

# La marca, como estrategia corporativa



## Josep M. Oroval

Profesor asociado del Departamento de Dirección de Márketing de ESADE y director de los *Executive Masters*.

**La marca es actualmente uno de los activos intangibles más valiosos con los que cuenta una empresa, por lo que es necesario gestionarla desde un punto de vista estratégico.**

**H**istóricamente, la marca comercial se ha desarrollado para diferenciar los productos y servicios de una empresa de los productos y servicios que la competencia ofrece al mercado. La responsabilidad de la construcción y gestión de la marca ha estado en el ámbito de *márketing*, sobre todo en empresas de productos de gran consumo y con una oferta diversificada de productos y marcas. En otro tipo de empresas, la responsabilidad puede recaer en una función más general, pero su orientación sigue siendo comercial. Y, en cualquier caso, la comunicación que apoya el proceso de creación y gestión de la marca es una comunicación de *márketing*, generalmente unidireccional, de la empresa al consumidor.

La diferenciación potenciada por la marca ha supuesto ventajas considerables tanto para la empresa como para sus clientes. A la empresa le ha permitido mantener precios *premium* y trabajar con márgenes comerciales superiores a los de la competencia. También ha supuesto una defensa frente a las presiones de descuentos que ha ejercido la moderna distribución. Todo ello ha sido posible gracias a la relación que la marca ha tejido entre la empresa y el mercado, consiguiendo notoriedad, preferencia y fidelización de los clientes. Para el consumidor, la marca facilita la localización e identificación de productos y es una forma de evaluación de su calidad. También le permite realizar la compra de manera más eficiente, reduciendo el tiempo de toma de decisiones y el riesgo percibido.

### La marca en la encrucijada

En los últimos años, algunas empresas han dado un paso de gigante colocando la marca en el primer nivel de atención de sus máximos responsables y gestionándola

como un activo empresarial de primer orden, uno de los principales activos intangibles con los que cuentan. Supone un cambio radical tanto en el ámbito conceptual, de enfoque, como en el operativo, de procesos, y, al mismo tiempo, compromete a toda la organización. Se trata de pasar de un enfoque de *márketing* que centraba la atención en el cliente a un enfoque corporativo en el que la empresa se propone atender las expectativas y demandas de todos los *stakeholders*, tanto externos como internos, y, por supuesto, jerarquizadas y priorizadas.

En este contexto, la comunicación ya no puede ser unidireccional: hay que concebirla y gestionarla como un diálogo, como una puesta en común entre las partes. La escucha de los grupos de interés comporta adap-

**Para el consumidor, la marca  
facilita la localización  
e identificación de productos  
y es una forma de evaluación  
de su calidad**

taciones de la propia identidad y, además, los nexos de unión entre identidad y marca se amplían; no se pueden limitar a la simbología y a la comunicación tradicional. La propuesta de valor que hace la empresa a cada *stakeholder* es la base de un nuevo vínculo entre la empresa y los grupos de interés, lo que constituye una verdadera ventaja competitiva sostenible.

Se trata de un proceso innovador que exige un gran esfuerzo a toda la organización. El problema para las

empresas que no se decidan a realizarlo es que los cambios en el entorno no les permitirán mantenerse donde estaban y que la situación de sus marcas va a deteriorarse sustancialmente. Por eso hablamos de “encrucijada”. En los últimos años se ha ido generalizando la orientación al márketing de las empresas y, entre otras cosas, se ha ido extendiendo la consideración de la marca como parte de la estrategia comercial. Por un lado, la consecuencia es la mejora de la oferta de productos y servicios por parte de muchas empresas en cualquier mercado; la marca diferencia ca-

En los últimos años, algunas empresas han dado un paso de gigante colocando la marca en el primer nivel de atención de sus máximos responsables y gestionándola como uno de los principales activos intangibles con los que cuentan

da vez menos la funcionalidad de los productos y servicios. No obstante, por otro lado, la comunicación de márketing –los mensajes de las empresas al mercado– satura los medios y llega con cada vez más dificultad a los consumidores.

Además, la comunicación de la mayoría de las marcas ha evolucionado, ha ido desplazándose hacia la comunicación emocional y ha ido incorporando códigos propios que ayuden a anclar el mensaje en la marca. Sin embargo, a medida que este movimiento se generaliza, va perdiendo eficacia. La nueva situación competitiva de mercado y de comunicación, junto con la evolución del papel y del control que ejerce el consumidor gracias a las nuevas tecnologías, sumada al creciente poder de la distribución, comportará una pérdida progresiva de las ventajas asociadas a las marcas comerciales. La situación para las empresas que no den el paso de considerar la marca como parte de su estrategia corporativa es grave, porque los efectos del deterioro pueden quedar disimulados a corto plazo por la gestión táctica sobre los precios o las promociones de ventas. Y, sobre todo, por la coincidencia de intereses con los gestores que priorizan los resultados a

corto plazo, con respecto a los cuales ellos mismos son evaluados.

## El proceso de construcción: identidad y marca

La marca es el activo intangible que, hoy día y en la mayoría de los casos, aporta mayor valor a la empresa, aunque, de momento solamente se pueda constatar en los procesos de compraventa. La marca es la propuesta de valor que hace la empresa a cada *stakeholder*. Para algunos autores, es el conjunto de sensaciones, experiencias y emociones que se establecen entre cada grupo de interés y la empresa. Es el conjunto de percepciones que tienen los *stakeholders* de una determinada entidad.

Cuando hablamos de la marca como estrategia corporativa, la empresa debe estar en disposición de replantear la propia identidad a partir de unos *inputs* básicos. El primero es su historia: no se puede ignorar la trayectoria que ha seguido la organización. El segundo son las expectativas y demandas de los grupos de interés. El tercero es la situación competitiva. Y el cuarto son los recursos y capacidades de la organización. El análisis de estas dimensiones permite definir el proyecto de la empresa, la visión, la misión y los valores que se han de encarnar en la marca, que pasa a ser uno de los principales motores de la gestión del cambio en la organización.

El enfoque *multistakeholder* de la marca supone priorizar en cada fase del desarrollo de una organización los grupos de interés: no se puede atender siempre a todos, ya que la empresa no dispone de recursos ilimitados. Después habrá que conocer sus aspiraciones; por tanto, dialogar con ellos. A continuación, jerarquizar las demandas de acuerdo con la historia de la organización y sus recursos y en función de la competencia. El resultado de todo ello será objeto de una nueva comunicación con los grupos de interés. Es un proceso dialéctico, en ningún caso lineal; la definición del proyecto es el resultado de la confrontación de los intereses entre sí y con relación a las capacidades de la organización. Además, es un proceso en el que están implicados tanto los públicos externos como los internos, sin los cuales sería impensable su realización.

Al final, habrá que lograr unas formas de expresión que reflejen de la manera más fiel posible lo fundamental del proceso, que sean simples para que conecten fácilmente con todos los públicos y, por último, que sean originales para que se relacionen de forma exclusiva con la marca.

## Los nexos de unión

La marca comercial se ha comunicado con el mercado, con los clientes y consumidores, básicamente a través de la comunicación de márketing; durante mucho tiempo y de manera prioritaria, mediante la publicidad. Después se han ido incorporando otras disciplinas, como el márketing directo, las promociones, las relaciones públicas o el patrocinio. Las nuevas tecnologías han abierto el camino a la interactividad de la comunicación, que hasta el momento era, casi exclusivamente, unidireccional. Actualmente el empeño está en la integración de todas estas herramientas con el objetivo de incrementar la eficacia y la eficiencia de las inversiones que se hacen en comunicación.

Cuando consideramos que la marca forma parte de la estrategia corporativa, los nexos de unión que trata de construir la empresa entre su gestión y las percepciones de los *stakeholders* son más amplios y profundos. Son numerosos los puntos de contacto con los diferentes grupos de interés y se podrían agrupar en diferentes niveles, como capas concéntricas, desde la más exterior, que es la identidad visual, hasta la más interior, la cultura corporativa.

La identidad visual, las señas o rasgos con los que se presenta la marca, en el caso de las marcas corporativas adquiere su máximo desarrollo, no solamente en cuanto al logotipo, como es lo habitual en las marcas comerciales, sino también en cuanto a la identidad cromática, a la decoración y señalización de espacios, al *lay-out* de las oficinas de atención al público (en entidades financieras, por ejemplo), al diseño de vehículos o a la arquitectura de las sedes corporativas.

La comunicación es entendida ahora como diálogo con los diferentes *stakeholders*. Una comunicación que, además, opera desde el momento inicial en el diagnóstico y escucha de las demandas de los grupos de interés y continúa a lo largo de todo el proceso de forma interactiva con cada uno de ellos. A esta comunicación bilateral entre la empresa y cada *stakeholder* se superpone, cada día más, la comunicación que se establece al margen de la empresa en el interior de cada grupo y, a veces, entre distintos grupos, formando comunidades de todo tipo. La actividad de estas comunidades llega a tener, en algunos casos, una influencia notable en la imagen de marca.

La oferta de productos y servicios, lo que la empresa ofrece y la forma en la que lo ofrece, ya no es la base principal sobre la que se construye la marca, como en el caso de la marca comercial, pero continúa teniendo gran importancia en la percepción de la marca que

tienen no solamente los clientes, sino también todos los grupos de interés. En buena parte, la experiencia con la marca tiene relación con esta oferta y también con los canales de comercialización y con los puntos de venta.

El comportamiento de la empresa –las actitudes y comportamiento de empleados y directivos, la relación que la empresa tiene con todos y cada uno de los *stakeholders*–, es decir, lo que la empresa hace, tiene una influencia sin duda mayor sobre la imagen de marca que aquello que la empresa dice. No obstante, además, la actuación de la empresa con relación a cualquiera de los *stakeholders*, igual que la comunicación por otro lado, no queda circunscrita al grupo de interés en cuestión, sino que lo trasciende. Cada día es más utópico intentar mantener una relación o una comunicación aislada, como en un compartimento estanco.

La cultura corporativa, formada por supuestos tácitos y pautas que son una guía para el comportamiento de la organización, se focaliza hacia los grupos de interés interno. Al orientar el comportamiento de los miembros de una organización, la cultura compromete, en gran medida, el tipo de relaciones que la empresa mantiene con los públicos externos y, por tanto, tiene una influencia considerable sobre la percepción que se tendrá de la marca, sobre la imagen de marca.

Todos estos nexos de unión que la empresa puede gestionar tienen un peso muy importante en la imagen

La comunicación  
de la mayoría de las marcas  
ha evolucionado, ha ido  
desplazándose hacia  
la comunicación emocional  
y ha ido incorporando códigos  
propios que ayuden a anclar  
el mensaje

de marca que cada *stakeholder* se formará. Sin embargo, no se puede olvidar que existen otras influencias sobre las que la empresa tiene una capacidad de actuación mucho más indirecta. Por un lado están los intermediarios institucionales, como los medios de comunicación y los colectivos sociales, capaces de crear y difundir una opinión no siempre coincidente con la



dirección que intenta marcar la empresa. Por otro lado, cada *stakeholder* no vive las experiencias con la marca de una forma neutra, sino que las confronta con las expectativas que tiene formadas sobre ella. Es un filtro

La marca es el activo intangible que, hoy día y en la mayoría de los casos, aporta mayor valor a la empresa, aunque, de momento solamente se pueda constatar en los procesos de compraventa

muy influyente que se deberá tener muy en cuenta a la hora de crear expectativas.

De esta forma, uno de los mayores retos de los responsables de la marca será la consistencia. La consistencia en un doble sentido. En primer lugar, todos los nexos de unión tienen que apuntar en una misma dirección; hay que conseguir la máxima coherencia entre lo que la empresa dice, hace y ofrece, entre sus mensajes, su comportamiento y los productos y servicios que ofrece. En segundo lugar, consistencia entre las prome-

tas que formula, las expectativas que crea, y las experiencias que es capaz de proporcionar.

#### La compatibilidad temporal de los objetivos

La capacidad de la empresa de sustraerse a las tácticas comerciales centradas en el precio, de fijar un precio *premium* y trabajar con márgenes comerciales superiores a los de la competencia –los objetivos de rentabilidad a corto plazo que han acompañado a menudo a la marca comercial–, no desaparece cuando la empresa da el salto a considerar la marca dentro de su estrategia corporativa. Al contrario, se mantiene y se potencia. Precisamente lo que se ha argumentado es que son las empresas que no den el paso, que no innoven, las que, debido a la evolución del entorno, perderán esta ventaja competitiva a corto plazo.

En las relaciones comerciales, la marca como estrategia corporativa va a añadir a lo anterior la capacidad, a medio y largo plazo, de atraer y retener a los clientes de más valor, la capacidad de establecer relaciones duraderas a lo largo del ciclo de vida del cliente.

Y lo mismo se puede esperar del resto de los *stakeholders*. Las propuestas de valor para cada uno de ellos tendrán como contrapartida la mejora de la productividad y de la rentabilidad del negocio. La marca como estrategia corporativa contribuirá a atraer y retener a los profesionales y empleados de mayor talento. Permitirá establecer asociaciones con los proveedores, relaciones duraderas y de beneficio mutuo. De esta forma, la empresa seguirá un crecimiento rentable y sostenido,

con lo que mejorará el valor tanto para el accionista como para la sociedad.

### La responsabilidad estratégica y de gestión de la marca


La marca como estrategia corporativa, como motor de la innovación organizativa o gestión del cambio, lleva aparejada la necesidad de que las decisiones estratégicas sobre ella recaigan en quien tiene la máxima responsabilidad ejecutiva en la empresa. No obstante, la complejidad de la tarea de construir y gestionar la marca, como se ha puesto de manifiesto en los puntos anteriores al tratar sobre el proceso y los nexos de unión, es tan grande que, a menudo, requerirá el concurso de un equipo con un responsable al frente, un líder de la marca, que deberá gestionar la parte operativa y participar en las decisiones estratégicas.

Está todavía por definir la ubicación en el organigrama de este equipo y la dependencia de su responsable. En algunos casos, en organizaciones en las que la marca ya forma parte de la estrategia corporativa, el responsable de marca depende del director de comunicación corporativa, que, a su vez, está integrado en el comité de dirección. A veces, en estas organizaciones, el director de comunicación suele depender del primer responsable de la empresa, sea el presidente, el consejero delegado o el director general. Es posible que en los próximos años este modelo sea el dominante. También cabe la posibilidad de que, en algunas empresas, el director de marca pase a depender directamente del máximo responsable ejecutivo.

En cualquier caso, está generalmente aceptado que la gestión de la marca, como la comunicación corporativa, es una de las funciones transversales de la empresa que requieren superar los silos de las áreas funcionales tradicionales. También parece evidente que el responsable de la marca, como el director de comunicación, para alinear toda la organización con la estrate-

gia de marca o de comunicación, tiene que ejercer una influencia sobre los responsables de las áreas funcionales tradicionales o sobre la propia dirección de la empresa. En ambos casos se trata de directivos sobre los cuales ni el director de marca ni el director de comuni-

La marca como estrategia corporativa lleva aparejada la necesidad de que las decisiones estratégicas sobre ella recaigan en quien tiene la máxima responsabilidad ejecutiva en la empresa

cación tienen relación jerárquica. Si se buscara una metáfora para ilustrar la responsabilidad del director de marca, más que la del director de orquesta o la banda de jazz, como se ha propuesto a veces, la del concertino quizá sería la que mejor encajara. 

«La marca como estrategia corporativa». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3253.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20162 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)