Definición del concepto de producto** qué actividades realizaría o qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

- Generación de ideas, tormenta de ideas.
- Consultas a fuentes externas: proveedores, canal de distribución, universidades.
- Evaluación de conceptos y selección del concepto a utilizar.
- Otras, ¿cuáles?

8. Profundizando más en la etapa número tres **Análisis del mercado - Pronósticos** qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadísticas aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

- Análisis y desarrollo de segmentación.
- Análisis y elección del atractivo del mercado.
- Previsión de la demanda.

9. Profundizando más en la etapa número cuatro **Desarrollo de un posicionamiento, estrategias de marketing y una identidad de marca** qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

- Evaluación de posicionamiento de la competencia.
- Desarrollo de un posicionamiento.
- Diseño de estrategias de marketing.
- Diseño de estrategias de marca.
- Prueba de producto vs. Competencia.
- Prueba de concepto vs. Producto.
- Estudios de nombre, etiqueta, slogan, publicidad, presentaciones.
- Determinación del canal.
- Alguna otra, ¿cuál?

10. Profundizando más en la etapa número cinco **Puesta en el mercado** qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

- Mercados de prueba.
- Lanzamiento.
- Algún otro, ¿cuál?

11. Profundizando más en la etapa número seis **Seguimiento y Sostenimiento** qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

- Investigación integral del conocimiento de marca.
  - Awareness, TOM.
  - Imagen de marca.
- Sostenimiento.
- Programas de lealtad.
- Investigación y análisis de indicadores de marca y de marketing.
- Estudios de satisfacción.
- Estudio de efectividad publicitaria.
- Estudios de la competencia.
- Verificación de los objetivos marketing y planes propuestos.
- Alguna otra, ¿cuál?.

#### 4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de empezar es importante volver a señalar que la diversidad de empresas que fueron objeto de estudio aseguran una amplia representatividad para diversos sectores económicos, pero también es importante considerar que se incluyeron los aspectos más comunes a todas las industrias, ya depende de cada gerente que tome lo más adecuado de él para su compañía.

¿Cómo se lleva a cabo el desarrollo de marcas en su empresa?

La mayor parte de las compañías analizadas comienzan el proceso con un estudio del consumidor que pretende determinar las necesidades latentes o las oportunidades presentes en el mercado. Se determina que sectores de la categoría son los de mayor evolución y qué nichos son los que más están creciendo.

En muchos casos y sobretodo en las multinacionales el proceso continua analizando el portafolio de la compañía en otros países y en el caso de las nacionales, se hace un análisis de tendencias en otros mercados para determinar oportunidades o para ver qué cosas se están desarrollando para satisfacer necesidades específicas.

Para las compañías más grandes y que tienen posibilidades de trabajar con agencias grandes y con buenos recursos, se hace el proceso de análisis del mercado y sus oportunidades en conjunto con la agencia, apoyándose en su know how y sus herramientas de conocimiento del consumidor.

En el caso de las compañías de Internet, la idea de crear una marca surge principalmente de la observación de tendencias en Estados Unidos y algunos mercados europeos y de los deseos de un grupo de amigos de formar empresa.

Paso seguido la mayoría de las compañías tratan de establecer el tamaño del mercado, la viabilidad del proyecto con base en un análisis de los recursos de la compañía.

Las compañías multinacionales hacen mucho énfasis en el estudio del consumidor y para ello se basan en muchas investigaciones de tipo cualitativo, mientras en la mayoría de las nacionales y las de Internet predomina el feeling de los gerentes o fundadores.

Todos definen un posicionamiento y unas estrategias de marketing para la marca, pero la diferencia entre las multinacionales grandes y las demás compañías radica que para las primeras el posicionamiento lo dicta el consumidor y no es definido previamente por la compañía como sucede en las demás empresas.

¿Su empresa lleva a cabo la construcción y el desarrollo de marcas de acuerdo con un proceso predeterminado o definido previamente o cada vez han desarrollado métodos diferentes?



En ninguna de las compañías tienen un proceso establecido para la construcción y desarrollo de marcas, pero las actividades llevadas a cabo en las compañías multinacionales más grandes son casi siempre las mismas, lo que cambia es la profundidad en los análisis y el uso de herramientas.

¿Podría detallarme qué pasos o etapas contempla ese proceso?

Ninguna de las compañías tiene un proceso claro, ni mucho menos tienen establecido un orden lógico para llevarlo a cabo, todas ellas llevan a cabo de una u otra forma las mismas actividades, pero lo hacen en momentos diferentes del proceso.

Específicamente, para la construcción y posterior desarrollo de la marca..., ¿qué proceso o pasos se han llevado a cabo, desde que surgió como idea hasta hoy?

El proceso más claro y ordenado que se encontró tiene la siguiente estructura:

- Análisis del consumidor y cómo se relaciona con la categoría.
- Determinar para qué usan el producto y cómo.
- Determinar cuál es el posicionamiento percibido por el consumidor.
- Desarrollo de una estrategia de marketing.
- Lanzamiento.
- Sostenimiento, principalmente a través de comunicación.

Un proceso formal de creación de marcas debe llevar a cabo las siguientes etapas....

- Evaluación de necesidades y oportunidades.

Todas llevan a cabo un análisis de las oportunidades que brinda el mercado, pero sólo algunas parten de un estudio formal del consumidor.

- Estudios de prefactibilidad.

Se hacen análisis para determinar si es viable producir el producto, pero no se determinan unas probabilidades de éxito. También se evalúa la parte técnica del producto y se hace un análisis financiero del proyecto. Sólo en una de las empresas se determina el impacto que tendrá el desarrollo de una nueva marca en el P&G de la compañía.

- Concepto del producto.

Con base en la información de la oportunidad de mercado y con base en el conocimiento del consumidor la mayoría de las empresas, incluso las multinacionales, definen el concepto de producto observando las tendencias en mercados más desarrollados, la idea aquí es: "no inventar lo que ya está inventado".

- Análisis del mercado: las siguientes son las actividades que usualmente realizan en este punto.

- Segmentación: penetración de la categoría, cuantificación de los usuarios, análisis de segmentos en crecimiento y se evalúa la posibilidad de participar en él.
  - Elasticidades del precio.
  - Se establecen metas de participación de mercado.
  - Análisis del atractivo.
  - Métodos previsión demanda.
  - Punto de equilibrio.
- Posicionamiento y estrategias de marketing.
    - El posicionamiento se establece a través de un análisis de los sicográficos del consumidor. Se establece cómo se le va a hablar, qué beneficios se comunicarán y a través de qué medios.
- Puesta en el mercado
    - Mercados de prueba en regiones poco importantes para no alertar la competencia o entre los usuarios de otras marcas de la compañía. Se hace evaluación DOFA de acuerdo a los comentarios de éstas personas.
    - Posicionar la marca en el canal, labor de venta con los distribuidores, brindándoles mucho apoyo en el punto de venta y luego en el consumidor final.
    - Otras compañías hacen las pruebas en laboratorio para no alertar la competencia, es el caso de los productos de consumo masivo.

- Sostenimiento y seguimiento
  - Las compañías más pequeñas no hacen un seguimiento formal, a menos que sientan que las cosas van mal, algunas otras, las menos masivas le hacen seguimiento solo a los clientes más importantes.
  - Las compañías más grandes si hacen seguimientos más formales y se apoyan mucho en los datos del Home Panel de Nielsen y evalúan también la publicidad que se está haciendo, la distribución, la compra, la recompra y se hacen pruebas de satisfacción.

Profundizando más en la etapa número uno Evaluación de necesidades y oportunidades ¿qué actividades realizaría o qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

Para esta etapa las compañías más grandes tienen sus propios estudios que les permite hacer análisis de mercado constantes y también juega un papel muy importante la agencia de publicidad con sus fuentes de información a cerca del consumidor; otra fuente más es el cliente directamente cuando comunica sus necesidades y deseos.

Para las compañías multinacionales el comienzo del proceso es muy claro, parte de un análisis del consumidor y de la categoría, para esto usan sus propios estudios, las fuentes que tiene la agencia y los estudios de Nielsen.

El análisis del consumidor se hace a través de investigaciones tanto cualitativas, como cuantitativas.

Para las compañías nacionales el proceso comienza un poco diferente; en la mayoría de los casos la empresa ya tiene una idea de producto y la evalúa cualitativa y cuantitativamente para ver si tiene oportunidad en el mercado, mientras para las multinacionales vimos que el proceso comienza principalmente desde el análisis del consumidor.

- **En el análisis interno**

En cada empresa el análisis interno llevado a cabo es totalmente diferente, a continuación describo las actividades que se llevan a cabo en las diferentes empresas:

- Algunas compañías hacen un tracking mensual de cada marca para determinar en qué momento es necesario una nueva marca.
- Se analiza la capacidad instalada de la empresa para determinar su nivel de ocupación y determinar si es posible o necesaria la producción de una nueva marca/producto.
- Se hace análisis de la distribución para determinar si se tiene capacidad de distribuir una marca más y si se tienen en la actualidad los canales adecuados para el prospecto de marca.
- Se hace análisis financiero para determinar si se puede financiar un nuevo lanzamiento.
- Se hace análisis para establecer si se tiene el marketing para aprovechar la nueva oportunidad.
- Dentro del análisis de recursos también se analiza si hay tiempo para destinarle a una nueva marca, si se tiene el personal adecuado o si se debe conseguir.
- En las empresas de tecnología es muy importante el análisis de viabilidad técnica del producto y la viabilidad financiera.

- **Análisis del portafolio**

- La mayoría de las compañías, por no decir todas, lo que hacen antes que nada es observar el portafolio de compañías similares en mercados más desarrollados.
- Otra práctica común es mirar qué cosas ha hecho la competencia que les ha funcionado.

Profundizando más en la etapa número dos Definición del concepto de producto ¿qué actividades realizaría o qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?.

Las ideas salen de diferentes maneras y en ninguna empresa hay un proceso establecido para ello, en general las ideas salen de la siguiente manera:

- De las sugerencias e inquietudes de los clientes.
- Como regla en una de las multinacionales de alimentos las ideas no salen de extrapolar las necesidades y deseos propios a la población.
- Se hacen tormentas de ideas con empleados, la agencia de publicidad y con el staff de la empresa.
- Para nuevas ideas no es usual en Colombia que consulten el canal de distribución y sólo se hace para determinar los formatos en etiquetas, empaques y embalajes.
- En el caso de las multinacionales más grandes se consulta a la agencia de publicidad.

- Pocas compañías confrontan varias versiones del producto al consumidor; es el caso de las grandes multinacionales que desarrollan varios conceptos y los testean con consumidor y para evaluar las mejores opciones usan el Conjoint analysis.

Profundizando más en la etapa número tres Análisis del mercado - Pronósticos ¿qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadísticas aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

En general en esta etapa las empresas tratan de determinar un segmento en el cual puedan operar, que sea en la medida de lo posible un segmento en crecimiento, que tenga buenas oportunidades para los recursos de la compañía y lo usual es hacer segmentación por características demográficas; las compañías más grandes una vez han realizado la segmentación demográfica tratan de perfilarlos de una manera más profunda mediante psicográficos y en el caso de una de las multinacionales su segmentación va más allá tratando de determinar grupos de afinidad y encontrar oportunidades para los 4 tipos de comunicación (icónica, asociativa, persuasiva y conversacional).

El atractivo del mercado, es decir la estimación del mercado actual y futuro no lo determinan la mayoría de las compañías, pero los que lo llevan a cabo realizan investigaciones que les permita determinar el comportamiento futuro de la categoría.

Para la previsión de la demanda el método más usado en las compañías nacionales es el criterio de expertos, solo las multinacionales tienen metodologías más estructuradas para hacer pronósticos, éstas analizan el desarrollo actual de la categoría, quienes son los

competidores más importantes (actuales o futuros) y se estiman niveles de canibalización entre las marcas.

La empresa regional de carnes frías lleva a cabo este proceso mediante un censo de puntos de venta que le permita estimar el tamaño del mercado, también realiza investigaciones bibliográficas en asociaciones que publican datos de la categoría y los cruzan con indicadores de la economía nacional.

Para las empresas de tecnología e Internet la estimación del mercado es determinada gracias a las asociaciones internacionales que realizan estudios en cada mercado del tipo de IDC, Jupiter Communications, entre otros o por medio de la observación del desarrollo de la categoría en otros mercados similares.

Profundizando más en la etapa número cuatro Desarrollo de un posicionamiento, estrategias de marketing y una identidad de marca ¿qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

Todos llevan a cabo este paso, pero de manera distinta, para unos el posicionamiento parte de los psicográficos del consumidor, mientras para otros es la empresa la que determina qué posicionamiento tendrá la marca.

En el caso de las grandes multinacionales el posicionamiento es una consecuencia de las percepciones del consumidor que se ajustan hasta llegar al concepto final, pero siempre es dictado por el consumidor, para determinar esto se hacen sesiones de grupo donde se



testean las ideas que se tienen y se invita al consumidor a hablar de las percepciones que tiene del producto, de esta manera se va armando el posicionamiento para la marca.

Otra actividad que realizan para determinar el posicionamiento es un análisis de las posiciones que tiene ocupadas la competencia para lograr diferenciación.

En esta etapa todos desarrollan sus estrategias de marketing, es decir diseño de canales de distribución y determinación de una logística, se desarrolla la comunicación en conjunto con la agencia y se hace el desarrollo del nombre, empaque, logotipo y eslogan. También se determinan las estrategias de precio y se desarrollan las estrategias de producto, donde en solo algunos casos se prueban las diferentes opciones directamente con el consumidor en comparación con la competencia para determinar el nivel de aceptación y comprensión del concepto.

Profundizando más en la etapa número cinco Puesta en el mercado ¿qué actividades realizaría y qué herramientas de marketing, investigación o estadística aplicaría usted si hoy le asignaran el desarrollo de una nueva marca para la compañía?

Esta es una etapa que todos llevan a cabo, pero en la cual no hay un consenso en las actividades a realizar.

Unos se concentran en llevar a cabo mercados de prueba, regularmente lo hacen con clientes actuales de otras marcas o líneas de la compañía o en ciudades pequeñas. En el caso de los impresos sacan entre suscriptores y agencias versiones "cero" para luego evaluar y corregir su producto.

Las demás compañías se concentran directamente en el lanzamiento y la labor de convencimiento del canal para que codifique la nueva marca y acceda vender el producto.

Otra actividad importante es generar apoyo para la marca en el punto de venta, ya que esto ayuda a impulsar las ventas y a que el dealer sienta respaldo para la marca.

Una forma fácil que han encontrado algunas empresas nacionales para lograr prueba de producto es realizar muestreos entre clientes de otras marcas de la empresa. Los demás se concentran en realizar comunicación a través de medios masivos.

Otra actividad importante que se lleva a cabo en las empresas multinacionales es el involucramiento de la fuerza de ventas como factor de éxito de la marca; buscan asegurarse que la marca tendrá el apoyo necesario para que penetre rápidamente el mercado, para ello comunican adecuadamente los objetivos trazados y se desarrollan incentivos para ellos y para los tenderos.

En el caso de las compañías de productos de venta muy masiva consideran importante entrar con precios promocionales o "embarazados" con otras marcas establecidas de la misma empresa para asegurar la prueba del producto.

En la etapa de sostenimiento y seguimiento

Casi todas las compañías realizan estudios, pero el rango de temas es realmente diverso, solo algunas empresas nacionales no realizan estudios como procedimiento formal, sino que lo hacen sólo cuando sienten que las cosas no van bien.

En el caso de estudios de conocimiento de marca solo las empresas grandes confían verdaderamente en ellos y los realizan de manera disciplinada cada cierto período de tiempo que oscila en una frecuencia entre 1 y 3 meses. Las demás empresas no hacen inversiones en este tipo de estudios.

Sólo las compañías multinacionales y la editora de revistas colombianas hacen estudios de asociaciones de marca para determinar la imagen de la misma y su evolución.

Para sostener la marca las actividades difieren mucho, unos hacen actividades con el trade, otros realizan promociones, realizan mucha comunicación masiva y patrocinan eventos y actividades.

Para casi todos es importante generar lealtad a la marca y por ello muchos tienen diferentes programas o actividades que buscan fidelizar al consumidor a la marca.

En el caso de las multinacionales, los programas de lealtad sólo se desarrollan para productos establecidos y cuando el consumidor puede ganar realmente algo por estar allí.

Para hacer seguimiento a su desempeño las empresas han establecido una serie de indicadores como lo son: compra, recompra, rotación del producto en el punto de venta, penetración en el mercado, penetración en los canales de distribución y márgenes de contribución. Para todos estos indicadores las compañías más grandes y con más recursos se soportan mucho en la información del home panel de Nielsen.

Las compañías multinacionales van más allá estudiando elasticidades de precio y desempeño de los atributos del producto comparado con los de la competencia.

También es común que las empresas estén chequeando el nivel de satisfacción de los consumidores y para ello unos establecen líneas 9-800, departamentos de servicio al cliente y otros hacen estudios al respecto.

La evaluación de la comunicación publicitaria solo la llevan a cabo las compañías más grandes y las multinacionales; con esta evaluación pretenden determinar si el mensaje es claro y si se está entendiendo en la forma planeada.

Todas las compañías estudian su competencia, unos de una manera más formal que otras, pero todas lo hacen. Unas analizan las reacciones de la competencia a cada actividad que realiza la compañía, se chequea su comunicación, sus actividades promocionales, sus actividades en el canal de distribución y sus precios. Las fuentes principales para estas actividades son la fuerza de venta y la agencia de publicidad.

## 5. PROCESO MODELO PARA LA CONSTRUCCION Y EL DESARROLLO DE MARCAS EN EL MERCADO COLOMBIANO

El proceso de construcción y desarrollo de marcas propuesto en este trabajo incluye las siguientes siete etapas descritas en la figura No. 2.



## 5.1 EVALUACION DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES

Objetivo: encontrar oportunidades futuras de negocio mediante el análisis del portafolio de la empresa, el análisis del ciclo de vida, el análisis de la competencia, el análisis financiero, el análisis interno de la empresa y de las necesidades del consumidor.

La creación de marcas y nuevos productos no es un proceso que se desarrolla al azar, para evitar costosos errores, este proceso debe estar enmarcado por un proceso lógico y estratégico que determine la viabilidad de la propuesta.

Lo primero que debe definir la empresa es la real necesidad de una nueva marca para la compañía; ¿es el mercado quien la está pidiendo? ó es el espíritu innovador de la empresa la que presiona por un nuevo desarrollo. Para evitar sesgos y equivocaciones en esta etapa se deben llevar a cabo dos pasos sencillos que determinarán la necesidad de una nueva marca y el mercado a al cual se debe dirigir ésta.

### 5.1.1 ANALISIS INTERNO

Este análisis busca entender la posición estratégica de las marcas actuales de la empresa, analizando su posición en el mercado y sus posibilidades de sobrevivir y crecer en el futuro, con el propósito de evitar amenazas y capitalizar nuevas oportunidades de mercado.

Las herramientas útiles en esta etapa del proceso son la matriz BCG, el análisis del ciclo de vida del producto, la matriz DOFA.

**Matriz de Boston Consulting Group:** es una matriz muy difundida que por medio de una matriz de cuatro cuadrantes busca representar gráficamente la posición estratégica de cada marca. Para este propósito cruza la información del crecimiento de la industria en porcentajes contra la participación relativa de mercado de cada marca. Las marcas que se encuentran en mercados de alto crecimiento y poseen una alta participación de mercado las llaman "estrellas", aquellas marcas que compiten en mercados de bajo crecimiento, pero poseen una alta participación de mercado las llaman "vacas lecheras"; las marcas ubicadas en el cuadrante de alto crecimiento de la industria y baja participación de mercado las llaman "interrogantes" que quizá son marcas recién lanzadas o que jamás despegaron y por último se tienen las marcas huesos que compiten en categorías de bajo crecimiento y poseen una participación de mercado pequeña.

Cuando las empresas no tienen marcas "estrella" o marcas "interrogantes" que no han podido despegar, debería comenzar a pensar en la posibilidad de desarrollar una nueva marca que actúe en una categoría en crecimiento y que pueda llegar a obtener una participación de mercado importante.

**Análisis del ciclo de vida del producto:** en esta etapa lo más importante es recordar que un producto evoluciona en el sentido que le indica el posicionamiento de una marca, por ello los productos mueren, pero las marcas pueden durar siglos sin agotarse.

Este análisis señala cinco etapas claras en la vida de un producto, la primera de ellas es la de gestación donde se realizan todos los análisis que estamos describiendo justo en esta etapa de este trabajo de grado, la de evaluación de necesidades y oportunidades, también comprende el desarrollo del concepto del producto, el análisis del mercado y sus respectivos

pronósticos, el desarrollo de un posicionamiento de las estrategias de marketing y de marcas y donde se usan los mercados de prueba.

La segunda etapa es la de lanzamiento donde la marca llega al mercado de manera definitiva y se comienza el proceso de dar a conocer el producto y las primeras ventas.

La tercera fase de este ciclo de vida es la de crecimiento, donde la penetración de mercado aumenta rápidamente.

La cuarta etapa es la de madurez, la marca ya es conocida se ha establecido en el mercado y comienza a aparecer un gran número de competidores interesados en repetir el éxito de la primera marca. La penetración del producto comienza a llegar a su tope y se debe desarrollar la frecuencia de uso como única forma viable de crecer.

La quinta etapa es la de declinamiento, el concepto de producto se agota o se ve enfrentado a un sustituto que satisface mejor la necesidad que se intenta cubrir.

Las empresas que se encuentran compitiendo en la cuarta y quinta etapa son candidatas a desarrollar nuevas marcas para asegurar su estabilidad en el largo plazo.

**Análisis DOFA:** este es otro análisis clásico, altamente difundido y sobretodo muy útil que permite llegar a ser más objetivo en las apreciaciones que se hacen de la marca y de la competencia.



El análisis DOFA busca determinar para la marca propia y para las competidoras y sustitutos las debilidades, amenazas, fortalezas y sobretodo las oportunidades que se presentan en el mercado.

El hecho que la marca competidora tenga claras debilidades es una oportunidad importante para capitalizarla ya sea con la marca que actualmente se tenga o con una totalmente nueva.

Descubrir las propias debilidades también puede conducir a la creación de una nueva marca que la pueda evitar o combatir.

Las oportunidades que se encuentren son claras motivadoras para la creación de nuevas marcas si las actuales no la pueden capitalizar.

Las amenazas que se presenten por parte de la competencia o debido a un cambio en la estructura de la demanda o simplemente de sus gustos también puede llevar a que la empresa desarrolle una nueva marca antes de ver su futuro comprometido.

Otros análisis relevantes para determinar la necesidad de una nueva marca son:

- **Análisis financiero:** para determinar la contribución de cada línea de producto y marca.
- **Análisis de competencia:** permite conocer qué cosas nuevas están haciendo o planean hacer.
- **Análisis de capacidad:** permite determinar si la empresa está en capacidad de aprovechar la oportunidad, pues si no se poseen los recursos necesarios la oportunidad escapará de las manos.

### 5.1.2 INVESTIGACION DE NECESIDADES

Estudiar al consumidor con frecuencia es una tarea indispensable para proteger las marcas y el futuro de las empresas, de esta investigación continuada de las necesidades y deseos del consumidor se pueden llegar a determinar nuevas oportunidades de mercado que conlleva también un proceso de creación de una nueva marca.

También es importante considerar que cuando la empresa ha realizado los análisis descritos en la etapa anterior y ha determinado la necesidad de una nueva marca el paso a seguir es investigar las necesidades del consumidor en profundidad para lograr un entendimiento de ellas y capitalizar correctamente la oportunidad.

Las herramientas útiles en esta etapa del desarrollo de una marca es la investigación de necesidades bajo diferentes técnicas, la observación, análisis de tendencias y estudios exploratorios.

**La observación:** un gerente conocedor de su mercado y de sus consumidores sabrá apreciar las oportunidades cuando las ve, para esto es necesario que las personas involucradas en el manejo de la marca observen continuamente su consumidor, no se trata de complejos y costosos estudios, el solo hecho de hacer seguimiento a un consumidor cualquiera a través de su proceso de compra es una fuente invaluable de conocimientos y con suerte de oportunidades de negocio que obliguen al desarrollo de nuevas marcas para satisfacer conductas de consumo o compra específicas. En el peor de los casos recibirá una retroalimentación valiosísima que ayudará a afinar el marketing de la marca actual.

**Análisis de tendencias:** la persona que está involucrada con una marca específica podrá determinar nuevas tendencias en el consumo de la categoría en la cual compite o en el proceso de compra, lo cual también puede llevar al desarrollo de marcas nuevas o al ajuste del marketing de las actuales. Las fuentes de información disponibles para este análisis son muchas, prensa, revistas, impulsadoras, vendedores, consumidores, Internet, entre otros son variables que nos permiten monitorear las tendencias. Lo más importante para señalar aquí es que este es un proceso que exige auto-disciplina, ya que se debe realizar a diario y capitalizar toda oportunidad para conocer un poco más del consumidor y de la categoría en la cual se compite.

**Estudios exploratorios:** estos son unos de mis favoritos por su riqueza en cuanto a información e insights que se pueden obtener. Cuando no se tiene una idea muy precisa de lo que se quiere estudiar y simplemente se está "explorando" con el propósito de encontrar variables relevantes para la marca acerca del consumidor o simplemente oportunidades estos estudios son los mejores.

Los estudios exploratorios se han popularizado y desarrollado mucho, sus metodologías van desde la observación, la cual ya discutimos, hasta los focus group, pasando por la charla con expertos y la etnografía de medios.

Los focus group usualmente reúnen un grupo de 10 personas que sean consumidores actuales o potenciales de la marca para discutir temas relacionados con la categoría de producto en estudio. La metodología incluye un moderador que va llevando la discusión de lo más general, hasta lo más específico que se está estudiando sin influir de ninguna manera en las respuestas de los participantes. Esta metodología usualmente incluye un grupo de observadores ocultos que pueden sugerir al moderador profundizar en ciertos aspectos.

La charla con expertos es otra forma de analizar el consumidor desde otra perspectiva, se trata de obtener datos de ese consumidor a través de terceros especialistas en el tema; así si lo que se estudian son adolescentes universitarios se consultarían sus "barman", sus profesores, sus padres. Si lo que se estudia es el poseedor de autos, se estudiarían los mecánicos, los encargados de las estaciones de servicio, los vendedores en los concesionarios.

La etnografía de los medios lo que pretende es definir tendencias de consumo y oportunidades de marca a través del estudio de lo que aparece publicado en los medios de comunicación; se buscan nuevos usos, nuevos estilos, nuevos íconos.

## **5.2 DEFINICION DEL CONCEPTO DE PRODUCTO**

Objetivo: generar ideas relevantes para el consumidor que sean factibles de convertirse en marcas y evaluar su concepto de producto.

Una vez se ha analizado la empresa y se han investigado las necesidades actuales y futuras del consumidor se debe actuar en el sentido que indican los análisis. Si ellos determinan que se debe crear una marca lo primero que debemos hacer es generar ideas y después evaluarlas detenidamente.

### 5.2.1 GENERACION DE IDEAS

En esta etapa se sintetiza y capitaliza lo que se aprendió de la empresa, el mercado y el consumidor en las fases previas. El propósito es generar conceptos de producto que sean susceptibles de convertirse en marcas demandadas.

Las herramientas útiles en esta etapa son el "brain storming" y la consulta con personas internas y externas a la empresa.

**El "brain storming":** es una técnica de generación de ideas ampliamente conocida, donde un grupo de personas que conocen la información recolectada en la primera etapa comienzan a lanzar ideas que se puedan convertir en las futuras marcas de la compañía.

Si la empresa no posee productos o ideas en desarrollo que sean relevantes o útiles para capitalizar las oportunidades descubiertas en la primera etapa del proceso puede recurrir a las siguientes fuentes:

**Externas:** clientes, canales de distribución, competencia, universidades, centros de investigación y desarrollo, ferias y exposiciones.

**Internas:** vendedores, generalmente conocen muy bien las necesidades de sus clientes, el departamento de marketing y el de investigación y desarrollo.

### 5.2.2 EVALUACION DE CONCEPTOS

Una vez se tiene un número suficiente de ideas relevantes se debe proceder a un proceso de tamizado en el cual se deben considerar los siguientes aspectos:

- Relevancia para el consumidor: ¿apunta a satisfacer una necesidad real o una moda?.
- Factibilidad de llevarlo a cabo: ¿se desarrollará con recursos propios o exige la consecución de recursos personal o tecnología no disponible en el momento por parte de la empresa?.
- Afinidad con la compañía: se debe considerar si exige un cambio profundo en la estructura de la empresa o en el peor de los casos una nueva.
- Conocimientos necesarios: este es un punto importante, la empresa debe considerar si tiene el know how necesario para tomar la oportunidad o si lo debe conseguir.
- Grado de novedad: la evaluación del grado de novedad es importante, pues mediante este la empresa puede determinar el nivel de riesgo que implica el nuevo producto.

Después de realizar el tamizado de las ideas se pretende evaluar los conceptos seleccionados. Mediante estas pruebas se intenta describir el concepto del producto con sus características, atributos y beneficios a un grupo potencial de compradores, en el se debe medir el interés que genera el concepto propuesto, los atributos que más los atrae, intención de compra, nivel de precio adecuado, comparativo con otras marcas de la misma categoría para evaluar el desempeño probable y tratar de desarrollar un posicionamiento inicial. Los resultados de estas pruebas de producto se deben analizar y asumir con calma, pues la intuición, el feeling no puede ser reemplazado totalmente.

En esta etapa del proceso hay una herramienta de la estadística multivariada muy útil, el análisis conjunto.

La aplicación más directa de este análisis multivariado de datos está precisamente en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mientras los consumidores evalúan únicamente perfiles de pocos productos, evitando la evaluación de infinidad de opciones posibles, los investigadores miden una gran cantidad de posibilidades. Los resultados del análisis conjunto pueden ser utilizados para simular el diseño de un producto y ayuda a diseñar el producto óptimo.

El análisis conjunto aporta la identificación del mejor concepto de producto que incluye la combinación de características que, entre todas las combinaciones posibles, tienen las utilidades más elevadas desde el punto de vista del consumidor. Permite también identificar la importancia relativa de cada característica y construir segmentos de consumidores según las semejanzas en las evaluaciones.

### **5.3 ANALISIS DEL MERCADO - PRONOSTICOS**

Objetivos:

- Determinar la importancia del mercado que se desea atender.
- Analizar los diferentes segmentos que componen el mercado.
- Pronosticar la demanda que puede generar cada uno de los segmentos evaluados.
- Elegir un segmento de mercado que pueda ser trabajado por la empresa.

La tercera etapa del proceso es muy importante, es la que aterriza en la tierra las fantásticas ideas desarrolladas en las etapas previas por las personas involucradas en el desarrollo de la nueva marca. En esta etapa se determina si el mercado que se desea atender es lo suficientemente importante como para que la empresa lo ataque, busca saber y entender como se compone ese mercado y trata de visionar la demanda que se puede generar.

### 5.3.1 **ANALISIS DE SEGMENTACION**

Este análisis parte de la idea básica que los consumidores de una misma categoría de producto no esperan exactamente los mismo beneficios funcionales y emocionales, por el contrario al interior de cada categoría hay una cantidad de pequeños segmentos de mercado esperando solución a sus problemas y deseos específicos.

#### 5.3.1.1 **Entendimiento del mercado**

El propósito de esta etapa es comprender el mercado desde el punto de vista del consumidor y determinar cuántos segmentos componen el mercado que se está estudiando y en cuáles de ellos puede operar la empresa. En la conformación de un mercado intervienen tres variables, las funciones o soluciones que se ofrecen mediante la marca en desarrollo, los grupos de compradores y los conceptos de producto susceptibles de satisfacer las mismas necesidades.

Los grupos de compradores son aquellos que son clientes potenciales, para determinarlos se debe tener en consideración diferentes criterios como los demográficos, sociográficos,



buyográficos (de compra), volumétricos (cuánto compra) y los affinitys (grupos de personas afines con algún tema en especial).

Las funciones se deben considerar como aquellas que permiten la satisfacción de necesidades a las cuales debe apuntar el producto.

Los conceptos de producto son todas las opciones que pueden satisfacer la misma necesidad, por ejemplo el transporte se puede satisfacer mediante un caballo, un auto o una bicicleta.

Para determinar cuantos segmentos puede tener un mercado se deben considerar las tres variables explicadas y multiplicarlas entre sí. Así el mercado de los zapatos deportivos se puede definir como "practicantes" y no "practicantes"; sus funciones en alto desempeño en competición y comodidad, para aquellos que no practican deportes y los conceptos de producto se pueden definir como tenis normales, guayos, tenis para baloncesto y tenis para jugar tenis.

El número de segmentos mercados quedaría así: dos tipos de consumidores x dos funciones x cuatro conceptos de producto, lo que nos da 16 segmentos de mercado con expectativas diferentes. Para profundizar en este tema consultar Marketing Estratégico, Lambin, Jean Jacques 1.995.

Para realizar segmentación de mercado las siguientes herramientas son de especial utilidad:

#### 5.3.1.1.1 **Cluster analysis**

Esta es otra técnica de estadística multivariada que permite agrupar consumidores con características homogéneas. Para usar esta técnica se necesita haber realizado un estudio de mercado de tipo concluyente, generalmente incluye opiniones, intereses y actitudes de los consumidores los cuales se usan como variables para segmentar.

La técnica lo que logra es agrupar consumidores con actitudes, intereses, y opiniones similares. Después que se tienen definidos estos grupos se procede a perfilarlos que es cruzarlos con la información demográfica y de consumo. Mediante esta técnica se puede llegar a segmentar por estilos de vida. Para profundizar en el tema se puede consultar *Multivariate Data Analysis*, Hair, Anderson, Tatham, Black. 1.998.

#### 5.3.1.1.2 **Affinitys**

Parte de la comprensión de los intereses y afinidades del grupo objetivo tratando de encontrar segmentos de consumidores similares en esos aspectos. Es especialmente útil para segmentar y dirigir la comunicación, aprovechando múltiples puntos de contacto.

#### 5.3.1.1.3 **Comportamientos de compra**

Se pueden definir diferentes grupos de compradores analizando su frecuencia de compra, frecuencia de uso y volumen de compra. Para esto es muy útil el estudio sindicado que vende Ibope Colombia, llamado TGI que permite hacer esta clase de análisis y segmentaciones.

#### 5.3.1.1.4 Sociodemográficos

Es la técnica de segmentación más conocida y difundida, la cual divide los consumidores según el sexo, la edad, nivel de ingresos, profesión, estrato socioeconómico, región, entre otras.

Una segmentación debe someterse a una evaluación que valide y confirme la necesidad de dividir el mercado en varias partes.

La primera de ellas es que una segmentación debe lograr que los consumidores respondan de manera diferente a las combinaciones del marketing mix, de no ser así no es válido ni útil hacer una segmentación.

La segunda es que se pueda medir y cuantificar, nada nos ganamos con hacer un cluster donde se pudieron definir 3 grupos de consumidores, sino estamos en capacidad de definir qué tan grande es cada grupo, cuáles son sus características como consumidor, su comportamiento de compra y **sobretudo cómo llegarle** sino podemos saber donde está ubicado o determinar específicamente cuál es el que le gusta la naturaleza, los deportes, es mejor no dividir los consumidores.

En línea con el anterior la tercera característica que deben cumplir los segmentos es que sean accesibles, que se pueda concentrar en ellos la comunicación y los esfuerzos de venta.

La cuarta y última es que cada uno de los segmentos que se saquen deben ser lo suficientemente grandes para que sean importantes a nivel económico.

### 5.3.2 **ANÁLISIS DEL MERCADO**

Esta etapa tiene como propósito principal analizar el tamaño del mercado y segmento elegido, así como encontrar una ruta que le permita entrar a competir en el mercado, mediante el análisis de la estructura del mismo.

#### 5.3.2.1 **Mercado actual y futuro**

Este análisis es necesario para poder desarrollar una marca, las empresas que no lo hagan se verán enfrentados a una sobre estimación o subestimación de su mercado potencial y por lo tanto sus pronósticos estarán errados desde el comienzo; los resultados posibles es una inviabilidad de la empresa a futuro o una estructura que no podrá responder al nivel de demanda del mercado. Esta situación se evidencia cuando los gerentes de ventas comienzan a ganar más dinero que cualquier otro ejecutivo de la empresa como consecuencia de una escala de incentivos diseñada sobre una estimación muy baja del mercado potencial.

Para determinar el mercado actual se deben considerar las ventas que generan todas las marcas que compiten en la misma categoría; el tamaño del mercado actual está determinado por tres variables principales, las demográficas, las socioeconómicas y por el esfuerzo de marketing que realizan las empresas.

El mercado potencial o futuro se puede determinar por las mismas variables, considerando el número de personas target que aun no compran el producto y por las personas que aun no llegan a un nivel óptimo de frecuencia de uso.

El mercado potencial también depende en gran medida de la situación económica del país, un país en recesión no generará la misma demanda que un país en prosperidad; así los niveles de marketing necesarios para lograr una determinada demanda en cada una de las situaciones es diferente.

Otro aspecto que se debe considerar para determinar el tamaño del mercado total es la etapa del ciclo de vida que atraviesa el concepto de producto, entre más maduro sea, más difícil será que el mercado absorba más unidades.

#### 5.3.2.2 **En busca de un mercado para operar**

Una vez definido el mercado en el cual se operará se debe estudiar con cautela la estructura del mercado para descubrir las oportunidades para penetrar el mercado.

En cualquier mercado siempre existen oportunidades para entrar a competir, aun en los saturados, la forma correcta de entrar dependerá del desarrollo del mercado y la categoría en la cual se competirá.

Las marcas nuevas que entran a competir en mercado un en su etapa de madurez, será muy difícil que encuentre nuevos usuarios para desarrollar o que los que ya son consumidores de la categoría incrementen la frecuencia de uso, en este caso una marca nueva solo tiene una opción para hacerse campo, robar mercado a su competencia.

Pero si la marca nueva entrará a un mercado que está en etapa de desarrollo o crecimiento las opciones son más amplias, por una parte siempre podrá crecer en la medida que el mercado se está ampliando o simplemente robando mercado a sus competidores.

Cuando el mercado y la categoría están un poco más desarrollados y la penetración de usuarios está llegando a su nivel máximo, las nuevas marcas deberán comenzar a apoyar el desarrollo del mercado en cuatro frentes; el primero es estimular la frecuencia de uso, el mercado se puede ampliar si el consumidor pasa de usar un producto una vez al día a dos; la segunda opción que tienen para penetrar depende de sí el mercado ya tiene un nivel de penetración alto y una frecuencia de uso adecuada lo más recomendable es estimular el volumen usado en cada ocasión de consumo; de nuevo el mercado crece si los consumidores pasan de tomar dos gaseosa de 270 ml. al día a dos de 350 ml.

La tercera oportunidad de penetración que tiene una marca nueva es su sistema de distribución; sí la empresa llega a más zonas geográficas o a nuevas zonas, donde la competencia no está operando habrá ganado mercado, ya que está llegando a consumidores que no estaban siendo atendidos. Sí los mercados están cubiertos de manera adecuada las marcas nuevas deben buscar la oportunidad en la intensidad de esa distribución por medio de más puntos de ventas y mejorar su exposición dentro de ellos.

Si el mercado que se desea penetrar ya está cubierto con las anteriores opciones, aun queda una cuarta opción para capitalizar la oportunidad de entrar al mercado y se focaliza en adaptar el concepto de producto a necesidades y deseos más específicos, más colores, diferentes tamaños, calidades, empaques, entre otros.

### 5.3.3 **PREVISION DE LA DEMANDA**

Quizás es una de las tareas más complejas del proceso, determinar de alguna manera la participación de mercado que se obtendrá y las unidades o ingresos que se generarán siempre será tarea de "médico brujo" aunque existen técnicas muy objetivas para hacerlo, la razón es que los mercados nunca son estáticos y nunca se pueden controlar todas las variables, aun así el ejercicio se debe realizar para poder determinar si la aventura vale la pena, logrando con ellos un acercamiento a la realidad que le espera la nueva marca.

En esta etapa deseo mostrar brevemente cada uno de los métodos que se pueden emplear en esta difícil, pero ineludible tarea, sin intentar explicar cómo funciona cada uno de ellos por no ser el propósito de este trabajo de grado; sí es del interés del lector profundizar en estos temas los libros de administración de ventas tienen excelentes capítulos dedicados al tema.

#### 5.3.3.1 **Métodos tradicionales**

Podemos decir que son de los más usados y antiguos que hay, en muchos de ellos reina la subjetividad y "las cuentas alegres".

##### 5.3.3.1.1 **Criterio de directivos y estimación de vendedores**

La previsión de la demanda está basada en la experiencia de cada uno de los participantes, aunque cada uno posea la misma información es muy factible que cada uno llegue a conclusiones diferentes, ya que cada uno tiene un esquema mental y una forma diferente de

abordar el problema. Lo más recomendable para aquellos que decidan usar este método es que reúnan siempre a un buen número de personas para que confronten sus puntos de vista y traten de llegar a un consenso.

#### 5.3.3.1.2 **Medidas de intención de compradores**

Esta técnica va directo al consumidor potencial de la marca para indagar su intención de compra, es un método menos subjetivo, pero no funciona bien en todas las categorías, la experiencia con estos estudios indica que funciona mejor cuando se trata de categorías en las cuales el consumidor debe planear su compra o en productos de alto valor unitario.

En Colombia es frecuente el uso de esta técnica, estudios como Explorer III, TGI Y RAC han incluido en sus mediciones intenciones de compra para el siguiente período.

#### 5.3.3.2 **Métodos heurísticos**

Este conjunto de métodos es mucho más objetivo que el anterior, se basa en un análisis de las ventas pasadas, sobre las cuales se hace una extrapolación.

##### 5.3.3.2.1 **Método de relación en cadena**

Este método tiene en consideración el porcentaje de penetración, la frecuencia de uso y el volumen de consumo en cada ocasión para determinar el tamaño del mercado potencial si llega cada uno de los factores a un nivel adecuado, óptimo o normal en un determinado



período de tiempo. Con base en esta información la empresa fija sus objetivos de participación para la nueva marca.

#### 5.3.3.2.2 **Indicadores de poder y deseo de compra**

Este método incluye como variables de análisis el número de personas o unidades de consumo, el poder de compra de estas unidades y su deseo de compra. El índice de poder de compra se debe desarrollar para cada categoría con base en estudios de mercado previos.

#### 5.3.3.2.3 **Método de aislado exponencial**

Es útil cuando la proyección de ventas se hará para un corto plazo y para marcas ya establecidas; el método asigna una ponderación a cada uno de los niveles de ventas mensuales, otorgando un peso mayor a las más recientes.

En el caso de marcas nuevas no es útil debido a la ausencia de información que requiere para ser desarrollado correctamente.

#### 5.3.3.3 **Métodos explicativos**

Esta gama de métodos son los más objetivos y analíticos y están basados en modelos matemáticos explicativos. Estos métodos permiten simular condiciones de mercado y diferentes escenarios de planeación. Para la aplicación de esta técnica se debe determinar

una estructura causal de manera científica y con base en ella construir los diferentes escenarios en los cuales puede llegar a competir la marca cuando salga al mercado.

#### 5.3.3.4 **Método de escenarios**

Es una técnica que permite hacer un mezcla de los métodos de cualitativos y cuantitativos que busca determinar los factores claves que influyen en los resultados de las ventas futuras y dar una explicación de cómo cada uno de ellos afecta la demanda futura. Estos métodos implican un gran nivel de análisis y comprensión de cada una de las variables que intervienen en el proceso de compra de la nueva marca, pues lo que pretende lograr es un conocimiento profundo del proceso. El beneficio que obtienen las nuevas marcas al planear con este método es la concientización que el futuro no se puede determinar, ni manipular, llevando así a que la empresa sea mucho más flexible y a que pueda reaccionar adecuadamente a diferentes situaciones de mercado.

#### 5.4 **Desarrollo y elección de un posicionamiento. Estrategias de marketing y de marcas.**

Objetivos:

- Evaluar los posicionamientos de la competencia.
- Desarrollar un posicionamiento para la nueva marca.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan obtener ventajas sobre los competidores actuales y futuros.
- Diseñar estrategias para la administración de la marca.

#### 5.4.1 PROCESO DE DESARROLLO Y ELECCIÓN DE UN POSICIONAMIENTO

Uno de los aspectos fundamentales en la creación y desarrollo de una nueva marca es el establecimiento de un posicionamiento; este proceso debe estar soportado en investigación para lograr relevancia y éxito en el largo plazo. Las etapas que se deben llevar a cabo para el desarrollo y elección de un posicionamiento son las siguientes:

- **Identificar la competencia:** es la primera variable que se debe analizar, incluye la definición de las marcas y productos que son competidores directos, indirectos y las posibles marcas y productos sustitutos. Este análisis permite ver de manera amplia las diferentes opciones que tiene un mismo consumidor para satisfacer una misma necesidad, por ello es importante analizar también los productos sustitutos y no sólo los de la misma categoría.
- **Determinar cómo son percibidos y evaluados los competidores:** el reto consiste en identificar las asociaciones que los consumidores tienen de la marca de la competencia. Las asociaciones incluyen el precio, la calidad, los atributos, el uso ó aplicación que le dan al producto, el usuario de la marca y la clase de producto. Este análisis nos permitirá determinar las asociaciones con las que cuenta cada marca y que hacen parte del posicionamiento.
- **Determinar la posición de cada competidor, incluidos nosotros mismos:** se trata de descubrir cómo están posicionados los competidores y nuestra marca con respecto a los atributos y características del producto. Este análisis nos permite identificar las posiciones que ya están ocupadas y cuáles están disponibles para ser capitalizadas.

- **Analizar el consumidor:** de aquí debe partir el posicionamiento, de una comprensión del consumidor y cómo se encuentra segmentado el mercado, así como el uso que le dan al producto y el papel que la marca juega en sus vidas contribuye a la selección de la estrategia de posicionamiento.
- **Seleccionar la posición:** esta fase no se puede realizar sin haber estudiado las cuatro anteriores, en ésta etapa se debe considerar lo siguiente:
  - Posicionarse implica un compromiso de segmentarse.
  - La decisión debe incluir un análisis económico: el tamaño del mercado y la probabilidad de penetración en él, nos dará una idea del mercado que atenderemos al posicionarnos. A menos que estos dos sean favorables, será difícil tener éxito. La estrategia de posicionamiento debe atraer un mercado posible de calcular.
  - No tratar de ser algo que no se es.
- **Análisis de coherencia:** se debe considerar si la marca tiene la personalidad adecuada y los elementos que puedan respaldar esa posición.
- **Hacer seguimiento a la posición elegida:** su objetivo es medir la efectividad de la opción elegida y tener información para hacer ajustes o cambios en la estrategia de ser necesario.

La herramienta más comúnmente usada para analizar el posicionamiento propio y el de la competencia es el escalamiento multidimensional, mediante los mapas perceptuales, que permiten hacer una representación gráfica de las variables que más se ajustan a los consumidores de cada marca. Esta técnica implica la realización de una investigación y la posterior aplicación de esta herramienta.

#### 5.4.2 **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Lo primero que se debe considerar antes de desarrollar estrategias de marketing es que por encima de cualquier objetivo puntual cada actividad de marketing está construyendo una marca, o sí se está haciendo de manera equivocada destruyéndola. El fin último del marketing es construir marcas relevantes para los consumidores que sobrevivan a través del tiempo y que puedan evolucionar de acuerdo a las nuevas necesidades y deseos de los consumidores.

El éxito de los programas de marketing se reflejan en la construcción de asociaciones fuertes y favorables para las marcas, lo que se traduce en que el consumidor crea que la marca tiene atributos y beneficios que satisfacen sus necesidades y deseos.

El marketing debe crear valor a través de lograr el mejoramiento de la recordación y el reconocimiento de la marca por parte del consumidor, además de crear, sostener o sí es del caso cambiar la favorabilidad, fortaleza y uniqueness de las asociaciones de marca. Así mismo se deben definir las estructuras de conocimiento de marca que se desean formar, el nivel de Awareness que se necesita y la fortaleza, favorabilidad y uniqueness que debe lograr la marca.

El marketing debe evaluar también el número cada vez más grande de opciones tácticas para crear las estructuras de conocimiento, especialmente en términos de alternativas de comunicación, como los medios no tradicionales y los medios interactivos.

El marketing debe también considerar el largo plazo en cada una de sus acciones, pues el conocimiento de marca futuro es consecuencia del que se desarrolla hoy.

Teniendo esto en mente las estrategias de marketing deben pensar siempre en el futuro de la marca y en su aporte a su creación y sostenimiento.

**Estrategias de precio:** las estrategias de precio deben lograr transmitir el valor agregado que otorga la marca, no lesionarla con continuas promociones de precio para que el consumidor no se haga fiel al descuento, sino a la marca.

**Estrategias de producto:** un producto tiene un ciclo de vida establecido, nace, crece, madura y muere, pero las marcas bien manejadas no siguen el mismo proceso, una marca puede durar para siempre, haciendo que el producto evolucione en el sentido del posicionamiento de la marca y de las necesidades y deseos cambiantes del consumidor. Las estrategias siempre deberán considerar esto para lograr que la marca sobreviva con el paso del tiempo.

**Estrategias de distribución:** la marca puede sufrir mucho si su distribución es inadecuada, sí la marca está perfectamente manejada en las demás variables de marketing, pero no está disponible en los lugares correctos cuando el consumidor la requiere es muy factible que se presente la compra de una marca competidora. La distribución es pieza clave en la construcción de marca, pues es la que logra finalmente que la marca se acerque al consumidor para que éste la adquiera.

**Estrategias de comunicación:** la comunicación es quizá una de las variables de marketing más claves en la construcción y desarrollo de una marca, su papel es crear conocimiento de

marca, para lo cual asocia ideas, atributos y elementos con la marca y las repite con constancia a través del tiempo hasta generar conciencia.

En la etapa de desarrollo de la comunicación de marca se deben estructurar todos los identificadores de marca como el nombre, el logo, el símbolo, el empaque, su slogan y en general diseñar su personalidad, la cual debe estar fuertemente ligada con el posicionamiento que se desea lograr. Estos elementos de marca logran que el consumidor memorice la marca y la perciba significativa y valiosa.

#### 5.4.3 **Diseño de estrategias de marca**

La empresa que está lanzando una o más marcas nuevas debe decidir primero que tipo de estrategia usará para estructurar su portafolio, dentro de las opciones que puede trabajar están las siguientes:

- **Estrategias de marca única:** éstas permiten a la empresa posicionar el prestigio de las marcas con mayor rapidez y eficacia, ya que por lo general éstas llevan el nombre de la compañía que las fabrica. Para implementar este tipo de estrategia se debe considerar que las marcas compartan ciertos atributos y asociaciones para evitar un posicionamiento muy disperso e inconexo.
- **Estrategias de marca individual:** es el caso de la empresa que comercializa sus productos bajo marcas diferentes y no se liga al prestigio de la compañía, cada marca busca crear su propio prestigio y asociaciones. Esta es una alternativa muy positiva para

lograr diferenciación en el mercado y claridad en el posicionamiento, pero es realmente muy costosa, pues implica hacer esfuerzos de marketing para cada marca desarrollada.

- **Estrategia de marca por línea de producto:** se trata de utilizar una marca para todos los productos que integran la misma línea. Permite también, desvincular la evolución comercial y la imagen de las distintas marcas de la organización. Es una estrategia positiva en el sentido que permite a la empresa apalancarse en una marca para ingresar al mercado otra o una variante de la original, pero es negativa en el sentido que dispersa el posicionamiento obtenido por la primera y puede lesionar la marca original con asociaciones que no encajan dentro de su personalidad.
- **Estrategia combinada por línea de producto:** en este caso se utiliza el nombre de la compañía y el nombre del producto. De ésta forma se aprovecha el prestigio de la empresa para posicionar un nuevo producto. Esta estrategia facilita la introducción de nuevos productos y no es necesario hacer grandes inversiones en el posicionamiento de la marca.

## 5.5 PUESTA EN EL MERCADO

Objetivos:

- Evaluar el desempeño del producto en situaciones similares a las que afrontará en el mercado para determinar los ajustes necesarios.
- Ajustar las diferentes variables de marketing y posicionamiento con base en la información de la prueba de mercado.
- Proteger la marca legalmente para competir en los diferentes mercados.



- Fijar las metas de penetración y ventas para la nueva marca.
- Generar conocimiento de marca.

#### 5.5.1 **MERCADOS DE PRUEBA**

Los mercados de prueba son una herramienta muy útil que la empresa debe usar para evitar millonarios errores al lanzar una marca que aun necesita ajustes. Los mercados de prueba se llevan a cabo para probar la marca, su posicionamiento y su marketing en situaciones similares a las que estará expuesta cuando sea lanzada definitivamente al mercado. Las herramientas más útiles para desarrollar pruebas de producto son las investigaciones exploratorias, los experimentos controlados y la observación.

El procedimiento que se lleva a cabo es elegir una ciudad, cadena de almacenes o región que por sus características demográficas y psicográficas se asemejen al mercado total que atenderá la marca. La marca es puesta a la venta en forma experimental, acompañada de sus variables de marketing y el posicionamiento. Luego se analiza cómo operó cada una de las estrategias de marketing y el posicionamiento en general con el propósito de encontrar elementos para mejorar o ajustar.

Otra variante de los mercados de prueba es usar un panel de consumidores a los cuales se les expone a la comunicación de la marca y a situaciones simuladas de mercado para analizar sus reacciones.

Las pruebas de ventas también son una técnica útil para medir las reacciones de los consumidores hacia la marca, en este caso el consumidor recibe muestras del producto y una

vez lo ha probado se le ofrecen productos de la competencia y la marca que se está evaluando para ver la reacción y evaluar el nivel de satisfacción con la marca que probó el consumidor.

En otras ocasiones se necesitará medir como usa la marca el consumidor tipo con el propósito de determinar el nivel de servicio e instrucciones que requerirán para usar adecuadamente la marca. En este caso se elige un número de consumidores para que prueben la marca y se estudia la forma en que lo usan y los posibles problemas que puedan tener con él.

Las ferias comerciales también pueden operar de manera importante como mercado de prueba, pues miles de consumidores estarán dispuestos a probar nuevas marcas.

Internet se ha convertido en otra herramienta muy poderosa a la hora de hacer pruebas de producto y evaluar sus características. En la red se está haciendo muy popular la descarga de programas de prueba por 30 días, lo que facilita su evaluación en situaciones reales de consumo por parte de los clientes.

En una prueba de mercado es muy importante medir las características objetivas de las marcas y las subjetivas, para ello se debe medir el desempeño de las marcas en cuanto la presencia de características propias de la categoría de producto evaluada, es decir si posee todos los elementos físicos que la hacen parte de esa categoría; la segunda dimensión que se debe medir son los atributos que debe poseer la categoría de producto, es decir el servicio que busca el consumidor con su consumo. El tercer aspecto a evaluar es la importancia que el consumidor asigna a cada uno de los atributos de la categoría y por último se debe medir sí la marca posee los atributos y en qué grado. Lo más importante a considerar es que la

marca debe tener buenas puntuaciones en los atributos más relevantes para los consumidores, porque de nada sirve tener excelentes calificaciones en atributos que el consumidor no considera relevantes. Este mismo proceso se debe llevar a cabo en las etapas de introducción y sostenimiento de la marca para poder hacer los ajustes que sean necesarios.

Los mercados de prueba son una técnica costosa y peligrosa en el sentido que la competencia puede ser alertada del lanzamiento inminente de una nueva marca, pero es más costoso equivocarse.

#### 5.5.2 **PROTECCION LEGAL PARA COMPETIR**

Un aspecto de vital importancia en este proceso es la protección de la marca a nivel legal, para evitar invertir y construir para que “piratas comerciales” capitalicen los esfuerzos realizados, las investigaciones en las que se incurrió y el dinero invertido en el desarrollo del producto y la marca.

En Colombia la Superintendencia de Industria y Comercio es la responsable actualmente de coordinar la protección legal de las marcas a través de su oficina de Marcas y Patentes con sede en Bogotá.

El primer paso es asegurarse que el nombre de marca elegido no exista en la actualidad, para ello se puede consultar la página de la Superintendencia de Industria y Comercio [www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co) y en la sección BASE DE DATOS se podrá activar la opción *Consulta de Marcas* y podrá revisar si el nombre de marca está actualmente registrado.

Por ser de vital importancia y para evitar imprecisiones al hacer referencia a este proceso, anexo de manera textual la información para obtener el registro de marcas de productos y servicios y lemas comerciales publicado por la superintendencia.

*El registro de una marca o lema comercial concede al titular el uso exclusivo de la misma por diez años, así como también el derecho de actuar contra terceros que la utilicen sin su consentimiento.*

*Para la Superintendencia, una marca es cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado y un lema comercial es la palabra, frase o leyenda utilizada como complemento de una marca. Existen tres tipos de marcas:*

- *Figurativas: integradas únicamente por una figura o un signo visual que se caracteriza por su configuración o forma particular.*
- *Nominativas: aquellas integradas por una o más letras, dígitos, números, palabras frases o combinaciones de ellos y que constituyen un conjunto legible y pronunciable.*
- *Mixtas: integradas por uno o varios elementos denominativos o verbales y uno o varios elementos figurativos en combinación.*

*El lema comercial es nominativo, no puede ser mixto. Las marcas figurativas y mixtas también se conocen como etiquetas o logotipos.*

*El trámite inicia cuando el peticionario radica la solicitud en la Superintendencia de Industria y Comercio, para ser trasladada a la División de Signos Distintivos, para su estudio de forma,*

*si la documentación se encuentra completa y cumple con los requisitos establecidos en la ley, se envía para su publicación, en caso contrario, se requerirá por auto al solicitante, para que complete su solicitud.*

*Se publicará la solicitud en la gaceta de propiedad industrial por 30 días hábiles, de tal manera que cualquier persona que tenga legítimo interés pueda presentar oposición a la solicitud de registro de la marca y/o lema comercial.*

*Si durante el término de la publicación se presentan y admiten las oposiciones, se notificará al peticionario para que dentro de los 30 días hábiles siguientes pueda presentar sus alegatos.*

*La División de Signos Distintivos procederá a realizar examen de registrabilidad tanto a las solicitudes con oposición como las que no tengan oposición, para determinar si se concede o niega el registro, cualquiera que sea la decisión se le notificará al peticionario mediante resolución motivada.*

*Los peticionarios u opositores podrán, si es del caso, interponer recursos de reposición (ante el jefe de división) o de apelación (ante el Delegado para la Propiedad Industrial) como único medio para impugnar la decisión tomada por la administración. El recurso puede revocar o confirmar la decisión tomada.*

*Para finalizar, si la solicitud fue concedida se asigna número de certificado de registro, el cual tendrá vigencia por diez años contados a partir de la ejecutoria de la decisión.*

*REQUISITOS Y DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL TRAMITE:*

- *Presentación de la solicitud la cual deberá contener lo siguiente: diligenciamiento del formulario único (petitorio), que se adquiere de manera gratuita en los servicios de atención al usuario, en original y copia para que ésta última quede una vez radicada en poder del solicitante.*

*Para los efectos legales se considerará como fecha de presentación de la solicitud, la de su recepción por parte de la Superintendencia, siempre que al momento de la recepción hubiera contenido por lo menos lo siguiente:*

- *La indicación que se solicita el registro de una marca;*
- *Los datos de identificación del solicitante o de la persona que presenta la solicitud, o que permitan a la oficina nacional competente comunicarse con esa persona;*
- *La marca cuyo registro se solicita, o una reproducción de la marca tratándose de marcas denominativas con grafía, forma o color especiales, o de marcas figurativas, mixtas o tridimensionales con o sin color;*
- *La indicación expresa de los productos o servicios para los cuales desea proteger la marca; y,*
- *El comprobante de pago de las tasas establecidas.*
- *Comprobante de pago de la tasa única, según la tarifa vigente para el trámite. El recibo de consignación será reemplazado en la*

*Superintendencia de Industria y Comercio por un recibo oficial que debe ir anexo a la solicitud.*

*Según el caso anexar los siguientes documentos:*

*Poder a un abogado, si ha decidido actuar por su intermedio. El poder es una autorización o mandato escrito que requiere de presentación personal directamente ante la Superintendencia de Industria y Comercio o ante una notaría. Este puede ser especial o general y en él se deben especificar los datos de la marca o el lema comercial con su respectiva clase, de acuerdo a la clasificación internacional de Niza.*

*Copia de la primera solicitud de marca y su traducción oficial, si fuere necesario, cuando se reivindique prioridad.*

*Certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica peticionaria, expedido por la cámara de comercio donde esté registrada la sociedad o empresa o por la entidad que haga sus veces si tiene domicilio en el extranjero (con las correspondientes legislaciones).*

*Legajar la documentación, en una carpeta de color amarillo, tamaño oficio, acompañada de su respectivo gancho y marcada con los siguientes datos como mínimo: nombre y domicilio del solicitante; marca y/o lema; clase de producto o servicio de acuerdo con la clasificación internacional de Niza y nombre del representante legal o apoderado. Cada hoja debe ir consecutivamente numerada.*

*El valor del pago va de acuerdo con la tarifa vigente para cada año. Dicha información es suministrada por la Entidad.*

*La ausencia de alguno de los requisitos enumerados en el presente artículo, ocasionará que la solicitud sea considerada como no admitida a trámite y no se le asignará fecha de presentación.*

*En caso de querer registrarse una marca o un lema comercial para identificar servicios y/o productos de distinta clase, deben hacerse tantas solicitudes como clases deseen ampararse.*

#### *OTROS DATOS SOBRE EL TRAMITE:*

- Dependencia que coordina la tramitación: División de signos distintivos.*
- Funcionario que resuelve definitivamente el trámite: Jefe división de signos distintivos.*
- Tiempo aproximado para resolver el trámite: 8 meses.*
- Número aproximado de trámites gestionados anualmente: 26900.*
- Costo del trámite: de acuerdo a tarifas vigentes.*

#### *FORMATOS O FORMULARIOS*

*Para la presentación de la solicitud el particular debe diligenciar el formulario único de registro de signos distintivos, código 2010-F01.*



Para información adicional el conmutador de la Superintendencia es (1) 382 08 40 o dirigirse a la dirección, Carrera 13 No. 27-00 Mezanine en la ciudad de Bogotá.

### 5.5.3 **LANZAMIENTO**

Previo al lanzamiento o puesta de la marca en el mercado de manera definitiva se deben establecer metas de penetración y ventas que le permitan a la empresa saber si han entrado al mercado de manera exitosa. En esta etapa también es muy importante definir las estrategias de marketing que apoyarán el lanzamiento, como los niveles de comunicación, el precio y la distribución.

Pasados estos análisis se procede a introducir el producto al mercado, en el caso colombiano lo más recomendable es que las marcas estén con comunicación en su lanzamiento un mínimo de 8 semanas, aunque en promedio en Colombia una marca en lanzamiento está presente unas 12 semanas.

### 5.5.4 **GENERACION DEL CONOCIMIENTO DE MARCA**

Una de las actividades principales que se deben realizar en las primeras etapas de vida de una marca es generar conocimiento. En etapas previas de este trabajo de grado se estudió el conocimiento de marca, el cual se divide en Awareness o conciencia de marca y en Asociaciones de marca.

El Awareness se logra construir a través de la presentación y repetición consistente de los identificadores de marca (nombre, logo, slogan, empaque, símbolos) o a través de una presencia continua de la marca en la vida diaria de los consumidores; otro factor que influye en la generación de Awareness es la creatividad de la marca y su comunicación. El Awareness o conciencia de marca es el que permite evaluar qué tan bien están desempeñando su papel los identificadores de marca.

Por su parte las asociaciones de marca son más complejas de generar y sobretodo de administrar, éstas dependen en gran medida de todos los atributos tangibles de la marca, de su comunicación, de la creatividad de esa comunicación, de las ideas, símbolos, personajes lugares y momentos con los cuales se asocie.

En etapas previas estudiamos los diferentes tipos de asociaciones de marca, las asociaciones con atributos, las asociaciones con beneficios y las asociaciones con actitudes, cada una de ellas se construye de manera diferente, pero lo más importante es considerar de nuevo que sí no se estipula exactamente con qué se desea estar asociado los consumidores sacarán sus propias conclusiones.

Las asociaciones con atributos son de dos tipos como también vimos en etapas previas de este trabajo de grado, atributos relacionados con el producto que son los que debe poseer como mínimo la marca para poder cumplir su función y se refiere a su composición física o a los requerimientos para cumplir con un servicio. Estas asociaciones se construyen a través de la comunicación racional de los componentes de la marca o servicio.

Los atributos no relacionados con el producto son aquellos aspectos que no están relacionados con las características físicas de la marca, sino con aspectos externos que

comunican algo de la marca, como lo son el precio, el empaque, la apariencia de la marca, la imagen del usuario y la imagen de la situación y lugar de uso. Estas asociaciones de marca con atributos no relacionados con el producto se deben construir a través de la comunicación de marketing de la marca y deben estar fuertemente alineados con el posicionamiento desarrollado para la marca. En el caso de la imagen de ocasión de consumo ó compra, las estrategias de distribución son un importante factor para crear las asociaciones correctas porque dependiendo de dónde se obtiene el producto se establece una imagen de la marca. Las estrategias de precio son otro factor que se debe manipular de manera adecuada para construir la imagen deseada.

Las asociaciones con beneficios como también lo estudiamos anteriormente pueden ser funcionales, de experiencia o simbólicos. Los beneficios funcionales apuntan a las ventajas y servicios que puede ofrecer una marca; los beneficios de experiencia se relacionan con las sensaciones que se producen con el uso de una marca específica; y los simbólicos representan las ventajas no funcionales que ofrecen las marcas y que son necesidades más "psicológicas" como aprobación social, integración a un grupo, entre otras. Estas asociaciones también se construyen a través de la comunicación de marketing, comunicando de manera consistente las ventajas funcionales de la marca, sus ventajas relacionadas con la experiencia de consumo y reforzando los símbolos con los cuales se desea asociar. En el caso de los beneficios simbólicos el precio constituye un factor muy relevante para construir una asociación dependiendo de sí su nivel es alto o bajo.

La tercera parte de las asociaciones de marca son las actitudes, las cuales son muy importantes porque frecuentemente forman el comportamiento del consumidor. Las actitudes son evaluaciones aprendidas que se tienen a cerca de una marca y por ello determina en gran medida como reacciona el consumidor frente a una marca. Las actitudes se construyen

por medio de todas las variables de marketing, ya que cada una de ellas da una información acerca de la marca.

La favorabilidad, el segundo factor que compone la imagen de se presenta cuando el consumidor evalúa los atributos y beneficios de ésta. Un consumidor evalúa la presencia de un conjunto de atributos y beneficios que él considera importantes, sí los atributos los encuentra en la marca y además tienen los niveles que él considera adecuados la asociación será favorable, de lo contrario la asociación no será positiva.

Para generar asociaciones de marca favorables se debe considerar que un consumidor sólo evalúa los atributos y beneficios que considera relevantes, es muy difícil que una marca sea evaluada positivamente sino posee los atributos y beneficios que el consumidor busca. La investigación exploratoria puede determinar el conjunto de atributos y beneficios buscados por el consumidor y una vez detectados son esos los que la marca debe trabajar logrando niveles adecuados y explotarlos en la comunicación.

Dentro de la imagen de marca se encuentra la fortaleza de las asociaciones lo que indica qué tan fuerte es la conexión mental de la marca. La fortaleza de la asociación depende de, cómo entra y se codifica la información de la marca en la mente y de cómo se almacena esa información como parte de la imagen de marca. Por ello para construir una fortaleza en las asociaciones de marca se requiere lograr que el consumidor piense mucho a cerca de la marca y esto en parte depende de la cantidad de información que el consumidor recibe de ella y de la forma en la cual la procesa y almacena. En este orden de ideas la fortaleza de marca se construye a través de la repetición de mensajes de marca, de la repetición de contactos con ella y de la repetición del uso de la misma.

El uniqueness de la marca es el último componente de la imagen de marca, se refiere a aquellas cosas que hacen que una marca sea única y diferente de las demás y esto incluye atributos relacionados y no relacionados con el producto. El uniqueness se construye a través de un análisis de posicionamiento y un posterior diseño de un posicionamiento exclusivo para la marca, que logre que la marca sea percibida perteneciente a una categoría de producto, pero lo suficientemente diferente de las demás en aspectos relevantes. Como el posicionamiento es generado en una etapa previa de la construcción de marcas a esta, lo que se debe hacer en esta etapa es que ese posicionamiento se lleve a cabo y gran parte de esa responsabilidad la tiene la comunicación de marketing, aunque realmente todas las variables de marketing apoyan a que ese posicionamiento se genere correctamente.

#### **5.6 FOLLOW –UP. EVALUACIONES DE MARCA Y SEGUIMIENTO**

Objetivos:

- Evaluar el desempeño de la marca en el mercado.
- Evaluar la efectividad de las estrategias para generar conocimiento de marca.
- Generar lealtad hacia la marca.

Los administradores de marca proactivos toman la iniciativa del control de sus marcas, ya que saben que si no lo hacen, la imagen de dichas marcas se forman por defecto, lo cual no es deseable debido a las consecuencias que eso conlleva.

### 5.6.1 **INVESTIGACION INTEGRAL DEL CONOCIMIENTO DE MARCA**

Es muy importante hacer seguimiento continuo a los indicadores de conocimiento de una marca para tomar medidas antes de enfrentar situaciones difíciles o de haber despilfarrado miles de millones.

El seguimiento se debe hacer tanto sobre el Awareness como sobre la imagen de marca, porque son dos partes de un mismo conjunto y no se pueden evaluar por separado porque siempre se tendrá una información parcial que puede llevar a errores.

Evaluando el Awareness: la evaluación del awareness es relativamente fácil y se puede llevar a cabo mediante cuestionarios estructurados; el proceso a seguir es preguntar a la persona que marcas de la categoría deseada conoce; la primera marca es la que se tomará como el Top of Mind, las marcas subsiguientes entrarán en el complemento del conocimiento espontáneo o recordación de marca; es importante indagar al consumidor por otras marcas que recuerde para asegurarse de que ha mencionado todas las que recuerda. En el caso de estar haciendo un estudio de awareness publicitario al tiempo del de marca, es importante preguntar en ese instante cuáles de las marcas que acaba de mencionar recuerda que ha hecho publicidad en un determinado período de tiempo (en el caso colombiano 30 días).

Después de realizar la medición de conocimiento espontáneo (recordación de marca) se procede a una etapa inducida, generalmente a través de tarjetas, donde se le muestra al consumidor todas las marcas que hacen parte de la categoría evaluada y se le pregunta de las marcas que no mencionó espontáneamente cuáles reconoce. En el caso de estar

evaluando también la publicidad después de inducir las marcas que reconoce, también se debe inducir cuáles de ellas recuerda que tuvo publicidad.

Evaluando la imagen de marca: es muy importante evaluar la imagen de marca para asegurarse que el consumidor está entendiendo los mensajes que se les está enviando correctamente; se debe tener muy claro esto porque si la empresa no define que imagen quiere proyectar y la mide constantemente para asegurarse que está siendo correctamente percibido, el consumidor generará sus propias asociaciones, las cuales pueden ser muy diferentes de las deseadas.

Para evaluar la imagen de marca son útiles las pruebas en las cuales el consumidor asocia la marca con animales, lugares, personajes, entre otros lo que permite evaluar la coherencia de éstas con lo que se planeó inicialmente. Las técnicas de entrevistas en profundidad también son muy útiles para evaluar al detalle cómo está percibiendo la marca por el consumidor. Otra técnica útil son los grupos de enfoque donde varias personas consumidoras o no de la marca se reúnen para hablar de la marca y cómo la perciben.

#### 5.6.2 **SOSTENIMIENTO, CREANDO LEALTAD**

Crear lealtad a la marca se ha convertido en una de las variables cruciales para sobrevivir en el actual entorno de negocios, no sólo es importante tener clientes, es más importante lograr retenerlos indefinidamente a través del tiempo.

El marketing tradicional habla de cómo obtener clientes, pero no de cómo mantenerlos, es allí donde nace el marketing de relaciones o el marketing one to one. El marketing one to

one considera que la participación de mercado pasa a ser secundaria una vez se han obtenido los clientes, lo que se vuelve realmente importante es ganar participación en la billetera del consumidor y para ello se debe lograr la fidelidad de éste.

El secreto del marketing de relaciones está en aprender cosas del consumidor a cerca de sus gustos y preferencias y luego dárselas constantemente. El competidor podrá ofrecer lo mismo, dar cada vez un precio más bajo, pero siempre tendrá que aprender primero del consumidor.

Por ello para generar lealtad a las marcas lo primordial es desarrollar un marketing de relaciones que garantice que el cliente estará con la empresa por mucho tiempo y que además comprará constantemente los productos que se desarrollan, ya que en gran medida están hechos para sus necesidades específicas.

El objetivo del marketing de relaciones es clasificar los clientes, identificando los más rentables y evolucionar a través del tiempo por medio de una estrecha relación con ellos que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto acorde con ellas a lo largo del tiempo.

Para cumplir con este objetivo las empresas deben ir desarrollando por etapas su programa de marketing de relaciones de acuerdo con las capacidades y destrezas que en el momento se posean.



Las etapas principales del proceso son:

**Identificar clientes:** la empresa debe poder contactar un número razonable de clientes directamente o al menos los más importantes. La idea es que además de conseguir los datos demográficos normales, más direcciones, mail, teléfono, etc., se obtengan datos específicos de sus necesidades y gustos como consumidor de la categoría en la cual se compete e información sobre su comportamiento de compra, frecuencia, volumen, cuantía.

**Diferenciación de clientes:** los clientes los podemos diferenciar por sus diferentes niveles de valor o por sus diferentes necesidades. Esto ayudará a enfocar los esfuerzos con el fin de obtener una mayor ventaja con los clientes más valiosos. La diferenciación de los clientes ayudará en el diseño e implementación de estrategias para cada situación.

**Interacción con los clientes:** se debe buscar mejorar la relación costo-eficiencia. Cada interacción con un cliente debe estar enmarcada en los contactos previos. Se debe buscar pasar del monólogo al diálogo desarrollando relaciones leales en el largo plazo. Se debe capitalizar la venta cruzada de productos, ganando participación en la billetera del consumidor. Las herramientas disponibles son: publicidad, sites, promociones, correo directo, telemarketing.

**Adaptación del comportamiento de la empresa:** la empresa debe aprender del cliente y estar en capacidad de autoreformarse para satisfacer las necesidades específicas. Debe estar en capacidad de tratar en forma distinta a los clientes de acuerdo con lo que aprendió de ellos.

Otras herramientas útiles para fidelizar los consumidores a la marca son la segmentación según el tipo de clientes, lo que permite tratar a cada cliente de manera diferente, las líneas 9 800 que permite dar un mejor servicio, las páginas Web que permiten llevar a cabo campañas con alto grado de segmentación por su capacidad de reconocer al usuario y almacenar datos a cerca de él y los programas de cliente frecuente

### **Segmentación de clientes para generar lealtad**

Los clientes están muy lejos de parecerse unos de otros, son muchas las variables que los puede segmentar, pero quizás la más importante actualmente es la lealtad. Un cliente leal es mucho más rentable que uno que no lo es y las empresas hoy deben comenzar a concentrar los esfuerzos en los segmentos leales a la marca.

No todos los clientes abandonan la marca por la misma razón. Las personas que han experimentado un servicio deficiente abandonan la marca, pero al lado de ellas también ha habido personas que han recibido un servicio ejemplar y aun así la abandonan.

El análisis de pérdida de clientes debe partir de una respuesta sincera a la pregunta, ¿soy realmente el proveedor más adecuado para esos clientes?. Sí no lo es, la pérdida de ese cliente era inevitable.

La empresa debe realizar estudios en ambos grupos, en los desertores y en los leales y tratar de encontrar variables similares en ambos grupos. Variables demográficas, psicográficas o una mezcla de ambas los puede hacer diferentes. Conocer las variables que los segmenta es clave para diseñar estrategias que atraigan los clientes leales a la marca y evite los desertores.

El factor discriminante para segmentar será la lealtad de los clientes a la marca, enfocándose desde el principio en los clientes más rentables. Esto no implica abandonar los demás grupos de clientes, implica optimizar las inversiones en marketing.

El marketing a través de su historia ha usado tres estrategias para segmentar sus mercados, geográfica, demográfica y psicográfica, pero la evolución de éste nos ha llevado a replantear estos métodos y desarrollar una segmentación conductista. Esta busca dividir la base de clientes existentes según su porcentaje de uso, actitud frente al producto, lealtad, búsqueda de beneficios y experiencia con la marca. La manera en que se ha comportado un grupo de clientes en el pasado es el mejor indicador disponible de cómo lo hará en el futuro. Los criterios más importantes son la costumbre y la lealtad.

El manejo de grupos según su comportamiento de compra debe estar apoyado por una base de datos de los clientes para poder comunicarse de forma acertada con el cliente correcto. Por ejemplo una cadena de pizzería podría dividir sus clientes en usuarios frecuentes, medios y esporádicos y efectuar acciones de marketing con el objetivo de fidelizar sus compradores. Con los clientes frecuentes se puede comunicar ofreciendo un bono de descuento en su próxima compra, el cual debe ser utilizada en un término máximo de dos semanas. Con los usuarios medios ofrecería el mismo bono de descuento, pero el término para usarlo sería más amplio, por ejemplo de cuatro semanas, lo cual correspondería al ciclo de compra de los dos grupos más importantes para la cadena de pizzerías.

Este análisis de clientes según su comportamiento ayuda a identificar aquellos que no responden a los incentivos de marketing, lo cual representa un ahorro significativo porque en ese grupo no se invertiría en acciones de marketing en el futuro y se tratarían de manera diferente.

Analizar la experiencia de los clientes y segmentarlos por esta variable también es útil, ya que no es lo mismo tratar a un cliente que lleva comprando dos años la misma marca, a uno que lleva con ella sólo un par de meses o que la está comprando por primera vez.

La lealtad puede tratarse también como una de las dimensiones conductistas, ya que se puede clasificar los clientes por su grado de lealtad a la marca de la siguiente manera:

Fidelidad intencionada: el consumidor consume una sola marca porque la percibe como mejor y superior a las demás.

Fidelidad por fijación: este caso se presenta cuando las debilidades en distribución de una marca obligan un consumidor a examinar opciones, con tan mala suerte que el consumidor encuentra satisfacción en una nueva y decide seguir adquiriéndola.

Pseudofidelidad: el consumidor simplifica su vida eligiendo siempre la misma marca que considera ha cumplido adecuadamente con su propósito, de esta manera ahorra tiempo y energía al no tener que entrar en un proceso de toma de decisiones para cada compra que realiza.

Promiscuo: es el cliente que consume cualquier marca, es posible que le guste la variedad o que esté obsesionado con el precio y busque siempre las mejores ofertas.

### **¿Cómo adquirir clientes leales?**

La idea es atraer los mejores clientes y evitar los clientes que consumirán su marketing, sus recursos financieros y humanos y después lo abandonará antes que él sea rentable para la

marca. La siguiente es una guía útil para detectar los mejores clientes, aunque se debe aclarar que no siempre se aplican a todos los negocios:

- Las referencias ofrecen mejores perspectivas que la gente que responde a los anuncios publicitarios: las personas que llegan a consumir la marca porque se la han recomendado los amigos o algún conocido tiene más probabilidades de ser un cliente fiel a la marca. Existe un contacto de mayor credibilidad que un comercial de TV. La ventaja que tiene esto es que si la primera impresión no es muy positiva se intentará de nuevo, ya que una persona en la cual se confía la recomendó.
- Los clientes a los cuales les cuesta mucho romper con su marca actual, le será también difícil romper con nuestra marca cuando lo hayamos ganado.
- Los clientes que compran al precio normal son mejores que los que compran la marca cuando se encuentra con descuento.
- Los experimentadores son menos leales: aquellos clientes que se lanzan a probar una marca nueva, es posible que se muestren igual de entusiasta a cambiar cuando salga otra marca nueva.
- Las personas estables son mejores que las que se movilizan mucho: este es el caso del personal militar que puede ser asignado a lugares muy distantes sin previo aviso.

La estrategia de segmentar por la lealtad del cliente puede llevar a ejercer una estrategia de nicho, pero no debe entenderse así, se trata de concentrar los esfuerzos de marketing en los clientes que tienen más probabilidades de responder a las estrategias de la marca y permanecer leal a ella, pero eso no implica descuidar el resto del mercado, lo que implica es que ambos grupos tienen un potencial diferente y necesitan acciones de marketing y comunicación muy diferentes.

## **Las líneas 9 800**

Ofrecer una línea de atención al cliente tiene enormes ventajas para una marca. Con ello se da una imagen de accesibilidad, experiencia, preocupación por el cliente y responsabilidad. Si la marca significa una promesa de certeza, ésta es una buena forma de cumplir con lo prometido. Y más que eso, la empresa tendrá la oportunidad de arreglar problemas, malos entendidos, corregir errores y percepciones equivocadas. Ya hay muchos estudios que han mostrado que el hecho de resolver satisfactoriamente un problema incrementa la lealtad en los consumidores afectados, en comparación con la lealtad que tienen los que nunca han pasado por esta experiencia.

La línea de atención al cliente facilita una serie de cuestiones sobre las cuales la compañía tiene que actuar. Los análisis de las llamadas recibidas pueden y deben ser utilizadas por el departamento de marketing para ajustar el producto y la estrategia de comunicación, como también para el desarrollo de nuevos productos. Para hacer un buen uso de estas líneas la primera consideración que debemos tener es que los consumidores están lo suficientemente interesados en la marca como para coger el teléfono y ponerse en contacto con su empresa por lo tanto las apreciaciones y conceptos de estas personas son vitales para el desarrollo de la empresa. Cuando se percate que las estadísticas muestran que una persona satisfecha comenta su experiencia con tres personas más y que las insatisfechas lo comentan en promedio a trece, se dará cuenta de lo importante que es resolver el problema por medio de la línea de atención al cliente. Ignórelas y serán portavoces muy negativos.

Guardar los nombres y teléfonos de estas personas que se atreven a llamar es muy útil, pues de esta manera se pueden comunicar las mejoras realizadas y expresar agradecimientos por

ayudar a mejorar el desempeño de la marca. Estas personas también se pueden tener en cuenta en futuros estudios pues conforman una base de clientes crítica y motivada.

### **Recomendaciones para el buen manejo de las líneas de atención al cliente**

Las siguientes recomendaciones ayudará a que su línea de atención al cliente sea una constructora positiva de su marca y evitará que un mal manejo debilite su poder.

- **No tener una línea porque todos la tienen:** este es el punto más importante, porque muchas compañías tienen líneas 9 800 pero su capacidad de reacción frente a los problemas encontrados es muy pobre, ya sea porque el personal no está bien entrenado ó porque carece de autoridad para resolver el problema. Tener una línea de atención al cliente implica un compromiso con los clientes.
- **Horario de funcionamiento:** este debe ser más del mínimo de lo que el cliente espera, es recomendable que comience media hora antes y finalice media hora después de lo indicado. Es importante considerar el momento de uso de la marca porque si ésta es usada en horas de la noche y nuestro servicio se realiza sólo durante el día, nuestra línea tendrá muy poca utilidad y frustrará al consumidor que desesperadamente busca ayuda para resolver su problema.
- **Seleccione con cuidado el personal:** es recomendable entrevistarlos por teléfono para probar su destreza. Es muy importante que la voz encaje con la personalidad de la marca.
- **Prepare los diez casos más frecuentes:** esto facilitará una rápida solución del problema ó inquietud, pero se deben evitar los guiones tratando de encontrar una

respuesta fresca cada vez que se enfrente el mismo problema, es mejor tratar de encontrar soluciones genéricas.

- **Dar una ayuda ejemplar:** siempre deben tener una respuesta adecuada, o por lo menos, saber quien la puede brindar, en caso de que el problema sea realmente serio se debe poder tener acceso a niveles gerenciales.
- **Mantenga las promesas:** lo que en realidad debe hacer es no prometer mucho, pero si dar de sobra. Así quedarán gratamente sorprendidos por su rapidez, generosidad y preocupación.
- **Mida y controle:** es importante hacer una evaluación de cómo se están llevando a cabo las cosas y compararse continuamente con la competencia.

### **La promoción de precios no crea lealtad**

Las promociones de precio atraen más desertores que clientes leales y enseñan a comprar a los clientes por el precio como variable clave, adicional a esto los clientes que si son leales a la marca se pueden molestar al sentirse engañados por haber pagado un precio superior constantemente que probablemente está subvencionando otras personas. **La forma en que se atraen los clientes determinará la forma en que se conservarán.** El estudio Monitor Colombia muestra una tendencia ascendente a que los Colombianos son leales a las marcas favoritas y no escogerá alguna otra solo porque cuesta menos en una semana, en 1.996 el 23% contestó positivamente, frente al 33% de 1.999.

Las marcas impulsadas por el precio, ofertas, concursos o similares corren peligro de deteriorarse y perder la imagen que ha construido. Algunos puntos a considerar en el manejo de estas estrategias de precio son las siguientes:



- Una oferta, por sí sola, no hará que se compre un producto que no satisface una necesidad o que no gusta (barrera emocional), o que no necesito (barrera racional).
- Una oferta por sí sola no logrará que un cliente compre y menos probable aun es que lo incite a comprar de nuevo una marca de baja calidad real o percibida, es decir, sin una sólida imagen de marca, o con mala imagen, o cuyos resultados no llenan las expectativas.
- La competencia también desarrolla promociones mejores, iguales o peores que las nuestras. La confianza que el consumidor tenga en la marca determinará de nuevo la selección. También interviene la relación y la empatía que se establece con el consumidor con argumentos positivos de la marca, diferenciadores propios de su calidad, de sus presentaciones, de la imagen de superioridad que establezca en el consumidor. Y esto no lo logra un precio más bajo, una oferta, promoción o concurso.
- Los consumidores aprenden de los productos y desarrollan una imagen de aquello que permanece en oferta, restándole importancia a la oferta misma y "descubre" que tal oferta ha existido siempre, que no es nada especial, naciendo una suspicacia sobre la verdad de los precios de venta en oferta y los reales.
- Una marca en oferta permanente, desdibuja sus propias cualidades, sus propias ventajas, su propia personalidad y se convierte en una marca de oferta, desapareciendo así todas las demás características que la diferencian y la hacen relevante.
- Una política de precios basada en reducciones de precio, ofertas permanentes, o comunicación basada en el precio puede acostumar a los intermediarios a rotar el producto sólo cuando está apoyado con una oferta o promoción, creando una dependencia a ella muy perjudicial para el fabricante al ceder poder al canal.
- Las promociones toman demasiado de los márgenes de una marca, por lo cual las marcas promocionadas generan menos utilidades.

## 5.7 APRENDIZAJES

Objetivo: Aprender del proceso de planeación pasado para mejorar el proceso de planeación futuro.

La curva de aprendizajes se puede acelerar con todos sus beneficios en una empresa en la medida que el proceso de planeación integre de manera formal el análisis del proceso de planeación con el propósito de generar aprendizajes, de observar qué cosas de las que se aplicaron funcionaron y cuáles no, aprender de las reacciones de los competidores a las diferentes actividades de marketing que se realizaron a través del año y en la medida de lo posible buscar oportunidades para atacar la planeación de sus marcas.

Los aprendizajes no solo se deben establecer para el proceso de planeación de marcas, las personas también deben haber aprendido experiencias profesionales que los enriquezcan en el proceso.

Se deben evaluar todas las cosas nuevas y viejas que se implementaron en el plan con el propósito de romper paradigmas que han cambiado su curso y establecer los correctivos necesarios para el próximo plan de la marca.

Por último el proceso de generación de aprendizajes debe desembocar en el desarrollo de un mejor plan para la marca en el período siguiente y un mejoramiento del talento humano que se encarga de la dirección de la marca.

## 5.8 UNA MIRADA AL FUTURO DE LAS MARCAS

Por último debemos dar un vistazo al futuro y para ello incluimos el artículo "**Caerán las marcas en la red**" escrito por el autor de este trabajo de grado en la revista Publicidad & Mercadeo (P&M) en Julio del 2.000.

*Una de las preguntas que más se escuchan recientemente es ¿Qué sucederá con las marcas en un entorno digital? Algunos apuntan a que van a desaparecer y serán pieza de museo del siglo XX, otros sin embargo apuntamos a que su proceso de construcción y desarrollo sufrirá una transformación dramática y eso implica que la marca podrá cambiar y su concepto puede diferir mucho del que hoy conocemos.*

*Este es sin duda un tema que debe preocupar a las grandes compañías que han invertido miles de millones en la construcción y desarrollo de sus marcas y que hasta hoy ellas han sido la base de su éxito comercial. Por medio de éste escrito no intentaré recrear un escenario actual, lo que aquí encontrarán tal vez no se haga evidente en menos de dos años, pero debemos estar preparados.*

*La televisión y en general los medios masivos permitieron el establecimiento de significados universales para las marcas, gracias a su cobertura, su poder de persuasión y por su carácter de medios unidireccionales (otros lo hacen para mi, pero yo solo participo como espectador). Hoy ésta labor se ha dificultado considerablemente pues el Internet es un medio más segmentado y en el cual el consumidor tiene muchas más posibilidades de decisión para ser expuesto a publicidad e interactuar con ella.*

*A pesar de que las marcas son la esencia de la cultura de la nueva generación digital, pues están más conscientes de ella que ninguna otra generación anterior, están construyendo una cultura muy diferente a la de sus padres que es la antítesis de la comunicación de masas, la cual es considerada esencial para la construcción y el desarrollo de las marcas. Estas personas de la nueva generación no necesitan verse, ni siquiera conocerse personalmente para hacer amistades, enamorarse y por supuesto hacer negocios.*

*Esta nueva generación como consumidora tiene siete características importantes que dificultan la creación de las marcas, la primera de ellas es que quieren opciones, hay una búsqueda insistente de la personalización, desean poder cambiar de idea, desean experimentar, presencian la muerte de la compra por impulso y son "jóvenes aislados del mundo". Explorémoslas en detalle.*

- **Quieren opciones:** *Las personas menores de 25 años, correspondientes a ésta generación, han crecido en un ambiente lleno de opciones diferentes, un mundo que pasó de dos canales a 30, 50, hasta 120 y más gracias a la Tv satelital y al cable, de igual forma crecieron en un mundo que se globaliza y que las opciones disponible en cualquier categoría de producto no se limitan a las locales o nacionales, saben bien que hay un universo saturado de cosas hechas a su medida. El Internet también es un mundo de alternativas, se encuentran cientos de opciones de cualquier cosa, hoy se puede comprar lo que sea desde la casa, y encontrar el mejor precio solo toma 15 minutos. Los nuevos consumidores se comportarán de igual forma para comprar un producto, esperarán tener muchas opciones de donde escoger y buscarán hasta encontrarlas, lo cual gracias al Internet no será gran problema, como si lo fue para sus padres que carecían de información disponible para la toma de decisiones de compra. De hecho en Internet habitan intermediarios a los cuales se puede acudir cuando se busca algo muy*

*específico. En un lugar como éste usted entrará a buscar la categoría de producto que le interesa y hará una oferta de compra en la cual especificará el producto y la marca buscada, el precio que está dispuesto a pagar y el tiempo que está dispuesto a esperar por obtenerlo y a decir verdad funciona bastante bien. Por otra forma existen los famosos sitios de subastas en los cuales también es muy fácil comprar y vender cualquier cosa desde casa.*

### ***Implicaciones para las marcas***

*En este escenario de nuevos consumidores las marcas deben trabajar más duro que nunca en ser estratégicas, tratando de incrementar la lealtad de sus clientes y amarrándolos con opciones cada vez más diversas y personalizadas.*

*El marketing de nichos estará de nuevo en pugna con el marketing que de nuevo quiere ser de masas y conquistar a todo mundo, éste último funcionará en los negocios nuevos, pero en los establecidos habrá mucha presión para ofrecer lo que el consumidor desea, **opciones.***

*Las empresas deberán desempolvar las teorías de producción flexible que comenzaban a abandonar para poder responder a mercados muy segmentados y con deseos específicos.*

- ***Quieren productos personalizados:*** *Están acostumbrados a entornos altamente flexibles y adaptables sobre los cuales pueden influir. Por ello los nuevos consumidores esperan que todo sea a su medida. Esto implica que las marcas tendrán que realizar esfuerzos adicionales para lograr satisfacer necesidades cada vez más específicas. Hoy los llamados Knowbots, Sofbots ó simplemente Bots, están revolucionando la forma de buscar información y de hacer compras. Las búsquedas de información manuales o*

*personales están siendo reemplazadas por agentes de software activo que se encargan de hacer gran parte de la búsqueda de información en Internet por usted. Estos software tienen la virtud y la capacidad de aprender cosas a cerca de usted a medida que usted navega, usted lo puede instruir en lo que a usted le gusta, las cosas y temas que le interesan o lo que está buscando y éste se dedica a navegar en Internet en nombre suyo, al final del día puede pedir un informe de su trabajo y tomar la decisión de comprar o incluir la información recopilada en la tarea para la universidad.*

### **Implicaciones para las marcas**

*Alteración del proceso de compra, los consumidores irán directo a Internet a buscar información acerca de las cosas que desean comprar, de hecho en Colombia las personas usan Internet para obtener información acerca de sus vacaciones (90%), finanzas (85%) y autos (80%) (Fuente: América Economía, Dic/99). En otros casos el segundo paso en el proceso de compra, la búsqueda de información, será realizado por un software o agente, la gran desventaja de éstos es que consiguen información que se adapta muy bien a las necesidades individuales y no son influenciados por la comunicación publicitaria y las acciones de marketing, lo cual puede reducir la efectividad de los medios de comunicación y complicar aun más el proceso de comunicación con el grupo objetivo.*

- **Quieren poder cambiar de idea:** *Si sienten que se equivocaron quieren retractarse. Han crecido en un entorno de "satisfacción garantizada o devolución de su dinero" y están dispuestos y acostumbrados a exigir por sus derechos, ellos son más conscientes de que hay leyes que los protegen y desde chicos están dispuestos a usarlas, solo basta verlos como se escudan en el Bienestar Familiar cuando van a ser reprendidos. Los video juegos,*

*aquellos que los entretienen desde pequeños también son responsables de ésta tendencia, pues los enseñaron a que cuando se equivocan y pierden pueden volver a "empezar", ésta vez en el punto donde cometieron el error. Hoy, Internet está creando una herramienta muy poderosa por medio de la cual pueden evitar el error, pues tienen la posibilidad de comprobar informaciones, revisar datos y hacer todo tipo de comparativos para evaluar su elección de compra. A menos de que la marca sea realmente buena en sus beneficios funcionales y cumpla sus promesas, éstas pasarán dificultades en un entorno digital. Su lealtad y por ende su participación de mercado se puede ver seriamente afectados.*

### ***Implicaciones para las marcas***

*Alteración del proceso de compra, los consumidores tienen una herramienta muy poderosa para evaluar su elección de compra, el Internet, por medio de él pueden juzgarse a sí mismos como consumidores. De ésta manera el último paso del proceso de compra también se ve seriamente afectado, ya que por medio de Internet pueden explorar más a fondo y encontrar mejores opciones que la tomada en cuanto a precio, calidad, beneficios funcionales, entre otros. Las empresas pueden capitalizar esto como una oportunidad, ya que al ofrecer una completa información de sus marcas pueden ayudar a que el consumidor ratifique su decisión y alivie la disonancia cognoscitiva.*

- ***Prueban antes de comprar:*** *Quieren ensayar por un tiempo y comprar después; esto es común en los software gratuitos que se ofrecen en Internet por tres meses, vencido ese término el software le anuncia que la muestra gratis ha terminado, por lo cual se debe comprar el programa, justo cuando comienza a hacerse importante para el usuario. Otro ejemplo de esto es que consultarán las revistas y periódicos en la red y después irán a*

*comprarlas, lo cual se está comenzando a ver y las publicaciones impresas han tenido que empezar a dejar en la red solo apartes del contenido para no limitar su venta física. En el futuro será difícil venderles algo que no han probado previamente. Las personas jóvenes experimentan cosas nuevas y no se limitan a las marcas que usaron sus padres, están dispuestos a probar antes de casarse con una sola marca. Las marcas cumplen dos funciones que se deben tener muy claras al momento de intentar negociar con ellos, una de integración, por medio de la cual las personas buscan usar determinada marca para sentirse parte de un grupo de personas que el considera importante, la segunda es la función de diferenciación, por medio de la cual busca sentirse y verse diferente a los demás o verse diferente con respecto a un grupo de personas específico. Por estas dos razones es posible que los jóvenes presionen un rompimiento con las marcas que para sus padres han sido tradicionales.*

### ***Implicaciones para las marcas***

*Las muestras gratis en los lanzamientos y en la vida diaria de algunas marcas, según su categoría se pueden convertir en un arma táctica vital para el éxito futuro que se debe saber potenciar, por ejemplo en el caso de revistas y periódicos es bueno poner apartes de los mejores artículos en la red y lo demás reservarlo para la edición impresa, creando de un lado el deseo de completar la información y por otro impulsar la compra del ejemplar. El énfasis en garantizar la satisfacción del consumidor será también un factor decisivo para sobrevivir porque la satisfacción se convertirá en el requisito mínimo que se debe cumplir para poder competir.*



- **La muerte de la compra por impulso:** *La nueva generación de jóvenes comenzará a comprar todo a través de la red, es solo cuestión de un par de años para que el comercio electrónico se establezca y logre vencer las barreras mentales que existen con respecto a la seguridad en las transacciones On Line. En Colombia por ejemplo el comercio electrónico avanzará a pasos agigantados. El gobierno busca masificar el uso del Internet con su plan Compartel II mediante la instalación de 56.400 líneas telefónicas, el plan de conectividad que busca llevar la tecnología a toda la sociedad y potenciar los beneficios de infraestructura informática y de telecomunicaciones para beneficiar el sector productivo, para lo cual busca establecer unas tarifas planas para Internet y además Colombia fue uno de los primeros países que aun con un comercio electrónico incipiente que en el año 1.999 llegó a una módica cifra de U\$ 22.4 millones de dólares creó y puso en funcionamiento una ley que pretende regular el comercio electrónico en Colombia. Cuando el momento de la masificación y las grandes transacciones lleguen, los negocios posiblemente no existan como hoy los conocemos. Las visitas a los supermercados tal vez desaparezcan y con ella la compra por impulso, aunque la verdad considero que ambas se transformarán, ya que la visita al supermercado se hará On Line como ya existe en la ciudad de Medellín a través de Plazaorbital.com y los supermercados La Candelaria; los gerentes de marketing tendrán el reto de crear una compra por impulso a través de Internet.*

### **Implicaciones para las marcas**

*Las plataformas de comercio electrónico seguro serán más que vitales en menos de un año, páginas confiables, muy interactivas y fáciles de navegar y acceder serán requisito para sobrevivir. La logística de distribución es otro factor en el cual se debe evolucionar mucho, pues las empresas deben estar preparadas y en capacidad de hacer miles de entregas*

*antes de 48 horas en cualquier parte del mundo o en medio día cuando se trate de un negocio local como es el caso de un supermercado. Esta tendencia también implicará en un futuro un poco más distante la reducción en los puntos de venta necesarios para operar, pues un punto de ventas virtual no necesita vitrinas, varios vendedores, administración, personal de seguridad, entre otros para operar con éxito, de hecho las sucursales virtuales de los bancos no tienen más de dos operarios (gerente y asistente) y logran atender el mismo volumen de negocios de una sucursal física promedio.*

- **"Los jóvenes se aíslan del mundo", pasan más tiempo en Internet que con sus amigos:** *Esta es una tendencia que debe tener preocupado a más de un padre de familia, sus hijos ya ni salen de la casa, ni siquiera deben discutir por la hora de llegada o por qué cosa estaba haciendo en la calle, pues ya permanecen más tiempo en casa navegando en Internet. La nueva preocupación es que no tiene amigos (más bien, no se le ven) y que la computadora lo tiene absorbido. Estos jóvenes permanecen horas enteras frente al computador, es cierto, pero considero que ésta es una tendencia que se debe saber entender, pues éstos jóvenes no necesitan verse físicamente para establecer relaciones de amistad o sentimentales, por el contrario tienen más amigos que nunca y no solo los de su barrio, ni los de la ciudad, los tienen en todo el mundo, están aprendiendo de otras culturas, compartiendo información y sobre todo **están aprendiendo las destrezas necesarias para sobrevivir en una economía digital.***

### ***Implicaciones para las marcas***

*Una nueva forma de hacer negocios, rompimiento con los paradigmas organizacionales actuales pues una empresa pasará, dependiendo del trabajo a realizar, de un empleado, el propietario, a miles que se integran en red desde cualquier parte del mundo.*

### ***FUTURO DE LAS MARCAS***

*Las marcas seguirán existiendo, no hay duda de ello, pero enfrentarán el rompimiento con paradigmas de negocio y culturales actuales, sus beneficios actuales se harán muy importantes por el hecho de la compra virtual, la construcción de Awareness se dificultará y probablemente se logrará fuera de los medios masivos gracias a la interactividad, las asociaciones de marca se verán afectadas por el contenido en el cual aparezcan éstas, lo que nos lleva a pensar que el medio se consolidará como parte fundamental del mensaje. La Pseudofidelidad a las marcas puede incrementarse en la medida en que el consumidor decida elegir siempre las mismas marcas antes de verse envuelto en un nuevo proceso de búsqueda virtual de una marca que lo satisfaga. La comunicación deberá ser verdaderamente interactiva y debe lograr enganchar al consumidor para que regrese a las homepage en repetidas ocasiones, no necesariamente para comprar, pero si para lograr contactos adicionales con el target y una relación más cercana con el mismo. La comunicación deberá tener en consideración el cambio que se producirá en la búsqueda de información dentro del proceso de compra. La comunicación deberá estar ligada a cosas relevantes y valiosas para el grupo objetivo como la educación y el entretenimiento.*

**BIBLIOGRAFIA**

AAKER, David A. Building Strong Brands. The Free Press, 1.996

AAKER, David A. El éxito de tu producto está en la marca. Prentice Hall, 1.997

AAKER, David A. Y SHANSBY, J. Gary. Posicionando su producto.

ARNOLD, David. Manual de la gerencia de marca. Editorial Norma, 1.993.

CRAM, Tony. The power of relationship marketing. Pitman Publishing, London 1.994.

DAVID R, Fred. La gerencia estratégica. Séptima Edición. Bogotá : Legis, 1992.

DUNCAN, Tom. By phone or online, customer contact bungles hurt brands. Avertising Age, Mayo 24 de 1.999.

EDITORES DE ADVERTISING AGE. P&G 150 años de éxito en marketing. Editorial Norma, 1.994

KAPFERER, Jean Noël. Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page 1.998

KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity. Prentice Hall, 1.998

KINNEAR C, Thomas y TAYLOR R, James. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Bogotá : McGraw-Hill, 1981.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall, 1986.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Madrid : McGraw-Hill. Tercera edición, 1.995.

Las supermarcas. Revista Dinero, Febrero 18 de 1.998.

LIGHT, Larry. Marcas inmortales. Revista Gestión. Enero – Febrero, 1.998.

LOVE, Kenneth D. Y ROBERTS, Kenneth J. Crisis de identidad. Revista Gestión, Mayo-Junio de 1.998.

MOORE, Jeri. Las marcas en la comunidad Europea. Revista P&M, 1.997.

NELSON, Bruce. Managing the beast. Branding and the quest for the high ground. McCann Erickson NY, 1.999.

NELSON, Bruce. Brand is a curious beast. McCann Erickson NY, 1.999.

QUELCH, John A. Y KENNY, David. Aumentomanía de productos. Revista Clase Empresarial, 1.994.

RIES, Al y TROUT, Jack. La guerra de la mercadotecnia. McGraw Hill, 1.986.

RIES, Al y TROUT, Jack. Las 22 leyes inmutables del marketing. McGraw Hill, 1.993

RIES, Al y TROUT, Jack. Posicionamiento. La batalla por la mente. McGraw Hill, 1.976

SOLOMON, Michael R. Consumer behavior. Prentice Hall, 1.996.

TAPSCOTT, Don. La generación Net. Crecimiento en un entorno digital. McGraw Hill, 1.998.

TROUT, Jack. Seminario: El posicionamiento y las leyes del mercadeo. Manizales, Agosto de 1.995

Top of mind 99. Revista Dinero, febrero 26 de 1.999

WELCHSLER, Fred. Proceso de desarrollo de nuevos productos. Revista Megamarketing, 1.993.

WELLS, William – BURNETT, John – MORIARTY, Sandra. Advertising, Principles and practice. Prentice Hall, 1.998.

Y usted, qué marca recuerda?. El Espectador, 22 de Octubre de 1.998.

**CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE MARCAS**

**"Un modelo teórico para empresas que operan en Colombia"**

**JULIAN GALEANO CHICA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE MERCADEO NACIONAL E INTERNACIONAL**

**MANIZALES**

**2001**

**CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE MARCAS**

**"Un modelo teórico para empresas que operan en Colombia"**

**JULIAN GALEANO CHICA**

**Monografía para optar el título de  
Profesional en Mercadeo Nacional  
e Internacional**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE MERCADEO NACIONAL E INTERNACIONAL**

**MANIZALES**

**2001**



Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

A mi querida familia con todo mi amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a Maritza Cárdenas, director de la investigación, por sus valiosas orientaciones. A todos aquellos que de una forma u otra aportaron a este trabajo de investigación; en especial a mis amigos Leonardo Infante y Jimmy Alberto Sánchez por su decidido apoyo a éste trabajo.

## **LISTA DE FIGURAS**

**Pág.**

**Figura 1.** Dimensiones del conocimiento de marca de Keller.

35

**Figura 2.** Construcción y desarrollo de una marca.

81

*Para nadie es secreto que el punto de venta en todo el mundo está ganando importancia a la hora de diseñar las estrategias de marketing, no sólo porque en él se están tomando cerca del 60 % de las decisiones de compra (Yo tomo el 100% allí), sino también porque se está convirtiendo en un escenario de una nueva guerra de marcas, esta vez no sólo las marcas de los fabricantes serán protagonistas como hasta hoy viene ocurriendo, también debemos considerar que las marcas propias o de Retailer están entrando con más fuerza a la escena competitiva y cambiarán para siempre la forma en que se ejecuta el marketing en el punto de venta.*

*La fortaleza de la marca del productor puede hacer dependientes a consumidores y distribuidores (al cual nos referiremos como Retailer), porque ella representa un conjunto de experiencias positivas que en el proceso de compra actúan con el propósito de facilitar la decisión de compra. Por su parte el Retailer está descubriendo que el hecho de manejar sus marcas propias le beneficia porque de esta manera puede aumentar su rentabilidad, mejorar su imagen corporativa, fidelizar los clientes, tener una herramienta de negociación, mejorar la rotación de productos y lo más importante disminuir la dependencia que tienen de los fabricantes.*

*En Colombia las marcas propias han crecido notoriamente, especialmente en los últimos tres años que han sido recesivos. Los objetivos que alcanzan las cadenas Colombianas con esta estrategia son claros:*

- 1. Fidelizan los clientes: El beneficio principal es la compra cruzada que éstos pueden hacer, con lo cual se benefician todas las categorías de producto que maneja el almacén.*

2. *Obtienen una herramienta de negociación: El productor ya no podrá llegar a imponer sus precios y condiciones, ni podrá imponer de nuevo una gran línea de productos.*
3. *Disminuye costos de distribución y promoción: Los productos son impulsados en el almacén sin publicidad masiva, lo cual reduce en gran parte su costo.*
4. *Mejora la rentabilidad: En el caso de las marcas propias los márgenes se ubican entre el 10 y el 15% y representan casi el doble de lo que obtienen al trabajar con los fabricantes.*
5. *Mejora la imagen corporativa: De esta forma logra diferenciarse de las demás cadenas, y obtiene una imagen de innovación y de mayor valor.*
6. *Mejoran la rotación: Permite retirar marcas que no generan rentabilidad, creando, e incluso ampliando la variedad en las góndolas, abriendo nuevas posibilidades para aquellos consumidores más sensibles al precio.*

*La federación Nacional de comerciantes FENALCO, realizó un estudio al respecto, publicado por el diario El Espectador el 24 de Junio de 1.999, en el cual se determinó que en promedio el 48% de los consumidores conocen las marcas propias que ofrecen cadenas como Éxito, Carulla, Cafam, Superley y Carrefour. Mediante el mismo estudio se determinó que a la fecha las marcas propias representan entre el 3 y el 4% de las ventas de estas cadenas y que el objetivo de éstas es que ese nivel se establezca cerca del 15% para el año 2.001. Un elemento importante para considerar es que el 79% de las marcas propias tienen precios inferiores a las marcas de fabricante.*

*Según Monitor 1.999 las características más importantes que el consumidor colombiano tiene en consideración para elegir el lugar donde hará sus compras son las siguientes: Que existan precios razonables 65%, que el almacén tenga buenas ofertas 48%, que el almacén tenga precios más económicos 45%, el 75% de los Colombianos declararon comprar marcas que*

*están en promoción y lo más peligroso para los fabricantes, el 82% de los Colombianos ha comprado productos con la marca del supermercado o almacén y el 44% de ellos considera que la calidad de estas marcas está mejorando. Esto implica que los consumidores Colombianos están yendo más allá de las marcas tradicionales y nacionalmente reconocidas; muchos de ellos se han inclinado por productos con marcas propias de almacén. Sin embargo, no están percibiendo que la calidad de estos productos, en comparación con las marcas ampliamente reconocidas, sea mejor o esté mejorando. Todas las anteriores variables muestran un incremento con respecto a 1.996 construyendo una tendencia que favorece a todas luces el establecimiento de las marcas propias en Colombia.*

*Ejemplo de este desarrollo son las marcas propias de cepillos de dientes de almacenes Éxito y Cafam, quienes en el mercado de Cundinamarca, alcanzaron en menos de un año el 11% de participación apoyándose sólo en el respaldo que da el nombre del almacén. (Fuente AC Nielsen).*

*Cafam inició su operación con marcas propias hace 20 años con alimentos, artículos de aseo y elementos desechables. Hoy cuenta con más de 200 artículos en 20 categorías diferentes y representan cerca del 5% de sus ventas. Carulla, por su parte tiene en su haber cerca de 1.000 marcas propias en 30 categorías y su participación en los ingresos de la cadena se aproximan al 20%. Cadenalco tiene más de 300 marcas propias, y para 1.999 esperaban introducir 70 marcas más.*

*La lucha con las marcas propias será especialmente difícil para los productores, los cuales dependen en gran medida de la colaboración del Retailer para lograr que su marca sea integrada al surtido del almacén y es vital considerar el hecho de que nadie puede introducir*

*una marca a un costo menor que una cadena de supermercados, pues éstas se apalancan en su acceso directo a los consumidores y en la credibilidad ganada entre ellos durante años.*

### ***Ventajas que adquiere el Retailer al usar marcas propias***

*En esta lucha las ventajas más importantes parece obtenerlas el Retailer, pues en el lanzamiento de una marca propia éste no necesita invertir dinero investigando las necesidades de los consumidores y en el lanzamiento de marcas, pues ésta es una labor que realiza el fabricante y el Retailer la capitaliza penetrando en una categoría probada y demandada.*

*El Retailer tampoco tiene que invertir en publicidad masiva para apoyar el lanzamiento de la marca al mercado, ya que las marcas propias pueden crecer solo con un fuerte apoyo en el almacén. El hecho de no tener que hacer estas grandes inversiones le permite al Retailer manejar precios diferenciales más bajos que los del fabricante para ponerlo en desventaja y obtener márgenes de rentabilidad más altos.*

*La condición de propietario del almacén que posee el Retailer le permite dar mejores ubicaciones a sus marcas, y de hecho lo hace, poniendo de nuevo en posición difícil al fabricante u obligándolo a pagar por el "derecho" a una ubicación más adecuada para su producto; yendo más lejos el poder del Retailer puede llegar al punto de negarse a vender las marcas de fabricante, aunque esta es una posición riesgosa, pues éste debe considerar que si la marca es fuerte el consumidor irá a otro lugar a buscarla, perjudicando de esta manera la venta cruzada de productos, pues las marcas fuertes y establecidas generan tráfico dentro del almacén.*



*Con el propósito de ganar mercado, el Retailer puede operar tácticas para lesionar la marca del fabricante, tales como no darle buena ubicación y visibilidad, venderla como parte de una promoción con lo cual se logra que el consumidor se haga fiel al descuento y no a la marca; no transmitir los descuentos otorgados al consumidor final; en ésta última la marca es perjudicada y el Retailer aumenta su margen al absorber el descuento.*

*El Retailer puede tomar también las marcas del fabricante como "rehén" ofreciéndola a muy bajos precios para atraer clientes y desviar su atención hacia otros lineales con la intención de que el consumidor compre otros productos. Esto mata la marca del fabricante quien ha invertido mucho dinero en su creación, además otros distribuidores de la misma marca se verán obligados a sacarla de sus almacenes para evitar la comparación desventajosa, con lo cual el fabricante corre el riesgo de quedarse sin distribución de un momento a otro. La decisión que debe tomar el fabricante es negarse a vender su marca a quien realice estas prácticas; perderá unas ventas, pero no su mercado.*

*El productor debe permanecer atento y capitalizar la fidelidad que el consumidor tiene por su marca para evitar muchos de estos problemas, al hacerlo incrementa su poder de negociación y fortalece su marca, además debe mantenerla en movimiento, renovándola y adaptándola a las cambiantes necesidades del mercado, para que su consumidor perciba la marca del Retailer como copia, obsoleta, de menor calidad y estatus, con lo cual presionaría al Retailer a incluir permanentemente la marca en su surtido.*

### ***Estrategias de marca del Retailer***

*Este puede operar cuatro opciones según los objetivos que persiga con el lanzamiento de su marca:*

1. *Marca de Retailer: Esta se presenta cuando el distribuidor da al producto el mismo nombre del almacén con el propósito de aprovechar el posicionamiento, confianza y fidelidad de la base de clientes, generalmente son productos de calidad.*
2. *Marcas propias: Este caso es cuando el Retailer lanza una marca, pero ésta tiene un nombre diferente al del almacén. Es el caso de la marca Deleyte, de Cadenalco. Esta cadena maneja diferentes tipos de supermercados como Ley, Superley, Optimo, Próximo, Candelaria y Pomona, por lo cual se hizo necesario crear una marca nueva que pudiese estar presente en los diferentes supermercados.*
3. *Contramarcas: Estas son marcas genéricas, solo se encuentran en un almacén o cadena de almacenes.*
4. *Los mejores precios: Son productos de baja gama que se utilizan tácticamente para enfrentar los Hard Discounters sin la protección de la enseña.*

### **Opciones del fabricante**

*El fabricante tiene que ser inteligente para evitar ser sacado del mercado, algunas de las estrategias que puede usar para evitarlo son las siguientes:*

*Renunciar a una parte del mercado, la de precios bajos que es la que ocupa el Retailer y concentrarse en segmentos premium más rentables.*

*Concentrar la actividad en la fabricación al mejor coste y abandonar las actividades de marketing al distribuidor, pero corre el peligro de ser sacado del mercado al quedar solo con sus puntos de venta propios.*

*Tratar al Retailer como cliente y generar estrategias de trade marketing. El fabricante debe tratar de ofrecer incentivos con el propósito de que el Retailer no entre a competir con él, para lo cual puede ofrecer el manejo exclusivo de su marca en una región, brindar asesoría financiera, comercial y de Merchandising. En este caso el fabricante tiene la gran oportunidad de controlar un poco más su marca, definiendo claramente los Guidelines de la marca, la publicidad y el servicio posventa.*

*Las integraciones también deben ser tenidas en cuenta, hacia atrás comprando los proveedores para bajar los costes ó integrándose hacia adelante para reforzar la marca, esto implica investigación & desarrollo, innovación, marketing estratégico y dominio de la comunicación.*

*Producir para el Retailer: El fabricante se comprometería a ofrecer un producto que va a competir contra su propia marca y probablemente con un menor precio al consumidor. En Colombia las diferencias en precio pueden ser muy grandes. Dependiendo de la categoría en que se compita puede estar alrededor del 25 al 30%, pudiendo tener niveles más altos. La parte positiva de esta estrategia es que el fabricante tiene la posibilidad de manejar mayores volúmenes de producción, logrando economías de escala que reducen los costos de fabricación. La cadena de supermercados respaldaría su producto y el fabricante aumentaría su participación de mercado, aunque no posee ningún control de la marca y puede ser sacado del mercado muy fácilmente. Una ventaja adicional es el fuerte vínculo que se logra con el Retailer, lo cual beneficia al fabricante en el momento en el que el Retailer decida hacer un recorte de marcas, ya que lo más probable es que su marca no se encuentre dentro de la lista.*

*Desde un ángulo un poco diferente el fabricante tiene la oportunidad de testear productos en sus consumidores potenciales antes de decidir lanzarlo a nivel nacional, utilizando la cadena de supermercados como mercados de prueba.*

*Un último punto que se debe considerar es que si alguien lo va a hacer, es mejor que sea yo y no la competencia.*

## **ANEXO No. 2. LISTADO DE EMPRESAS, MARCAS Y EJECUTIVOS (PRIVADO Y CONFIDENCIAL)**

Este anexo es exclusivo para las personas que evaluarán la tesis y de ninguna manera puede ser publicado debido a que con cada empresa se firmó un acuerdo de confidencialidad que impide revelar el nombre de las marcas evaluadas y el de sus ejecutivos.

## **ANEXO No. 3. PROPÓSITOS ESPECIFICOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA.**

- Detectar si las compañías construyen marcas a través de un proceso establecido.
- Analizar si llevan a cabo los principales pasos que debe tener un proceso de construcción y desarrollo de marcas.
- Analizar cada etapa del proceso de construcción y desarrollo de una marca, profundizando en las actividades que llevan a cabo en cada etapa y las herramientas que utilizan.