

El precio, calidad, disponibilidad y servicio son cualidades de su producto o servicio que sus competidores pueden imitar. Su marca, sin embargo, es única.

La marca es de gran utilidad para los consumidores a la hora de clasificar unos 6.000 mensajes de publicidad que ven y oyen cada día. Ya que la marca es la relación vital entre usted y sus clientes, es muy importante que la gerencia de marcas se convierta en una prioridad para la empresa.

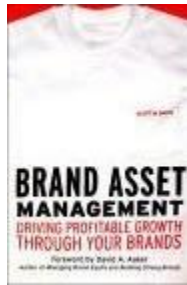
Es por esto que Scott Davis nos demuestra que gerenciar su marca como un activo es una de las prioridades más obvias de una gerencia, que parece perder importancia cuando uno se encuentra bajo la inmensa presión de producir resultados financieros trimestrales.

Gran parte de las cifras a corto plazo dependen del posicionamiento a largo plazo de las marcas. Observe su organización. ¿Ha sido la gerencia de marcas relegada a otro departamento dentro de la división de mercadeo? Si es así, lo más probable es que su marca está siendo gerenciada como una herramienta de mercadeo y no como un activo corporativo.

Davis muestra cómo convertir su marca en la fuerza detrás del crecimiento de la empresa, del éxito operacional y de la rentabilidad a largo plazo. Presenta formas probadas para valorar su marca, maximizar su potencial, y usarla en el desarrollo, mercadeo, fijación de precio y ventas de sus productos y servicios.

### **BIBLIOGRAFÍA** **Scott Davis**

Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos  
de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la  
República de Guatemala



# **Brand Asset Management**

## **Gerencia de sus activos de marca**

**Autor: Scott Davis**

### **La gerencia de activos de marca**

La gerencia de los activos de marca (BAM; siglas del concepto inglés "Brand Asset Management") es un compromiso del más alto nivel gerencial de la organización en donde a veces hay que pasar por encima de las ganancias a corto plazo.

Cada marca incluye implícitamente un contrato - una promesa de características y beneficios que los consumidores recibirán a cambio de comprar el producto.

Es muy importante observar cómo los clientes perciben nuestras marcas y las de nuestros competidores.

En el análisis financiero se pueden añadir ingresos en cifras de dólares bajo el concepto de desarrollo de marcas. Es importante también que los empleados sean entrenados para representar a la imagen y la posición de una marca en su trabajo cotidiano.

El jefe ejecutivo responsable de las marcas tiene que asegurarse de que esta gerencia no se relegará al departamento de mercadeo o, aún peor, a una agencia de publicidad externa.

Aquellas marcas que logran alcanzar la cima de la pirámide de valor de marcas también son las que cumplen con las necesidades emocionales y hasta espirituales de los consumidores haciéndolos casi inexpugnables.

Resultados obtenidos en encuestas han demostrado que el 72% de los consumidores están dispuestos a pagar un monto cercano al 20% por obtener su marca preferida dentro de una categoría específica.

### **El valor de una marca**

Imagine una franela blanca que nunca haya sido usada. Está hecha en un 100% de algodón de la más alta calidad. ¿Por cuánto se venderá esta franela? Se podrá vender por unos \$3 en una tienda con altos descuentos o se podrá vender por diez veces más este valor en una boutique lujosa. Por cuánto se venderá esta franela y en qué lugar y cuál sería el margen de ganancia depende de un pequeño detalle de gran importancia: el nombre de la marca; aquel que usted ve cosido dentro del cuello de una franela o camisa.

- Cuando Panamá cerró sus puertas, la empresa que estaba a punto de quebrar sólo se quedó con el nombre.



- Rolls Roice vendió su nombre en unos \$66 millones.
- Coca-Cola tiene un valor de marca estimado de \$47 mil millones.

## ¿Qué es una marca?

La marca es mucho más que un producto o un servicio y también es mucho más que un simple nombre o logotipo. La marca representa todo lo que una compañía es.

Rara vez un cliente tiene una relación directa con la empresa, pero si creará una relación con la marca. ¿Cuántas veces ha escuchado a alguien decir "necesito tener un balón de fútbol de la NFL," o "necesito tener una Palm Pilot," o "necesito tomarme un cafecito Starbucks hoy en la mañana"? Estas personas están expresando lo que vendedores inteligentes ya saben: que entre esta gente y un objeto de marca existe una relación.

En buena medida, la marca se relaciona implícitamente con toda una gama de promesas, y esto lo plantea muy bien un conocido proverbio inglés en el mundo de la gerencia que dice que *"todo aquello conocido genera ventas"*.

La marca también implica confianza en una serie de expectativas que serán cumplidas con toda seguridad. Piense en algunas de las marcas más dominantes: ¿Qué significado tiene para usted FedEx? ¿Apple Computers? ¿McDonald's? ¿Disney? Cada una de ellas lleva consigo una serie de connotaciones y expectativas. Lo mismo ocurre cuando piensa en irreverencia corporativa (Virgin) o en desempeño atlético (Nike).

La marca representa un contrato

tácito e invisible con el consumidor que promete que el producto o el servicio otorgará el resultado esperado.

La marca es, después de su recurso humano, el activo más importante que tiene una empresa.

## Todo está en la mente

Si le pregunta a los consumidores comunes si se puede comprar la promesa, aceptación, confianza y fe, probablemente dirán que no. Sin embargo, estas son las cualidades que ellos buscan en las marcas en las cuales confían.

Un consumidor común está expuesto a diario a casi 6.000 nuevos mensajes publicitarios. Las marcas permiten a los consumidores a distinguir entre todos estos mensajes, para reconocer el producto en el cual ellos confían.

Su marca de preferencia puede venir acompañada con una frase o un lema, un icono o un símbolo, un vocero o un anuncio comercial cantado o con cualquier otra característica.

Sin embargo, todo esto no es la marca en sí. La marca es una acumulación de impresiones que los clientes se han formado de su producto. Como la marca está en la mente del consumidor, ésta tiene que ser protegida por todos los segmentos de su empresa. El servicio al cliente, la facturación, la cobranza, el servicio del producto, los representantes de área y los mercados minoristas - todo esto juega un papel muy importante en la percepción del cliente de nuestra marca.

Cada uno de sus empleados tiene una carga de responsabilidad en la administración de los activos de marca en su compañía.

## Primera fase: crear una visión

Desarrollar una visión de marca significa definir las metas y los objetivos corporativos que desean alcanzarse con ayuda de la marca. Pero antes de definir esta visión, la organización debe tener muy bien definido lo que es la visión corporativa. La visión corporativa ayuda a la empresa a definir claramente las estrategias financieras específicas basadas en el mercado que deben usarse para alcanzar las metas generales.

Muchas compañías no tratan a sus marcas como activos, ni creen que estas marcas realmente pueden afectar las ganancias y los ingresos. Casi siempre las organizaciones ven a las marcas como una cuestión de mercadeo o algo que se puede dejar en manos de las agencias de publicidad. Lo ideal sería que las organizaciones definieran la visión para las marcas al mismo tiempo que determinan los valores de la compañía, la visión corporativa y la misión.

La visión para las marcas es el punto de partida para una estrategia de gerencia de las marcas como activos.

¿Cuántos dólares adicionales estima usted que le puede traer la gerencia de marcas a la final? ¿Estará dispuesto a desarrollar su marca pacientemente por un período de tres a cinco meses? ¿Podrá contar con el apoyo de la alta gerencia para el logro de las metas y los objetivos de la marca? ¿Se considerará la marca simplemente como una herramienta de mercadeo o realmente como un activo?

Para crear la visión de marca, siga los pasos siguientes:

1. Entreviste a la alta gerencia: defina las expectativas de la alta

gerencia para las marcas. Averigüe más sobre los mercados de interés para el futuro, los objetivos financieros para la organización, el punto de vista de la organización acerca de qué representan las marcas actualmente, cómo quiere la organización que las marcas cambien en el futuro y cuán grande es el compromiso para conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de las marcas.

2. Determine cuáles son las fallas en el crecimiento financiero: compare los ingresos que su organización tiene previsto recibir en cinco años según la meta con los ingresos actuales y reales. Re-examine cómo, al darle más importancia a las marcas, usted puede obtener márgenes de ganancia más grandes, extender la penetración del mercado y contribuir al logro de las metas corporativas.

Señale una meta de ganancia específica que esté relacionada con la gerencia de los activos de marca, como incentivo para desviar la atención más sobre la importancia de las marcas mismas.

3. Desarrolle un método para comenzar a determinar una visión de marca: compile datos referentes a la industria general de su organización y relaciónelos a la posición competitiva de su organización. Elabore una presentación para una propuesta inicial de una visión de marca y explique el motivo por el cual esta visión de marca debe existir.

4. Reúnase con la alta gerencia: para desarrollar la visión de marca. En esta reunión usted presentará los hallazgos, los hechos y las conclusiones de las entrevistas para lograr, con todo el esfuerzo, el consenso general con relación a lo que debe ser la visión de marca.

Mediante esta reunión usted tendrá toda la autoridad para crear una estrategia para la gerencia de sus marcas como un activo.

Este tipo de reuniones podrían terminar en confrontaciones y ser muy atemorizantes. Una buena preparación es la clave. Traiga material de apoyo. Haga la presentación con anticipación a algunos de sus colegas, para obtener sus opiniones antes de la reunión final con la alta gerencia.

## **Segunda fase: Definir una Imagen de Marca**

Una vez que tenga la visión de marca establecida, debe tomar en cuenta la percepción que tienen actualmente los clientes de su marca. La imagen de la marca refleja la percepción que tienen los consumidores; es como si usted se pusiera en el lugar del consumidor y la observara desde su punto de vista.

¿Cuántos de sus posibles y actuales clientes tienen realmente la imagen de la marca que usted quiere que tengan? ¿Cómo se compara la imagen de su marca con la de sus competidores? Preste especial atención a la imagen y verifique cuán consistente es en los diferentes segmentos o grupos de consumidores.

Discuta sobre la imagen que usted quiere para su marca en el futuro. No olvide explorar las necesidades y los deseos de aquellos que son clientes aún no conocidos y que tendrán que cumplirse a través de la marca siempre y cuando las perspectivas cambien en el negocio. Así como estas sugerencias lo demuestran, usted puede ver que la imagen de marca se orienta a lo externo.

## **La pirámide del valor**

Mientras más arriba usted vaya en la pirámide del valor de la marca, más comprometedor es el "contrato" entre su marca y el consumidor.

- La base de la pirámide depende de lo fundamental, de las características y cualidades que los consumidores piensan que tienen sus productos o servicios.
- La sección del medio de la pirámide está relacionada a los beneficios funcionales o emocionales que los consumidores piensan que tiene su marca.
- En la cima de la pirámide los consumidores creen que la marca se relaciona con creencias, valores culturales o hasta bienestar espiritual.

## **La personalidad de la marca**

Mediante unos estudios usted podrá definir la personalidad que refleja su marca. La marca, al igual que un personaje, refleja ciertas características humanas que los consumidores perciben. Entre estas características están la inteligencia, el género, la bondad, la fiabilidad, la raza y el nivel socioeconómico.

El personaje que refleja la marca se puede descubrir típicamente mediante la formulación de preguntas como:

- ¿Si la marca X fuera un automóvil, qué tipo sería?
- ¿Cuando usted ve a alguien usar la marca X, qué sabría de inmediato de esta persona?

Al combinar las características del personaje con la asociación de la marca (como está definido por la pirámide de la marca), usted obtendrá la totalidad de la imagen

que esta proyecta.

Una vez que usted analice la percepción que se tiene de sus marcas y determine si ésta beneficia a su empresa o no, usted podrá gerenciar los activos de la marca de manera que se correspondan con las demandas del mercado.

### **Tercera fase: la estrategia BAM**

Al llegar a este punto, usted tendrá que definir la estrategia mediante la cual quiere lograr las metas y los objetivos definidos por la visión de la marca. Tendrá que tomar en cuenta la percepción basada en el mercado que usted ha descubierto anteriormente cuando analizó la imagen de su marca.

Para desarrollar una estrategia de gerencia de marca como activo, usted necesita:

1. Posicionamiento de la marca.: identifique cuál es el espacio que usted quiere conquistar en la mente del consumidor con su marca. Concéntrese en aquel contrato de marca que usted ha ofrecido a sus clientes. Si tiene una marca fuerte, sus clientes la valorarán altamente y la verán como una marca única, confiable y estable.
2. Liderazgo de la alta gerencia: el rol de la alta gerencia es estar al mando de todo. No es suficiente que esté de acuerdo, se requiere el apoyo de los líderes para implantar la estrategia sugerida y aprobar los fondos necesarios.
3. Apoyo de los demás empleados: el respaldo de toda la fuerza laboral es sumamente importante para el éxito de una marca. Los demás empleados necesitan entender

cuál es la imagen de la marca que se desea proyectar, para que ellos aprovechen cualquier oportunidad para reforzarla en la mente de los clientes. Se requiere mucho entrenamiento y comunicación para lograr la participación plena.

4. El presupuesto: por supuesto que todo esto requiere mucho tiempo y dinero. Sin embargo, formar una estrategia para gerenciar la marca como un activo no debe costar una fortuna, y muchos lo han logrado con muy escasos recursos.

La clave está en hacer lo posible para lograr el control completo del posicionamiento de la marca. ¡No deje que los competidores posicionen su producto!

### **Cuarta fase: cultura basada en la marca**

Usted necesita que toda la organización entienda la importancia de gerenciar la marca como un activo, para que no lo vean sólo como una herramienta de mercadeo. De hecho, usted tendrá que formar una cultura basada en la marca.

Los empleados que pertenecen a este tipo de cultura ven los productos o servicios desde el punto de vista de los clientes y de lo que éstos piensan de la marca.

El conocimiento y percepción que sobre la marca tienen los consumidores se va formando a través de cada acción, comportamiento, actividad o contacto que estos tengan con los empleados de la empresa. De hecho, cada empleado de la organización es en cierta forma dueño de la marca, y debería administrarla. La marca debe ser mejorada y preservada en cada punto en el que la organización

toca al cliente.

Si una iniciativa no mejora el valor de una marca percibida por el cliente, entonces lo más probable es que esta iniciativa no sea válida.

Probablemente se tropezará con obstáculos en su camino para convertir la empresa en una más centrada hacia la marca:

- Muchas compañías no ofrecen carreras que estén basadas en la gerencia de marcas, ni pueden recompensar a aquellos que defienden la importancia de la marca.
- La necesidad de presentar informes trimestrales fomenta el pensamiento a corto plazo.
- Aquellos que se encuentran en los niveles altos de la organización muchas veces carecen de experiencia en mercadeo.
- Las organizaciones globales muchas veces sufren de inconsistencias en la gerencia a nivel mundial de las marcas.

Muchas organizaciones delegan la gerencia de marcas al departamento de mercadeo o a agencias de publicidad fuera de la empresa.

Apoyar la cultura orientada hacia la marca implica el nombramiento de:

1. Un jefe ejecutivo de marca que se responsabilice por el posicionamiento de la marca.
2. Un comité dirigente para la gerencia de los activos de marca que se encargue de establecer contactos basados en las distintas funciones y entre varios otros grupos dentro de la organización;
3. Un equipo operacional para la gerencia de los activos de marca que asegure el manejo de la empresa orientado hacia la marca.

También es recomendable que la empresa establezca un plan interno de comunicación para sustentar y propagar la importancia de gerenciar la marca de la empresa como un activo.

Pero los requerimientos más importantes para lograr una cultura fuertemente orientada hacia la marca son la consistencia y el liderazgo de la alta gerencia.

## El apoyo necesario