

CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA:

Modelo MasterBrand



© Joan Costa*

Resumen

El artículo plantea que la construcción y gestión estratégica de la marca se estructura en tres niveles: infraestructura, estructura y superestructura. En el primer nivel se coordinan la identidad institucional, la cultura organizacional y la estrategia corporativa. El segundo nivel permite el paso de la empresa a la marca y de la concepción a la acción, incluye el proyecto de branding, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicaciones. En el tercer nivel se ubica la plataforma de los contactos de la marca en donde se producen todos los elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad.

Concluye el texto que la marca es una *construcción* estratégicamente planificada y gestionada. Y que el lenguaje con el que dialoga con los públicos, es esencialmente emocional y simbólico. Por lo que la marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos. Elementos todos ellos portadores de *significados*.

El Modelo fue creado por el autor en el marco del MasterBrand Internacional, el cual dirige y coordina Mercè Costa**, es impartido en la Universidad Católica San Antonio de Murcia, CAM, España.

Palabras Clave:

Joan Costa, gestión de marca, identidad corporativa, imagen corporativa, comunicación organizacional, MasterBrand Internacional

*Doctor *honoris causa* por la Universidad Jaume I, de la Comunidad Valenciana, España, y por la Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Ha dirigido más de 400 programas de comunicación, imagen, identidad corporativa y cambios culturales para empresas e instituciones de diferentes países. Es creador y director del MasterBrand Internacional en Identidad, Estrategia y Gestión de Marcas, impartido por la Universidad Católica San Antonio de Murcia, UCAM, España. Email: jcostas@megalink.com

** Información y Reserva de Plazas en Email: mercecostam@gmail.com

CONSTRUCTION AND STRATEGIC MANAGEMENT OF BRAND

MasterBrand Model



© Joan Costa*

Summary

The article proposes that the construction and strategic brand management is structured in three levels: infrastructure, structure and superstructure. At the first level are coordinated institutional identity, organizational culture and corporate strategy. The second level allows the passage of the company brand and conception to the action, including the branding project, pertinent researches strategic action plan, financial management of the brand, the marketing plan and management and applications manuals. At the third level is located the platform brand contacts where all elements are produced noticeable and experiences that link the brand with consumers, the market and society.

The text concludes that the mark is a strategically planned and managed construction. And the language that talks to the public is essentially emotional and symbolic. So the brand is a set of things, objects and actions, and at the same time, a system of symbols: feelings, relationships, images, signs, and stories. All elements are carriers of meanings.

The model was created by the author under the International MasterBrand, which directs and coordinates Mercè Costa **, is communicated at the Universidad Católica San Antonio de Murcia, CAM, Spain.

Keywords:

Joan Costa, brand management, corporate identity, corporate image, organizational communication, MasterBrand International

Honorary Doctorate, University Jaume I, of the Comunidad Valenciana, Spain, and from the University Siglo 21, Córdoba, Argentina. He has directed more than 400 programs of communication, image, corporate identity and cultural changes for companies and institutions from different countries. He is the creator and director of the International MasterBrand in Identity, Strategy and Brand Management, communicated at the Universidad Católica San Antonio de Murcia, CAM, Spain. Email: jcostas@megalink.com

** Information and Square Reserves in Email: mercecostam@gmail.com

Introducción

La marca es una realidad compleja y global. Es el todo y las partes. No es una cosa ni una superposición de cosas y acciones. La marca es ambivalente: consta de un aspecto real y económico [es el principal capital de la empresa] y un aspecto ideal y cultural [la fascinación social por las marcas y el deseo de apropiación que ellas suscitan]. Este último aspecto es el que determina, en las empresas, las decisiones y las estrategias creativas y de gestión de las marcas. Hasta tal punto que ello ha dictado una nueva ley: *Diseñar el deseo antes que el producto*.

En efecto, tanto desde el punto de vista teórico [estudios, investigaciones, modelos] como desde el punto de vista empírico [la práctica, las experiencias, los resultados], la marca es una *construcción* estratégicamente planificada y gestionada. Y su lenguaje, con el que dialoga con los públicos, es esencialmente emocional y simbólico. Así, la marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos. Elementos todos ellos portadores de *significados*. ¿Cómo se genera ese discurso de la marca?

La doble naturaleza, real e ideal de la marca, genera un efecto en los individuos y en la sociedad por medio de las interacciones entre tres elementos fundamentales:

a) lo que la marca *hace*: los productos o los servicios, que son para la empresa el objeto del intercambio económico; por otra parte, lo que la marca *es* para el público, los beneficios [funcionales o psicológicos] que aporta a consumidores y usuarios;

b) el *cómo* la marca hace lo que hace [lo anterior] y el *cómo* lo comunica para llevar lo que vende hasta sus públicos: la presentación, la distribución y la venta, la comunicación y las relaciones, lo que dice y cómo lo dice, lo que vende, dónde y cómo lo vende;

c) lo que el conjunto de todo lo anterior *significa* para los individuos, el público, el mercado, la sociedad.

Lo que caracteriza a esta construcción es la importancia creciente, en sentido descendente, de *a)* a *c)*. O sea, para decirlo pronto que el producto o el servicio *a)* es cada día menos importante que todo aquello que los acompaña en *b)*, y esto último a su vez es menos decisivo que lo que el público entiende, valora y hace con la marca en *c)*. Es por esto que *c)* determina a *a)* y a *b)*.

Esta construcción es, por tanto, ambivalente, pues una parte de ella es obra de la empresa, y es el público quien construye la otra mitad. Esa otra mitad es la *imagen* de la marca en la mente de los individuos y, por extensión, en la memoria social.

La marca y lo que ella significa cristaliza, pues, en la mente de una colectividad y desencadena una conducta en relación a la marca. Y es entonces cuando el intercambio económico se realiza también para la empresa. Aquí se produce la creación de valor.

Al final, la ecuación: *qué es y qué hace más el cómo lo hace*, partido por lo que la marca *significa* para el público, es lo que la gente compra. Por consiguiente, el significado de la marca es la combinación de tres elementos: el posicionamiento [que es una estrategia de la empresa], la comunicación [que es la acción por la cual la estrategia se realiza], y la imagen de la marca [que es una representación mental, resultado del filtrado psicológico que hace el público]. Así, pues, la imagen de la marca es el resultado de haber proyectado en la marca las expectativas, las aspiraciones, la autoimagen, el estilo de vida y el cuadro de valores que rigen la conducta del individuo.

1. Concepto y gestión de la marca

La empresa debe planificar y provocar el proceso de concepto y gestión de la marca. A la empresa en teoría de la comunicación se le denomina *Emisor*, porque toma la iniciativa y el riesgo. Pero en esta decisión, el público, al que llamamos de manera demasiado reduccionista, *Receptor*, tiene un rol activo invisible: el de inductor y condicionante de esa iniciativa de la empresa que cristaliza en la marca.

En este sentido, hay un balanceo en la actitud de la empresa ante el proyecto de la marca, que se impone como un modelo de equidad, y que conjuga la justificación objetiva de la marca y el diseño del "deseo antes que el producto". Se trata de la combinación, en proporciones variables, de la razón y la emoción. Hoy, las marcas deben cumplir con esta dicotomía, que no es solamente una premisa ética, sino una exigencia para la competitividad. Por esta razón, y tal como lo he expuesto en un trabajo precedente [1], es preciso plantearse, o replantearse la *misión* de la marca, lo cual es en sí mismo sencillo y se puede formular con unas preguntas concretas, pero la respuesta debe ser sincera y rigurosa.

El objetivo es: descubrir en qué la marca beneficia al consumidor aparte del beneficio psicológico o emocional; en otras palabras: cómo la marca se justifica profundamente en un mundo saturado de marcas y de productos y servicios redundantes.

Siguiendo a Kapferer respondamos a seis cuestiones autocríticas:

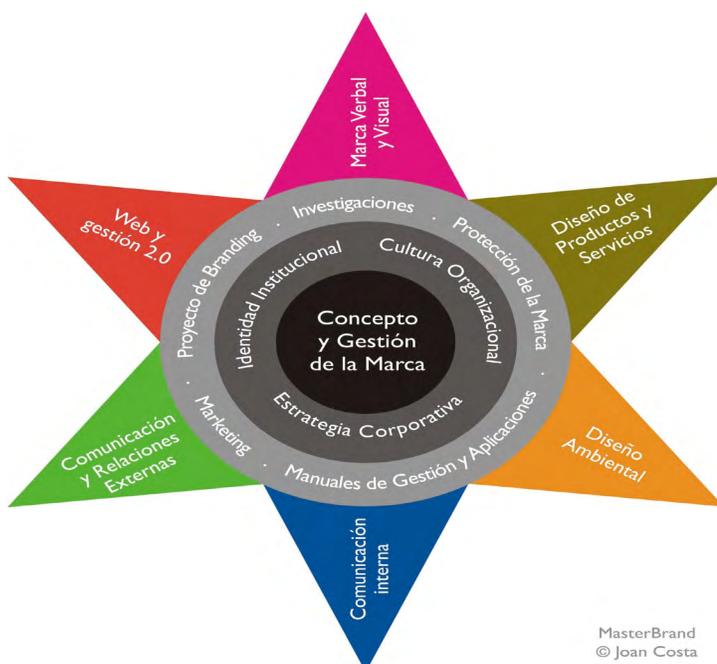
- ¿Cuál es la *visión* que inspira la *misión* de la marca? Ha de ser una visión lúcida, íntima, propia, y que debe concretar el sentido de la misión.

- ¿Cuál es su intensa necesidad?
- ¿Qué pretende realmente *modificar* en el mercado y qué *beneficios* desea aportar a los consumidores y usuarios?
- ¿De qué coraje y de qué *fuerzas* se dispone para transformar esa utopía en realidad?
- Más allá de las funciones y atributos de sus productos o servicios, ¿qué *valores* ofrece compartir con sus clientes?
- ¿Qué compromiso social?

La marca tendrá que responder a su *misión* si quiere significar algo singular y apreciable en su mercado. Y si quiere construir marcas sostenibles. No es imposible conjugar auténticos valores y emociones. Como no lo es conjugar ética y justo beneficio. Este es, pues, el núcleo central del concepto y de la gestión de la marca. Esta construcción se estructura en tres niveles: infraestructura, estructura y superestructura.

El primer nivel es la **infraestructura** en la cual la marca se fundamenta. En ella se coordinan la Identidad Institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia Corporativa. El segundo nivel es la **estructura** instrumental para la gestión de la marca. Incluye el proyecto de branding, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicaciones. Este segundo nivel es el paso de la empresa a la marca y de la concepción a la acción. El tercer nivel es la **superestructura**, la gran plataforma de los contactos de la marca con el público: la punta visible del iceberg. Aquí se producen todos los elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad.

2. Modelo MasterBrand



En el modelo *MasterBrand*, los dos niveles de la infraestructura y la estructura son representados por dos círculos concéntricos alrededor del núcleo, en tonalidades de gris. Esta parte estructural es circular para expresar su totalidad y su transversalidad en todo el proyecto y en todo el proceso dinámico de la marca. Y es incolora para sugerir su invisibilidad.

La superestructura o la plataforma, tiene la forma estrellada para significar su fuerza centrífuga y expansiva en todas las direcciones [la ubicuidad de la marca percibida y vivida por sus públicos]. Y los distintos colores de cada parte representan la diversidad de los mensajes, los medios, los bienes ofrecidos por la marca, los espacios y los lugares de encuentro con ella, la proyección de la cultura organizacional, la información a través de la comunicación y las relaciones externas, así como los efectos de la web y la gestión de las redes sociales.

Veamos ahora con la deconstrucción del modelo, la explicación de sus componentes y sus íntimas relaciones.

- **Identidad Institucional.** Es el espíritu de la empresa, que será inyectado en todo el proyecto de la marca.
- **Cultura Organizacional.** Es la expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían sus decisiones y su conducta.
- **Estrategia Corporativa.** Es la estrategia general del negocio, a la cual se integrará la estrategia particular de la marca.
- **Proyecto de Branding.** Es el desarrollo de la filosofía y la estrategia de la marca expresado en sus ideas-fuerza, sus objetivos, sus razonamientos en los que se apoyan las decisiones para la gestión, la planificación del proceso y el empleo de los recursos financieros, humanos, técnicos y temporales, así como la asignación de las tareas. Se trata en fin, de diseñar la estrategia creativa y el Plan Estratégico de Acción.

- **Investigaciones.** Este capítulo constituye un instrumento abierto, disponible cuando es necesario, ya sea para los estudios previos, ya sea para las investigaciones y sondeos puntuales, ya sea para el seguimiento, el control y la medición de los resultados.

- **Protección de la Marca.** Concierno a la estrategia de registro legal en propiedad, e incluye las dimensiones nacionales e internacionales que aseguren el dominio completo de la marca. Sin este requisito, todo lo demás es tiempo perdido, pues si no se posee la propiedad legal de la marca, podrá ser registrada por otro y se perderían todos los derechos.

- **Manuales de Gestión y Aplicaciones.** Es el conjunto de los criterios, directrices y normativas procedentes de los pasos anteriores y que conciernen a la plataforma de la expresión de la marca [la superestructura]. Son los estudios y reglas correspondientes a la marca verbal; el manual de identidad marcaria; las normas para el diseño de productos y de servicios; el manual de diseño ambiental [exterior e interior de puntos de venta, exposiciones, *merchandising*, etc.]; el plan de comunicación interna de la marca que se integra a la cultura organizacional; el plan de comunicación publicitaria, promocional, informativa; el plan de relaciones externas con los diferentes *stakeholders* y de gestión de la web de la marca y de la web 2.0.

- **Marketing.** Es el planteamiento para la comercialización de la marca y sus productos, la comunicación de marketing y la venta.

2.1 Los actores del proyecto

Comité de Gestión: integrado por la Dirección de Finanzas; Dirección de Producto o de Servicio y de Logística; Dirección de Marketing; Dirección de Recursos Humanos. *Responsable:* DirCom y equipo de la Dirección de Comunicación.

Servicios complementarios externos: instituto de Investigación; gabinete de *Naming*; estudios de Diseño gráfico, industrial, arquitectura-interiorismo; agencia de Publicidad; agencia de Relaciones Públicas, etc.

3. Plataforma de expresión y comunicación de la marca

Tal como se ha dicho más arriba, la superestructura es la exteriorización, la materialización de la marca por medio de sus múltiples y constantes expresiones: su ubicuidad, y sus relaciones experienciales, perceptivas, materiales y emocionales con sus diversos públicos.

3.1 Marca Verbal y Visual

Es la estrategia creativa de la que ha surgido la marca verbal [*naming*], eventualmente vinculada a la marca-madre o apoyada por ella. El nombre es el signo fundamental de identidad; su socialización alcanza a millones de seres hablantes en el caso de las grandes marcas.

La marca visual es el sistema de signos que da visibilidad y presencia ubicua a la marca, y facilita su recuerdo reforzándose mutuamente con el nombre verbal. Son los logotipos, los símbolos, los colores y las tipografías, que constituyen las constantes de la marca en todos los medios y

soportes. Todo lo cual habrá sido recogido en el Manual de Identidad de la Marca. [Sobre las tendencias en *naming* y diseño, ver el artículo "La Marca, últimas tendencias" publicado en esta obra].

3.2 Diseño de Productos y Servicios

La importancia de un concepto formal que singularice el producto, o la línea de productos, ya sean electrodomésticos, moda, cosméticos o alimentos es fundamental porque define el estilo y la personalidad tangible de la marca.

En el mundo de los servicios, en pleno auge, el servicio es el gran vector en la formación de valor, y requiere una muy notable capacidad de innovación y creatividad. Productos y servicios se rigen por su manual de normas de diseño. Los productos y los servicios son los elementos de relación personal y experiencial con los clientes, y representan los activos intangibles de la empresa y de la marca, que se convierten en valores para los consumidores y usuarios.

3.3 Diseño Ambiental

El punto de venta, lugar de exposición, demostración, información y *merchandising* deviene crucial para la experiencia emocional del público. El entorno crea el ambiente, la personalidad de la marca y el encuentro con ella: es el lugar de su identidad. Piénsese por ejemplo en McDonald's, Starbucks, Mandarin Hotels, Ikea, NikeTown, y los grandes lugares-espectáculo como Disneyland o Asterix. El diseño ambiental cuenta con su manual de gestión, operación y venta.

3.4 Comunicación Interna

Este es un obligado y valioso circuito para la difusión de las informaciones a toda la plantilla; para su motivación y su participación en el éxito de la marca. El proyecto marcario debe ser incorporado a la cultura de la organización mediante el sistema de comunicación interna: Intranet y otros soportes, así como las reuniones de trabajo con los grupos y mandos intermedios.

Es un hecho que la actitud de servicio y de satisfacción al cliente se genera en el interior de la organización; por eso la cultura organizacional atraviesa los poros de la empresa y penetra en la experiencia de los clientes y los públicos externos, sobre todo a través de la formación y motivación continua del personal. La Comunicación Interna es, por tanto, un factor poderoso no sólo de la imagen de marca, sino también de la fidelización.

3.5 Comunicación y Relaciones Externas

Este gran bloque reúne las comunicaciones mediáticas masivas [publicidad, promociones, informaciones]; las comunicaciones personalizadas a través de los micromedia y del *below the line*; las relaciones interpersonales cara a cara y a distancia; las relaciones con los *stakeholders*, los medios de comunicación y los líderes de opinión; las acciones de responsabilidad social de la empresa o de la marca.

También debe tenerse en cuenta evitar en todo lo posible las comunicaciones involuntarias que pueden tener el riesgo de lesionar la imagen y la reputación de la empresa o de la marca. Por esto, la didáctica interna, la formación, la información, la motivación, el monitoreo y, en suma, la coherencia entre todas las manifestaciones que se dan y se intercambian en la plataforma de expresión y de interacción con el público, es la primera ley en la gestión de la marca. En su construcción, la coherencia es lo que hace la marca creíble, fuerte y sin fisuras.

3.6 Web y gestión 2.0

En el ámbito on-line debe haber una coherencia también con toda la estrategia, tanto con la de la marca como con la estrategia corporativa. Porque también todo el área digital es estratégico.

El planteamiento y la gestión del portal corporativo y de la web 2.0 dependen, como todo el proyecto, del DirCom. Éste es un tema sobre el cual existen dudas y reivindicaciones infundadas que son precisos aclarar.

En la medida que el portal corporativo informa sobre la compañía, concierne al comité ejecutivo que representa a las diferentes direcciones. En la web 2.0 colabora marketing, porque el entorno digital es una buena plataforma para marketing de venta.

El posicionamiento digital es liderado por un community manager con perfil técnico y buenos conocimientos del tema, y que se ha de adecuar a las directrices marcadas por el DirCom.

Se comprenderá que el entorno digital sea responsabilidad del Director de Comunicación, no sólo porque se trata de un sistema "de comunicación", sino porque él es el guardián de la imagen corporativa o institucional y de la marca. Otra razón es la visión global de la gestión y la interpretación del equipo humano y operativo de la Dirección de Comunicación [jefe de prensa y otros expertos en diferentes disciplinas], siempre al servicio de la organización para apoyar las acciones. Por último, las cuestiones como la reputación de la empresa, las relaciones con los stakeholders, los medios de comunicación, las políticas de Responsabilidad Social Empresarial o

la gestión de crisis, dependen del DirCom y es él quien responde en cualquier eventualidad en su condición de portavoz corporativo.

Conclusiones

El modelo MasterBrand constituye un sistema, es decir, exactamente un todo formado por partes distintas; cada una de ellas posee su función específica y todas son interdependientes unas de otras en su funcionamiento ante un objetivo común.

El sistema funciona porque existen unas leyes fundamentales de estructura, que son regidas por la personalidad identitaria, la cultura de la empresa y la estrategia general del negocio.

El sistema como tal tiende al equilibrio y a la autoestabilidad, que son el soporte de su desarrollo y su sostenibilidad. Para ello, los mecanismos del sistema han de estar prestos a reaccionar tanto a los estímulos internos [cambios necesarios, adaptaciones de la organización o de las políticas, contingencias] como externos [demandas de los públicos, presiones de la competencia, oportunidades, iniciativas]. Y son estos mecanismos los que regulan el equilibrio y la sostenibilidad.

El sistema necesita flexibilidad para adaptarse y responder a las eventualidades creativamente. Y requiere capacidad de retroalimentación para tomar decisiones acertadas. Todo esto significa: ideas claras, trabajo en equipo, motivación y compromiso. Acaso esta explicación puede ser considerada demasiado mecanicista, mientras que la marca es un fenómeno psicosocial. Pero comprender la marca como un sistema estructurado y dinámico tiene la ventaja de mostrarlo y hacerlo utilizable; pero sobre todo, contribuye a concebir la marca no como un conglomerado de disciplinas especializadas y de actividades separadas, sino como un todo organizado y coherente, tanto más fácil de manejar y más eficaz cuanto más se tenga la consciencia y el dominio de su funcionamiento.

La comprensión holística, global y sistémica es el fundamento sobre el cual cada disciplina, cada especialista, cada técnico ocupará su posición y tendrá la visión del conjunto. Esta actitud transversal, estratégica y global es la aportación de la nueva figura del DirCom al éxito de la marca.

© Joan Costa

Notas

[1] J. Costa, La imagen de marca. Un fenómeno social, Paidós Ibérica, Barcelona 2004.

Para citar este artículo:

Costa, Juan (2012). CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA: Modelo MasterBrand. Revista Luciérnaga, Año 4, N8. Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. ISSN 2027-1557. Págs. 20-25.