

Director del Departamento de Empresa Informativa de la Facultad de Comunicación en la Universidad de Navarra, en donde es profesor de Marketing. Doctor en Ciencias de la Información.

Marcas y relaciones de autoridad en el mercado

This article reflects upon the role of brands within markets by concentrating on their effects on final consumers. With this aim in mind, the article begins by considering the nature of brands; the author then goes on to analyze their benefits from the point of view of the supply side of the economy, but above all from the demand side; he then studies the communicative and relational

dimension of brands within modern markets; and finally associates it to the consideration of the role of brands as the synthesis of relations of authority. From the vantage of this proposal, the author deduces some interesting consequences regarding the interpretation of certain questions bearing on the management of brands.

1. Introducción

Las marcas comerciales forman parte de nuestra vida cotidiana, y todos estamos acostumbrados a utilizarlas, de forma más o menos consciente, en múltiples situaciones de consumo. Aunque hay que remontarse más de un siglo para rastrear la aparición de las marcas tal y como hoy las conocemos¹ —muchos más, por supuesto, para encontrar sus precedentes en el mundo del comercio—, en los últimos años el interés por la marca, debido a su relevan-

¹ Señala Feldwick que buena parte de las historias del marketing y de la publicidad se refieren al registro oficial de los símbolos distintivos de Bass Red Triangle en Inglaterra, en 1876, como partida de nacimiento de las marcas registradas. Cfr., FELDWICK, "Defining a Brand", en COWLEY, D. (ed.), *Understanding Brands. By 10 People Who Do*, Kogan Page, Londres,

cia socio-económica y cultural, ha sido creciente. El actual protagonismo de la marca sintetiza mejor que ninguna otra realidad un fenómeno más genérico: el reinado del marketing en el ámbito de las relaciones de intercambio –tanto económicas como sociales, políticas, informativas, etc.–.² Si, como señala Phillips, la publicidad es la punta del iceberg del marketing, y éste lo es a su vez de la sociedad de consumo creada como consecuencia de la extensión de los principios de la economía de libre mercado y el capitalismo, se podría afirmar –por continuar con la metáfora– que la marca es la bandera que ondea en la cima del iceberg³.

Tom Peters, uno de los *gurús* de la gestión empresarial en este final de siglo, señalaba recientemente que la creación y gestión de marcas es hoy más importante que nunca para cualquiera que desee sobresalir, aunque sólo sea de forma tímida, en unos mercados “enloquecidamente saturados”⁴. Cowley, por su parte, afirma que en la actualidad “el concepto de marca es probablemente la idea más poderosa en el mundo del comercio”⁵. Pero si bien es cierto que estos signos se desarrollan plenamente en las economías de libre mercado, su razón de ser original es independiente del sistema económico. Theodore Levitt describió hace ya varias décadas cómo la marca volvía a ser relevante en un entorno económico hostil, el de la Unión Soviética, como necesaria referencia sobre la reputación y calidad de productos y organizaciones, también en una situación de limitación de la libertad⁶. Es una muestra de que la marca, entendida en sentido amplio, es en primer lugar una realidad social, más dependiente de las características de la naturaleza humana que de los condicionantes del mercado⁷. Así lo entienden también quienes la consideran, como Semprini, más perteneciente al

1991, p. 21. Para una síntesis histórica de la evolución de las marcas, vid., DE CHERNATONY, Lesli y McDONALD, Malcom H.B., *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1992 (reimpreso en 1996), pp. 23–29.

² Cfr. NIETO, Alfonso, “Marketing e información”, *Comunicación y Sociedad*, Vol. III, n° 1 y 2, 1990, pp. 67–84; NIETO, Alfonso, “Marketing de ideas”, en este volumen de *Comunicación y Sociedad*, Vol. XI, n° 1.

³ Cfr. PHILLIPS, Barbara J., “In defense of advertising: a social perspective”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, pp. 109–111.

⁴ PETERS, Tom, “Brands still rule supreme”, *Advertising Age*, Enero 26, 1998, p. 26.

⁵ COWLEY, D., “Introduction”, en COWLEY, D. (ed.), *op. cit.*, p. 11.

⁶ Cfr. LEVITT, Theodore, “Brands on Trial”, *Harvard Business Review*, Marzo–Abril 1966, pp. 20–38 y 171.

⁷ Cfr. DUCKWORTH, G., “Brands and the Role of Advertising”, en COWLEY, D. (ed.), *op. cit.*, p. 81.

mundo de la comunicación que al del comercio⁸. Esta naturaleza social justifica la búsqueda de nuevas formas de entender el papel que juega la marca en la vida cotidiana de las personas.

El marketing, en cuanto disciplina académica, se ha ocupado extensamente del estudio de la marca en sus múltiples dimensiones —económica, social, cultural y comunicativa—. En los últimos años, han sido las estrategias de gestión y el análisis de su valor —*brand equity*⁹— los temas que han merecido mayor atención por parte de los investigadores, reflejando así las preocupaciones fundamentales de empresas y profesionales¹⁰. Asuntos concretos como el poder de las marcas, los procesos de construcción y extensión de marca y la capacidad de los signos comerciales para inspirar lealtad y sensibilidad en los consumidores, por citar algunos ejemplos, son temas recurrentes y de gran actualidad desde principios de los años noventa¹¹. Se puede afirmar, sin temor a exagerar, que los problemas de la marca son en la actualidad los problemas centrales de la gestión de marketing en toda organización.

El objetivo de este artículo es profundizar en la comprensión de la naturaleza de la marca y de su papel en los mercados. Desde una perspectiva de marketing, el estudio propone una interpretación de este signo como signo de autoridad. Para ello se apoya en investigaciones recientes sobre la naturaleza, valor y efectos de las marcas —especialmente desde el punto de vista del consumidor—, e interpreta sus resultados desde una óptica comunicativa y relacional. Finalmente, se da sentido a algunas de las preocupaciones actuales de la gestión de marcas a partir de la interpretación propuesta.

⁸ SEMPRINI, A., *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, Paidós Empresa 38, Barcelona, 1995, p. 19.

⁹ En este trabajo utilizamos genéricamente “valor de la marca” para referirnos al concepto de *brand equity*, aunque una traducción más precisa sería “capital de marca”. El “valor de la marca” en este estudio se identifica con el activo intangible, y no con la valoración financiera de la marca en caso de compraventa.

¹⁰ En 1991, en una encuesta realizada con los miembros del Marketing Science Institute, la gestión de la marca —más concretamente de su valor, *brand equity*— ocupaba el primer lugar entre las prioridades de la gestión de marketing. Cfr. COBB-WALGREN, Cathy J., RUBLE, Cynthia A. y DONTHU, Naveen, “Brand Equity, Brand Preference and Purchase Intent”, *Journal of Advertising*, Vol. XXIV, n° 3, Fall 1995, p. 26. La evolución de este interés por los problemas de la gestión de las marcas queda bien reflejada en LOW, George S. y FULLERTON, Ronald A., “Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, Mayo 1994, pp. 173-190.

¹¹ Cfr. GALÍ, Josep M^a, “La marca: problemas de gestión y corrientes de investigación”, *Investigación y Marketing*, n° 38, 1992, pp. 70-71.

2. Dimensiones de la marca

Buena parte de la bibliografía de marketing sobre este tema ha girado en torno a la definición de marca dada por la American Marketing Association en 1960, que se centraba en los elementos distintivos de productos y/o servicios —nombre, término, símbolo o diseño (o una combinación de ellos)—¹², coincidentes por lo general con los elementos susceptibles de ser protegidos legalmente. De forma explícita, esta concepción la considera como mecanismo de identificación y protección: la marca señala en el mercado la procedencia del producto y protege tanto al potencial cliente como al productor, de ofertas no originales que podrían parecer idénticas¹³. Este concepto responde al nivel más básico de su naturaleza, su razón de ser desde que apareció en la historia, como “garantía de autenticidad”¹⁴.

Sin embargo, esta concepción no es más que un primer paso para explicar la esencia de lo que son las marcas en la actualidad. Siguiendo con la metáfora del iceberg, los elementos distintivos señalan dónde está lo que buscamos —y forman parte de lo buscado—, pero no lo agotan. No se puede dar sentido al conjunto sólo desde una visión aérea, ni tampoco desde una visión acuática. La marca, de hecho, tiene una naturaleza multidimensional. Semprini lo ilustra bien, refiriéndose además a su carácter dinámico, cuando afirma que “lejos de ser un resultado, es más bien una resultante”¹⁵.

2.1. Conceptos de marca

La delimitación de ciertos conceptos básicos en distintos ámbitos del marketing no ha alcanzado el grado de consenso deseado, ni en la comuni-

¹² Cfr. BENNET, Peter D. (ed.), *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1988, p. 18. (y 2ª Ed., 1995, p. 27).

¹³ Vid., AAKER, David A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, Nueva York, 1991, p. 7.

¹⁴ FELDWICK, *op. cit.*, p. 21. La idea de “garantía de autenticidad” estaba ligada en la Antigüedad al origen geográfico de los productos, algo que hoy sigue sucediendo en muchas ofertas que se diferencian por la “denominación de origen”. La forma de las ánforas romanas, y las inscripciones que llevaban —verdaderos sellos de certificación de origen—, servían para identificar y diferenciar en el comercio los productos contenidos —diversas materias primas, vino, aceite, etc.—. Cfr. BELTRÁN LLORIS, Miguel, *Las ánforas romanas en España*, Institución ‘Fernando el Católico’, Diputación Provincial de Zaragoza, Zaragoza, 1970; CALLENDER, M.H., *Roman Amphorae. With Index of Stamps*, Oxford University Press, Londres, 1970.

¹⁵ Cfr. SEMPRINI, A., *op. cit.*, p. 50.

dad científica ni en la profesional. Zinkhan y Pereira sostienen esta afirmación con un repaso de las distintas nociones de “imagen de marca” que se han manejado desde los años cincuenta hasta la actualidad¹⁶. Muchas de ellas siguen vigentes, sin que ninguna se haya consolidado como definitiva. Si esto sucede con una de las formas de comprender la marca, es comprensible que cuando los investigadores se plantean la pregunta ¿qué es una marca?, su respuesta casi siempre tome la forma de un repertorio, incluso cuando tratan de explicarla desde una perspectiva concreta. Veamos cuáles han sido las propuestas de algunos de los investigadores más significativos.

Kapferer, un estudioso europeo, señala que habremos definido la identidad de una marca cuando sepamos responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué es lo que le da su diferencia, permanencia, homogeneidad, valor, verdad, reconocimiento? Como se ve, son cuestiones que se refieren más bien al resultado de construir una marca que a su naturaleza. A continuación, este autor ofrece una representación de esa identidad en forma de un prisma con seis lados, correspondientes a otras tantas facetas de la marca: la marca como “físico” —conjunto de características objetivas (producto o productos que acoge, signos, colores, etc.)—; la marca como relación; como reflejo; como personalidad; como cultura y como mentalización¹⁷. La opción multifacética es evidente. Lo mismo sucede en la propuesta de uno de los autores que más ha trabajado sobre el tema, el norteamericano David A. Aaker. Refiriéndose también a la identidad, Aaker habla de la marca como producto, organización, persona y símbolo¹⁸. Excepto en la referencia al símbolo, los otros elementos de la identidad son más bien metáforas que nos ayudan a entender el contenido significativo de la marca.

En una obra más reciente, y menos teórica, centrada en las marcas de las tecnologías, Pettis se hace también la misma pregunta: ¿qué es exactamente una marca? Su respuesta es igualmente múltiple: la imagen sensorial, emotiva y cultural que envuelve a una compañía o un producto; un seguro acerca de su calidad, que permite seleccionar entre ofertas sin preocupaciones; una importante fuente de ventaja competitiva y beneficios futuros; promesa de adecuado funcionamiento; una mejora del valor percibido y satisfacción, a través de asociaciones que llevan a los consumidores a usar el

¹⁶ Cfr. ZINKHAN, George M. y PEREIRA, Arun, “An Overview of Marketing Strategy and Planning”, en *International Journal of Research in Marketing*, 11, 1994, pp. 211–212.

¹⁷ Cfr. KAPFERER, Jean-Noël, *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*, Deusto, Madrid, 1992, pp. 41 y 50–55.

¹⁸ Cfr. AAKER, David. A., *Building Strong Brands*, The Free Press, Nueva York, 1996, p. 71.

producto; seguramente, concluye Pettis, el activo más importante de una compañía¹⁹. Ante repertorios de este tipo, habituales en la bibliografía sobre la materia, se hace necesaria cierta labor de clasificación y síntesis.

De Chernatony ha revisado en los últimos años los distintos modos de entender las marcas, tanto por parte de estudiosos como de profesionales del marketing y consumidores²⁰. En su análisis clasifica los conceptos de marca en dos categorías fundamentales: los que se centran en la marca como creación de quienes ofertan (*input perspective*) y los que la ven fundamentalmente como realidad configurada en la mente de los consumidores (*output perspective*)²¹. Entre los primeros, incluye: a) la marca como instrumento legal y declaración de propiedad; b) la marca como *logo* –entendido como conjunto de signos de identificación–; c) la marca como compañía –manifestación de la personalidad y reputación corporativa–; d) la marca como sistema de identidad –síntesis expresiva de una identidad que se promueve desde la organización–. Forman parte de los segundos: a) la marca como imagen en la mente de los consumidores; b) la marca como personalidad –conjunto de características humanas asociadas a la marca–; c) la marca como valor añadido –conjunto de beneficios no funcionales que diferencian a un producto con marca del mismo sin marca–; d) la marca como expresión de la relación entre consumidores y productos. Finalmente, De Chernatony se refiere a un último concepto de carácter dinámico –la marca como “entidad evolutiva”–, que integra a los anteriores al considerarlos como etapas en la vida de la marca; fases en el transcurso desde una naturaleza simple –*input perspectives*– a una compleja –*output perspectives*–.

El salto de un concepto tan restringido como el legal a uno tan genérico como el relacional –en el que más adelante nos detendremos–, lleva a que en ocasiones uno tenga la tentación de pensar, como ha sucedido con el marketing, que “marca es todo, y todo es marca” en las relaciones de intercambio²².

¹⁹ Cfr. PETTIS, C., *Technobrand. How to create and use brand identity to market, advertise and sell technology products*, AMACOM, Nueva York, 1995, p. 7.

²⁰ DE CHERNATONY, L. y McDONALD, Malcom H.B., *op. cit.*, pp. 31–42; DE CHERNATONY, L., “Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions”, en *Journal of Marketing Management*, 9, 1993, pp. 173–188; DE CHERNATONY, L., “Integrated brand building using brand taxonomies”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6, n.º 1, 1997, pp. 56–63; DE CHERNATONY, L. y DALL'OLMO RILEY, F., “The chasm between managers’ and consumers’ views of brands: the experts’ perspective”, *Journal of Strategic Marketing*, 5, 1997, pp. 89–104.

²¹ Para esta exposición se sigue fundamentalmente el último de los trabajos del autor, DE CHERNATONY, L. y DALL'OLMO RILEY, F., *op. cit.*, pp. 90–93.

²² “Marketing es todo y todo es marketing” era la idea con la que Regis MaKenna concluía

Esto ha favorecido que afirmaciones del tipo “una marca es todos los activos tangibles e intangibles [del producto, organización] que están en la mente de los consumidores”²³, o comentarios circulares, que evitan la definición, como “la esencia de una marca está compuesta por las asociaciones mentales intangibles que la gente hace sobre ella”²⁴, sean comunes. Frente a estas visiones totalizadoras, ha predominado, sin embargo, el estudio de sus distintas dimensiones, tal y como demuestra la revisión de De Chernatony.

La investigación sobre cada una de esas dimensiones ha permitido profundizar en aspectos concretos de la naturaleza de la marca, con el objetivo de comprender mejor su papel y los efectos que tiene en los mercados. Así, por ejemplo, cuestiones como la importancia del nombre, la determinación de los elementos de su personalidad, la construcción de la identidad y su relación con la imagen, y el análisis de sus fuentes de valor son temas de estudio habituales entre especialistas²⁵. Si hubiera que indicar qué aspectos de su naturaleza se consideran hoy más relevantes —al margen de los referidos al cálculo de su valor económico—, habría que citar aquéllos que se centran en el estudio de la marca desde la perspectiva del consumidor. Y dentro de éstos, como bien apunta Álvarez del Blanco, los que desarrollan la analogía entre marca y persona²⁶. Como se verá más adelante, la analogía de la

“Marketing Is Everything”, un conocido e influyente trabajo publicado en la *Harvard Business Review* en 1991, y que posteriormente aparecería como capítulo primero de un libro del autor sobre marketing de relaciones. Vid., McKENNA, Regis, *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1991, pp. 1-18.

²³ ROMANO, Catherine, “¿Qué tienen las marcas?”, *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, n.º 20, Mayo/Junio 1997, p. 8.

²⁴ DYSON, Paul, FARR, Andy y HOLLIS, Nigel S., “Understanding, Measuring and Using Brand Equity”, *Journal of Advertising Research*, Noviembre/Diciembre 1996, p. 9.

²⁵ Aunque sólo sea a modo de ejemplo, merece la pena citar algunos trabajos recientes que muestran con claridad el tipo de líneas de investigación abiertas en este campo: KIRMANI, A. y ZEITHAML, V., “Advertising, perceived quality and brand image”, en AAKER, D.A. y BIEL, A.L., *Brand Equity and Advertising—Advertising’s Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1993; KELLER, Kevin Lane, “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Enero 1993, pp. 1-22; JOACHIMSTHALER, E. y AAKER, D.A., “Building Brands Without Mass Media”, *Harvard Business Review*, Enero/Febrero 1997, pp. 39-50; CHIRANJEEV, K. y LABAHN, Douglas W., “Creating Effective Brand Names: A study of the Naming Process”, *Journal of Advertising Research*, Enero/Febrero 1997, pp. 67-75; RICHARDS, Trevor, “Measuring the True Value of Brands”, *Admap*, Marzo 1997, pp. 32-36; AAKER, Jeniffer L., “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, Agosto 1997, pp. 347-356; KELLER, Kevin L., HECKLER, Susan E. y HOUSTON, Michael J., “The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall”, *Journal of Marketing*, Enero 1998, pp. 48-57.

²⁶ “En la actualidad, la analogía usada en marketing para conceptualizar la marca se asocia a

personalización, junto al concepto relacional, tienen especial interés al hablar de la autoridad.

2.2. Valor de la marca

Las marcas existen porque cumplen diversas funciones necesarias para mejorar las relaciones de intercambio, y al hacerlo crean valor. Lo sintetiza bien Fletcher cuando señala que las marcas son “palabras diseñadas para generar valor añadido”²⁷. Si no fuera así, los mecanismos del mercado se encargarían de eliminarlas. El valor de las marcas se concreta en dos tipos de beneficios: los que se generan para quienes las poseen y los que experimentan quienes toman decisiones – de consumo, uso, etc.– teniéndolas en cuenta, ya sean consumidores, intermediarios u otros participantes en el proceso de intercambio²⁸. Como apunta Biel, los primeros beneficios se traducen en valor económico-financiero asociado a la propiedad y los segundos en distintos tipos y niveles de respuesta, fundamentalmente del consumidor. De hecho, el valor económico no hace sino reflejar el valor de esa respuesta en el mercado²⁹.

Tomando al consumidor como principal referente, Ambler estudia los distintos tipos de beneficios que se derivan de la existencia de las marcas, y los divide en económicos, funcionales y psicológicos³⁰. Entre los beneficios

que las marcas se asemejan a las personas. Esto implica que las marcas poseen imagen o personalidad y que, si son fuertes, son capaces de generar motivaciones, similares a las que los líderes carismáticos producen en la sociedad” (ÁLVAREZ BLANCO, Roberto M., “Armonía en imagen, personalidad y carisma de la marca”, *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, Enero/Febrero 1998, p. 43). Stuart Crainer, autor del libro *El verdadero poder de las marcas*, también resalta el hecho de que las marcas tienden cada vez más a “personalizar” las cosas –y, por contra, “despersonalizar” a las personas que se convierten en marcas–. Cfr. “El poder de las marcas”, *Ipmark*, 1–15 Febrero 1998, pp. 35–37.

²⁷ FLETCHER, Winston, “Words designed to bring added values”, *Financial Times*, Agosto 11, 1997, p. 7.

²⁸ Cfr. COOPER, Alan, “Brand equity –a lifestage model”, *Admap*, Enero 1998, p. 33.

²⁹ Reyner señala que los tres beneficios fundamentales desde el punto de vista de la oferta son: la creación de lazos emocionales con los clientes, la construcción de una red de asociaciones y valores que se convierten en una ventaja competitiva sostenible y defendible, y la capacidad de las marcas para generar nuevos negocios en torno a ellas. Cfr. REYNER, M., “Is advertising the answer?”, *Admap*, Septiembre 1996, p. 23.

³⁰ AMBLER, Tim, “Do brands benefit consumers?”, *International Journal of Advertising*, 16, 1997, pp. 167–198.

económicos, analiza y destaca los siguientes: las marcas promueven la competencia, reducen los costes de búsqueda, aseguran al cliente frente al riesgo de consumo y enriquecen el proceso de selección a través de la variedad. Desde el punto de vista funcional, promueven la diferenciación vertical y horizontal de la oferta; ayudan a reforzar las decisiones de compra reduciendo el efecto sorpresa; simplifican la satisfacción de necesidades y resolución de problemas en el ámbito del consumo; favorecen la disponibilidad en tiempo y espacio; y financian, a través de su necesaria inversión en comunicación, actividades culturales y de ocio. Finalmente, señala Ambler, los principales beneficios psicológicos son: el bienestar derivado de la simplificación en la toma de decisiones y en el procesamiento de información; el refuerzo de la impresión de haber elegido bien, y por tanto reducción de disonancias cognitivas tras la compra; y los beneficios derivados de la proyección social del consumo de marcas. Por extensión, estos beneficios para el consumidor individual tienen una dimensión económica y social colectiva, en la que por ahora no profundizamos³¹.

El análisis de beneficios expuesto es bastante coherente con algunas propuestas profesionales. Desde una perspectiva publicitaria y con el consumidor como eje de actuación, la agencia de publicidad BBDO, por ejemplo, habla de tres tipos de valores a los que se puede asociar la marca: funcionales (qué hace la marca por mí), expresivos (qué dice la marca de mí) y centrales (qué valores humanos, sociales, etc., que considero importantes, promueve la marca)³².

Como Ambler, distintos autores han tratado también de clasificar las utilidades de la marca. Aaker habla de la "proposición de valor" de la marca como declaración de sus beneficios "funcionales, emocionales y autoexpresivos"³³; Biel destaca que las marcas son necesarias porque "simplifican la

³¹ Aunque no se refiera exclusivamente a las marcas, el Vaticano, a través del Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, expone en un documento sobre "Ética en la Publicidad" buena parte de los beneficios y perjuicios sociales que se pueden derivar de la comunicación publicitaria. Este documento ayuda a entender las exigencias que plantea a la utilización de las marcas la necesidad de mantener altos estándares éticos "en relación a la veracidad, la dignidad humana y la responsabilidad social" (Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, "Ética en la Publicidad", *Ecclesia*, nº 2.832, 15 de marzo 1997, p. 38).

³² Cfr. OLIVER, Xavier, "Marcas: la visión del consumidor", *Investigación y Marketing*, nº 55, Junio 1997, p. 39. Para un análisis más completo de esta propuesta, vid., FRANZEN, G. y HOLZHAUER, Freek, *Brands. Book IV. Values, life-styles and branched articles*, BBDO College Editions, 1989, pp. 47-101.

³³ Cfr. AAKER, D.A., *Building...*, op. cit., p. 95.

elección”, actuando como dispositivos de síntesis (*shorthand devices*) de un conjunto de atributos funcionales y emocionales³⁴; De Chernatony se refiere a cuatro visiones complementarias del papel de la marca para los consumidores: medio de identificación de la oferta, garantía de calidad consistente, dispositivo de síntesis de las asociaciones mentales en torno a la marca –que facilita la elección–, y mecanismo de proyección de los aspectos de la propia personalidad³⁵; por último, Múgica y Yagüe hablan de tres tipos de utilidad fundamentales: utilidad de elección, utilidad funcional y utilidad simbólica³⁶.

Si hubiera que hallar un mínimo común denominador de las ideas expuestas, dejando a un lado los macrobeneficios sociales y económicos, se podría concluir que las marcas aportan valor al consumidor mediante dos tipos fundamentales de ventajas: funcionales y psicológicas. Ese valor es percibido a través de múltiples impresiones, entre las que destacan las derivadas de actividades de comunicación en torno a la marca y de la experiencia de consumo e interacciones con los productos y servicios que representa. Resumiendo, como indican Cobb–Walgren et al, desde el punto de vista del consumidor el valor de la marca (*brand equity*) lo constituye la percepción de ese conjunto de ventajas³⁷.

Varios de los autores citados reconocen que, en la actualidad, los beneficios psicológicos son los más relevantes, ya que las diferencias funcionales que proponen las marcas son en muchos casos insignificantes. La utilización del *test ciego* para la comparación entre productos, sin marca y con marca, ha reafirmado en múltiples ocasiones la transformación de la experiencia de consumo provocada por las marcas. El “efecto placebo” demostrado por Cooper y Branthwaite en el mercado de los analgésicos se extiende a muchas otras categorías de bienes³⁸. Asimismo, en la actualidad se resalta especialmente la función de la marca como mecanismo de simplificación de los procesos de compra en mercados cada vez más complejos. Como señalan con acierto Bender, Farquhar y Schulert, ilustrando una paradoja de gran interés en el marketing moderno, “la proliferación de productos crea elecciones; las marcas simplifican las elecciones”³⁹. Esto se concreta, por ejem-

³⁴ Cfr. BIEL, Alexander L., “Discovering...”, *op. cit.*, p. 202.

³⁵ Cfr. DE CHERNATONY, L. y DALL'OLMO RILEY, F., *op. cit.*, p. 94.

³⁶ Cfr. MÚGICA, J.M. y YAGÜE, M.J., “Impacto del capital comercial en la competitividad empresarial”, *Papeles de Economía Española*, n.º 56, 1993, pp. 242–256.

³⁷ COBB–WALGRÉN, Cathy J., RUBLE, Cynthia A. y DONTHU, Naveen, *op. cit.*, p. 29.

³⁸ Cfr. FELDWICK, P., *op. cit.*, 24–25.

³⁹ BENDER, David M., FARQUHAR, Peter H. y SCHULERT, Sanford C., “Growing from the Top”, *Marketing Management*, Vol. IV, n.º 4, Winter/Spring 1996, pp. 10–19.

plo, en la tendencia de los clientes a manifestarse leales –tanto desde el punto de vista de la actitud como del comportamiento– a un reducido número de marcas en cada categoría de producto, entre las que distribuyen sus elecciones y afectos. El fenómeno de la “lealtad repartida” (*split loyalty*) surge de la necesidad de simplificar la elección, sin renunciar a la variedad, en un entorno de abundancia⁴⁰.

En resumen, y sin menospreciar otros tipos de utilidades, los beneficios psicológicos derivados de la adhesión a cierto número de marcas en cada categoría de producto, con la consiguiente simplificación de la actividad de consumo, son en la actualidad pieza clave en la consideración del papel de la marca⁴¹.

2.3. Manifestaciones del valor

El proceso de construcción de marca a lo largo del tiempo y el análisis de su valor requiere que consideremos las manifestaciones sobre su utilidad y sus beneficios en el mercado. Señala Ehrenberg que los estudios sobre esta cuestión no muestran acuerdo sobre qué valores (y cómo) llevan a que el consumidor elija entre marcas y muestre lealtad⁴². Toda marca desea ser cualificada de forma que su valoración presente y pasada en el mercado, manifestada de alguna forma, ayude a anticipar su comportamiento futuro. En este sentido, y sin que sean excluyentes, se puede afirmar que existen dos enfoques principales sobre el asunto: uno que resalta las manifestaciones del comportamiento y otro que se centra en las manifestaciones cognitivas y de actitudes.

Ehrenberg, junto a otros colegas, ha venido desarrollando en los últimos años diversas investigaciones sobre los procesos de elección entre marcas, llegando a la conclusión de que, en mercados maduros, los resultados del comportamiento a lo largo del tiempo llevan a que, tanto a nivel individual

⁴⁰ BARNARD, Neil y EHRENBERG, Andrew, “Advertising: Strongly Persuasive or Nudging?”, *Journal of Advertising Research*, Enero/Febrero 1997, p. 27; EHRENBERG, Andrew y SCRIVEN, John, “Added values or propensities to buy?”, *Admap*, Septiembre 1997, pp. 36–40.

⁴¹ Weilbacher apunta que la marca adquiere sentido como mecanismo de simplificación en una civilización que avanza extendiendo el número de operaciones y actividades que el hombre puede desarrollar sin pensar en ellas. Cfr., WEILBACHER, William M., *Brand Marketing. Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1993, p. 95.

⁴² EHRENBERG, Andrew y SCRIVEN, John, *op. cit.*, p. 36.

como agregado, cada marca tenga determinado grado de importancia (*salience*)⁴³, del que depende en buena medida su propensión a ser elegida frente a otras. En el ámbito individual, señala Ehrenberg, dicha propensión es bastante estable para cada una de las marcas que forman el reducido repertorio de posibles elecciones en cada categoría de producto (según el modelo de Dirichlet⁴⁴); en términos agregados, se produce el “efecto de la doble adversidad” (*double jeopardy effect*), una especie de “espiral del silencio” de marketing, por el que las marcas con menos cuota de mercado no sólo atraen menos clientes, sino que además estos son menos leales que los de marcas con cuotas superiores⁴⁵. Tal situación guarda similitud con numerosos fenómenos económicos y sociales —“efecto vagón”, “efecto red”, “cascadas de información”, etc.— en los que la interdependencia, especialmente en torno a “bienes fiduciarios”, puede provocar que los seres humanos se comporten como gregarios⁴⁶.

Todas estas reflexiones son especialmente relevantes en mercados maduros y para marcas establecidas, sobre todo por lo que respecta al estudio de la repetición de compra tras la prueba; evidentemente, no desprecian el valor del conocimiento previo de la marca, anterior a su uso, pero sí lo relativizan

⁴³ Tanto para profundizar en el concepto de *salience*, como para introducirse en la investigación de Ehrenberg, Barnard y Scriven (“Justifying Our Advertising Budgets”), se puede consultar, además de los trabajos ya citados, EHRENGERG, A.S.C., “Justifying Our Advertising Budgets. The Weak and Strong Theories”, en *Ponencias del II Encuentro Internacional de la AIMC sobre Investigación de Medios*, Madrid, Noviembre de 1997, pp. 231–253. Un reciente número especial del *Journal of Advertising Research* sobre “brand equity” se centra precisamente en la controversia suscitada por esos trabajos. Vid., *Journal of Advertising Research*, “Special Issue: Brand Equity”, Noviembre/Diciembre 1997.

⁴⁴ A modo de síntesis, lo que el modelo de Dirichlet propone es que en cualquier mercado cercano al estado de madurez los individuos tienen más o menos propensiones fijas a comprar determinadas marcas de un producto, dentro de su repertorio. Sus carteras de marcas, sin embargo, son heterogéneas, y varían de individuo a individuo. Para una descripción del modelo, vid., EHRENGERG, A.S.C., *Repeat Buying: Theory and Applications*, 2ª Ed., Charles Griffin, Londres, 1988.

⁴⁵ Cfr. EHRENGERG, A.S.C., GOODHART, J. y BARWISE, T.P., “Double Jeopardy Revisited”, *Journal of Marketing*, 54, 3, 1990, pp. 82–91. Para una revisión crítica del concepto de “double jeopardy”, vid., BALDINGER, Allan L. y RUBINSON, Joel, “The Jeopardy in Double Jeopardy”, *Journal of Advertising Research*, Noviembre/Diciembre 1997, pp. 37–49.

⁴⁶ CONTHE, Manuel, “Miedos y modas”, *Expansión*, 19 de enero de 1998, pp. 47. La investigación económica sobre estas cuestiones es muy sugerente. Adler, analizando las situaciones de consumo que requieren de forma especial conocimiento, llega a conclusiones similares a las de Ehrenberg al explicar el fenómeno de los artistas que llegan al estrellato gracias al comportamiento de los fans. Cfr., ADLER, Moshe, “Stardom and talent”, *The American Economic Review*, Vol. 75, nº 1, 1985, pp. 208–212.

frente a la importancia del refuerzo que se deriva de aquella repetición⁴⁷. Late aquí la idea del hombre como animal de costumbres y de la masa como rebaño, cuyas actuaciones son más inerciales que reflexivas.

Frente a esta visión, bastante determinista, otros autores resaltan la trascendencia de analizar lo que Keller ha definido como “conocimiento de marca” – el contenido de un nodo en la memoria de las personas acerca de la marca, al que se unen una gran variedad de asociaciones, más o menos ricas⁴⁸. La manifestación de ese conocimiento, según Keller, posee dos dimensiones: la primera tiene que ver con ciertos niveles de reconocimiento y recuerdo (*brand awareness*), y la segunda con la estructuración de ese conjunto de asociaciones (atributos, beneficios y actitudes) en torno a la marca. En este mismo ámbito se enmarcan trabajos recientes como el desarrollado por la agencia de publicidad Young & Rubicam a través de una macroencuesta mundial sobre percepciones de marca mantenidas por los consumidores⁴⁹. Los principales resultados de este estudio señalan que el proceso de construcción de marca se produce a través de una secuencia de percepciones concreta, que empieza con la *diferenciación*, sigue con la *relevancia*, continúa con la *estima* y finaliza en el *conocimiento*. Cada marca puede ser evaluada, tanto respecto a las de la misma categoría como en general, por el nivel que alcanzan esas percepciones. En esta segunda visión, se incide especialmente en la evaluación cognitiva y afectiva como presupuesto para comprender y anticipar su comportamiento en el mercado.

Al margen de que haya trabajos que se centren más en unos u otros aspectos de las manifestaciones sobre el valor de la marca por parte de los consumidores, y sin entrar en una discusión que recordaría a la del huevo y la gallina, parece claro que es necesario atender tanto a comportamientos como a cogniciones y actitudes para explicar esa valoración y sus efectos en el mercado⁵⁰. Así lo corroboran numerosos estudios que, sobre todo con la

⁴⁷ Cfr. EHRENBERG, A., “How do consumers come to buy a new brand?”, *Admap*, Marzo 1997, pp. 20–24; EHRENBERG, A. y SCRIVEN, J., “Added values or propensities to buy?”, *Admap*, Septiembre 1997, pp. 36–40.

⁴⁸ Cfr. KELLER, Kevin Lane, *op. cit.*, p. 2–3.

⁴⁹ Para una exposición de los resultados e implicaciones de la investigación de Young & Rubicam, vid., AGRES, Stuart J. y DUBITSKY, Tony M., “Changing Needs for Brands”, *Journal of Advertising Research*, Enero/Febrero 1996, pp. 21–20.

⁵⁰ Paul Feldwick, refiriéndose a los trabajos de Ehrenberg, señala que hay que tener cuidado en no confundir el número de devotos de una marca con el grado de su devoción. Para ello, hay que combinar adecuadamente el estudio de las manifestaciones de la fortaleza psicológica de las marcas en la mente de los consumidores y de la fortaleza derivada de su presencia en el

intención de medir el valor de la marca para el consumidor –y en general, para quienes participan en el mercado–, establecen factores que reflejan ambos tipos de manifestaciones. Niveles de conocimiento y reconocimiento, notoriedad, relevancia, percepción de calidad, grado de satisfacción, participación de mercado, índices de lealtad y edad de la marca, son factores que se combinan en diferentes propuestas de análisis y medición de su valor, tanto académicas como profesionales⁵¹.

Dentro de esas visiones integradoras, y teniendo en cuenta la analogía que se propone en este estudio de la marca como autoridad, cabe fijarse en algunas que tratan de sintetizar el significado de las diversas manifestaciones del valor de la marca con el concepto de vinculación o compromiso. La empresa Millward Brown ha desarrollado un modelo de diagnóstico de los factores que sustentan la lealtad a la marca –como signo clave del valor para el consumidor–, cuyo factor de síntesis es el grado de vinculación y compromiso (*bonding*). Este modelo, denominado Brand Dynamics Pyramid, concluye que la vinculación a la marca es el resultado de la confianza y afinidad creada por cuatro factores: presencia y dinamismo de la marca, relevancia para el consumidor, garantía de funcionamiento prometido y ventaja percibida respecto a la competencia⁵². Por su parte, la compañía Taylor Nelson AGB ha desarrollado una herramienta, BrandVision, para medir la afinidad

mercado. Cfr. Manifestaciones de Paul Feldwick citadas en, RICHARDS, Trevor, “Measuring the true value of brands”, *Admap*, Marzo 1997, p. 32–33.

⁵¹ Dos propuestas concretas, una académica y otra profesional, pueden servir para ilustrar esa idea. Aaker, desde su primera conceptualización del valor de marca a principios de los años noventa, mantiene cinco categorías de manifestaciones del valor: Lealtad, calidad percibida, asociaciones, reconocimiento y comportamiento en el mercado. Cfr. AAKER, David A., *Managing...*, op. cit., p. 16; AAKER, David A. y ÁLVAREZ BLANCO, Roberto M., “Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados”, *Harvard Deusto Business Review*, Noviembre/Diciembre 1995, p. 77; AAKER, David A., *Building...*, op. cit., pp. 15–16. Un conjunto muy variado de datos sobre comportamiento de compra y actitudes hacia la marca son también la base del modelo *BrandBuilder*, centrado en el análisis de la lealtad hacia la marca como principal muestra de su valor. Cfr. BALDINGER, Allan L. y RUBINSON, Joel, “Brand Loyalty: The Link Between Attitude and Behavior”, *Journal of Advertising Research*, Noviembre/Diciembre 1996, pp. 22–34. Para una visión sintética de algunos otros enfoques, vid., COOPER, Alan, “Brand equity –a lifestage model”, *Admap*, Enero 1998, p. 34.

⁵² Cfr. DYSON, P., FARR, Andy y HOLLIS, N., op. cit., pp. 14–16; FARR, Andy, “Advertising and brand equity”, *Admap*, Abril, 1996, pp. 30–38. Para una aplicación de este modelo a la comparación entre marcas del distribuidor y marcas del fabricante de distintas categorías de productos en el mercado español, vid., GRANADOS, Pilar, “El valor de las marcas: la distribución frente a los grandes fabricantes”, en *Actas del II Seminario Aedemo–AEA. La investigación en la creación y mantenimiento de las marcas*, Palma de Mallorca, 24 y 25 de Abril de 1997, pp. 101–137.

entre el consumidor y la marca, expresada también en cierto grado de compromiso (*commitment*)⁵³. En ambos estudios, subyace la idea de que la marca logra entablar una relación especial con el consumidor a través de una combinación única de atributos y valores percibidos y experimentados.

2.4. Marca, comunicación y relación

La consideración de la marca desde una perspectiva relacional requiere necesariamente detenerse en su dimensión comunicativa. La comunicación es componente esencial de toda relación, y más si cabe en el caso de las relaciones de intercambio. Ciertamente, no se puede hablar de la marca sin hacer referencia a la comunicación, y hay incluso quienes mantienen que sólo es comunicación⁵⁴. Mucho se ha escrito sobre la importancia de los mensajes publicitarios y otras actividades de persuasión para la construcción y el mantenimiento del valor de la marca. A este respecto, en cierta medida se puede aceptar la idea, expuesta por Adolfo Estrella, de que se ha pasado de "la producción del objeto consumido, a la comunicación de lo producido y finalmente a la producción de lo comunicado"⁵⁵. En muchos mercados, la marca ha pasado a ser lo fundamental y los productos lo accidental. Las empresas son conscientes de esta realidad, especialmente en períodos de crisis. Es lo que en la actualidad, por ejemplo, parece experimentar una marca como McDonald's, ante la crisis de su producto paradigmático: la hamburguesa⁵⁶.

Semprini ha analizado con detalle la marca desde la perspectiva de su significación, conceptualizándola como *motor semiótico* —"conjunto de discursos que mantienen entre sí todos los sujetos (individuales o colectivos) que participan en su génesis"⁵⁷—. Frente a lo que sucedía en el mercado de

⁵³ Cfr. HEAT, Robert, "Brand Commitment as a Predictor of Advertising Effect", *Admap*, Abril 1997, pp. 54-56.

⁵⁴ En un reciente estudio de Inner Research para una agencia de publicidad española sobre la relación entre el público y la publicidad de marcas se avanzaban conclusiones como la siguiente: "La marca es hoy una entidad autónoma y autosuficiente: puede incluso olvidar al producto" ("Sentir la marca", *Anuncios*, n.º 761, 20/26 Octubre 1997, p. 21).

⁵⁵ ESTRELLA CABRERA, Alfonso, "Más allá del producto. La marca comercial moderna", *Investigación y Marketing*, n.º 55, Junio 1997, p. 52.

⁵⁶ Cfr. LEONHARDT, David, "McDonald's. Can It Regain Its Golden Touch?", *Business Week*, Marzo 9, 1998, pp. 44-49.

⁵⁷ SEMPRINI, A., *op. cit.*, p. 47.

productos, señala este autor, en el de marcas los individuos intercambian en igual medida discursos sobre los productos, y solamente productos⁵⁸. En este sentido, la marca como conjunto de discursos que crea mundos simbólicos tiene una identidad estructurada en tres niveles: nivel axiológico (valores), nivel narrativo (relatos) y nivel discursivo (actores, personajes, objetos, etc.). Definida así como halo de significación que envuelve un producto, Semprini señala que los tres recursos para mantener su identidad son la credibilidad (asociación creíble del mundo propuesto a la oferta a la que dicha marca confiere valor y significado), legitimidad (extensión en el tiempo y en el espacio) y afectividad (estímulo de los sentimientos y afectos)⁵⁹. Sin profundizar todavía en la idea de autoridad, ya se puede advertir que estos tres factores son significativos para su reconocimiento en cualquier ámbito que nos movamos.

Como en el caso del análisis de Semprini, los estudios semióticos sobre la marca tienen gran valor tanto para su gestión como para comprender el papel que juega en las sociedades de consumo. Pero como sucede también a la semiótica en general, existe en este caso el riesgo de pensar no ya sólo que la marca sea exclusivamente comunicación, sino que además lo sea sin referente real alguno. Esto tiene especial interés, por ejemplo, al hablar del valor que añade la publicidad a la marca. Floch aborda esta cuestión estudiando cuatro filosofías concretas de la publicidad –las de D. Ogilvy, J. Feldman, J. Séguéla y P. Michel–, precisamente según su forma de entender el “principio de realidad” –la aceptación o no de un discurso referencial o constructivo–⁶⁰. Cuando lo que predomina es el discurso constructivo, la comunicación en torno a las marcas puede estar tan despegada de lo que en principio les da sentido –un producto, una organización, una actividad–, que finalmente quede reducida a un ejercicio de prestidigitación.

La absolutización del discurso, el “éxtasis de la comunicación” del que habla Jean Baudrillard⁶¹, puede desembocar en fenómenos extremos como el de la construcción de marcas sin referencia a producto alguno⁶² o, de

⁵⁸ Cfr. *Ibid.*, p. 41.

⁵⁹ Cfr. *Ibid.*, pp. 70–73.

⁶⁰ Cfr. FLOCH, Jean-Marie, *Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1993, pp. 201–242.

⁶¹ Cfr. BAUDRILLARD, Jean, “El éxtasis de la comunicación”, *El otro por sí mismo*, 2ª Ed., Editorial Anagrama, Barcelona, 1988, pp. 9–23.

⁶² Díaz de Rada cita los casos de Cacao Maravillao, Fruit of the Loom y Stentson como ejemplos de creación de marca sin referencia a producto alguno. Cfr. DÍAZ DE RADA, Vidal, “La

forma más genérica e inquietante, en la extensión de “visiones posmodernas” del marketing, en las que la hiperrealidad suplanta a la realidad⁶³. Visiones que son estimulantes desde el punto de vista de la crítica teórica, y del estilo en sus manifestaciones prácticas, pero que, como señala uno de sus analistas y representantes, Stephen Brown, acaban en propuestas muy parecidas al acto de “ingerir miniaturas de crema y chocolate: son deliciosas, indulgentes y subversivas, pero al final le conducen a uno a la bicicleta de ejercicios”⁶⁴. El análisis extremo de la marca sólo como comunicación y desde la propia comunicación es una muestra más del abuso de la semiología, que lleva, en palabras de Alonso, a la “clausura absoluta del universo social por parte de un universo simbólico predeterminado que lo domina en su totalidad”⁶⁵.

Esta amenaza de clausura social por parte de la comunicación ha sido criticada en el ámbito de la sociología por autores como Pierpaolo Donati, que sostiene que una comunicación totalmente autónoma, desvinculada de un contexto de relaciones sociales, es incapaz de producir una vida social viable⁶⁶. Frente a este paradigma comunicacional de la sociedad, y al paradigma clásico, estructural–funcionalista, que no da cuenta de la creciente complejidad comunicativa, Donati propone una sociología relacional cuya idea básica es que “la comprensión y la explicación de los fenómenos sociales comienza con el presupuesto de que la relación es una realidad *sui generis*,

compra de símbolos sociales frente al consumo de objetos”, *Papers. Revista de Sociología*, n° 51, 1997, p. 39.

⁶³ Para un acercamiento a esta visión posmoderna del marketing y sus presupuestos teóricos, vid. entre otros, HIRSCHMAN, Elizabeth C. y HOLBROOK, Morris B., *Postmodern Consumer Research: The Study of Consumption as Text*, Thousand Oaks, Sage, 1992; BROWN, Stephen, “Postmodern marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, n° 4, 1993, pp. 50–61; BROWN, Stephen, “Marketing as multiplex: screening postmodernism”, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, n° 8/9, 1994, pp. 27–51; FIRAT, A. Fuat, DHOLAKIA, Nikkilesh y VANKATESH, Alladi, “Marketing in a postmodern world”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n° 1, 1995, pp. 40–56; FIRAT, A. Fuat y VENKATESH, Alladi, “Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, Diciembre 1995, pp. 239–267. Alladi Venkatesh, John F. Sherry (Jr.) y Fuat han editado también dos números especiales del *International Journal of Research in Marketing* sobre esta cuestión (n° 10, Agosto 1993 y n° 11, Septiembre 1994).

⁶⁴ BROWN, Stephen, *Postmodern Marketing*, Routledge, Londres, 1995, p. 181.

⁶⁵ ALONSO, Luis Enrique, “Consumo, signo y deseo: las limitaciones del análisis semiológico en los estudios sobre consumo”, *Estudios de Consumo*, n° 32, 1995, p. 76.

⁶⁶ DONATI, Pierpaolo, “Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional”, *Comunicación y Sociedad*, Vol. VIII, n° 1, 1995, p. 67.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 68.

distinta de los términos relacionados”⁶⁷. Reflexiones de esta naturaleza son especialmente atinadas para interpretar y comprender mejor el fenómeno de la marca como eje de relaciones de intercambio.

La teoría del marketing, desde hace algo más de una década, ha desarrollado también una perspectiva relacional de los procesos de intercambio, precisamente a partir de los modos de intercambio ricos desde el punto de vista de la relación personal –servicios, *business-to-business*, etc.–, frente a aquellos otros en los que la relación era casi completamente simbólica, un simulacro en torno a la transacción económica –bienes de consumo, y en especial los de consumo rápido –⁶⁸. Ante el marketing como estrategia de poder y dominación por parte de la oferta, y el marketing como forma de rendición interesada ante los designios de la demanda estadísticamente relevante, el marketing relacional, cuando es algo más que una táctica al servicio de las posturas anteriores, trata de centrarse en el mutuo enriquecimiento de la relación de intercambio entre personas. Como todo lo nuevo que nace con fuerza, este enfoque relacional deberá refinarse con el paso del tiempo. La tendencia a la individualización de la relación comercial y a la búsqueda de vinculaciones duraderas no está exenta de peligros e incógnitas todavía sin resolver en la práctica⁶⁹.

En esta visión, que pretende superar paradigmas de marketing anteriores⁷⁰, la marca pasa a ser uno de los componentes esenciales de la relación, tanto

⁶⁸ Desde mediados de los años ochenta, a partir de los trabajos de varios investigadores europeos y norteamericanos especializados en marketing de servicios e industrial, se ha ido consolidando una perspectiva relacional del marketing que hoy está asentada como enfoque teórico. Existen dos planteamientos fundamentales sobre marketing relacional, uno americano y otro europeo, cuyas principales aportaciones se sintetizan bien en dos números especiales sobre esta materia en sendas publicaciones académicas: *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.º 23, Fall 1995 (perspectiva norteamericana), y *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n.º 2, 1996 (perspectiva europea).

⁶⁹ El marketing relacional (o de relaciones), que como enfoque teórico tiene gran interés, requiere manifestaciones prudentes en la práctica, y la prudencia lleva a tener muy presente a la persona si no se quiere que algunas de las iniciativas que se ponen en marcha en nombre del marketing relacional acaben con las relaciones ya existentes con los clientes. Cfr. FOURNIER, S., DOBSCHA, S. y GLEN MICK, D., “Preventing the Premature death of Relationship Marketing”, *Harvard Business Review*, Enero/Febrero 1998, pp. 43–51. En este sentido, la intensa actividad en torno a programas de lealtad y fidelidad de los clientes, una de las manifestaciones más paradigmáticas del marketing relacional, se empieza a poner en duda en algunos sectores. Cfr. DOWLING, Grahame y UNCLES, Mark, “Do Customer Loyalty Programs Really Work?”, *Sloan Management Review*, Summer 1997, pp. 70–82.

⁷⁰ Cfr., GRONRÖS, Christian, *Relationship Marketing: In Search of a New Paradigm*, CERS Reports, n.º 1, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland, 1996.

en su dimensión comunicativa como en su papel de elemento de síntesis de las experiencias de compra, uso y consumo a lo largo del tiempo. A su vez, ella misma es un tipo de relación. Ambler ha profundizado en esta idea, concediendo a la marca el máximo protagonismo como “actor” –utilizando la analogía personal– en torno al que se construye una red de relaciones para lograr ciertos objetivos⁷¹.

La consideración de la marca como promesa, contrato, palabra dada y mantenida, tiene especial relevancia en el paradigma relacional. Floch afirma al respecto: “la marca es instauración de una relación. *Compromiso, caución, promesa o responsabilidad*, por una parte, *confianza, cariño* o incluso *afecto* por la otra: hay que ser dos para crear una marca. La marca nace de una fiducia, de una confianza dada y mantenida; muere por tradición o por decepción. No hay marca sin contrato implícita o explícitamente realizado”⁷². Biel, Blackston, Fourier, Dubois y Duquesne, entre otros, resaltan ideas parecidas al hablar de las relaciones con la marca y de la marca como relación⁷³. Merece la pena puntualizar aquí que la marca, sólo de forma metafórica y acudiendo de nuevo a la personalización, promete, se compromete o responsabiliza; quien de hecho lo hace es su titular.

La unión de la perspectiva relacional con recientes aportaciones en el ámbito de la comunicación de marketing, como el desarrollo del modelo de comunicación integrada (*integrated marketing communications*), también ha llevado a similares conclusiones. Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, en la obra más representativa de esta escuela –que también proclama un cambio de paradigma en marketing–, se refieren a la marca como condensador de una “red de contactos” entre la organización, su oferta y sus clientes⁷⁴. Por

⁷¹ Cfr. AMBLER, Tim, *The Relational Paradigm: A Synthesis*, PAN’AGRA Working Paper nº 95, Londres Business School, 1994, pp. 3–5; AMBLER, Tim, “El desarrollo de las relaciones de marca”, *EXPANSION & FINANCIAL TIMES, Nuevas ideas de Management*, nº 6, 1996, p. 11.

⁷² Cfr. FLOCH, Jean-Marie, *op. cit.*, p. 92.

⁷³ Cfr. BIEL, Alexander L., “Discovering Brand Magic...”, *op. cit.*, pp. 206–208; BLACKSTON, Max, “Beyond Brand Personality: building brand relationships”, en AAKER, David. A. y BIEL, Alexander L. (eds.), *op. cit.*; FOURIER, S., “A consumer–brand relationship perspective on brand equity”, Marketing Science Institute Conference on Brand Equity and the Marketing Mix, Tucson, Arizona, 2–3 Marzo, 1995; DUBOIS, Bernard y DUQUESNE, Patrick, “Un concept essentiel pour comprendre la valeur des marques: la force de conviction”, *Revue Française du Marketing*, 152, 2, 1995, pp. 23–34.

⁷⁴ SCHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley I. y LAUTERBORN, Robert F., *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1996 (reimpresión de la obra original de 1993), pp. 120–140. Vid., también, FOR-

su parte, Duncan y Moriarty, integrando más plenamente las ideas del marketing relacional –aceptando la premisa de que “la unidad de valor en los negocios ya no son los productos, sino las relaciones”⁷⁵–, señalan que los cimientos de la vinculación a la marca son la confianza, consistencia, accesibilidad, sensibilidad, compromiso, afinidad y agrado⁷⁶. La marca, vista como manifestación sintética de relaciones en el mercado, como activador de conocimientos y experiencias, genera en último término adhesiones o rechazos que se asemejan bastante a los provocados por los portadores de autoridad en diferentes ámbitos de la vida en sociedad.

3. Marca y autoridad

Poder, fortaleza, prestigio, carisma, reputación, fama, popularidad, reconocimiento: son algunos de los términos que se utilizan con frecuencia para cualificar a las marcas. Quizá dos de los más utilizados sean el concepto de poder –poder de mercado– y el de fortaleza –marcas fuertes–⁷⁷. Donald Keough, ex-directivo de una de las marcas más sobresalientes de la historia, Coca Cola, afirma que el poder es una cualidad poseída sólo por las marcas internacionales más fuertes. Una marca con poder, para Keough, se caracteriza por la naturaleza distintiva de su imagen, la consistencia de sus comunicaciones, la integridad de su identidad y por el hecho de que ha sobrevivido al paso de los años⁷⁸. En definitiva, el reconocimiento, cuanto más amplio mejor, del éxito continuado en los mercados, de su fortaleza, es la causa de su poder. Coincide esta visión con aquéllas que, como en el caso de los estudios de Ehrenberg, enfatizan el análisis comportamental de las manifestaciones del valor. Entre marcas competitivas, la fortaleza o debilidad depende en gran medida del tamaño. Usando con cierta libertad la definición de *potestas* dada por Alvaro d’Ors, se podría decir que el poder de marca es “su grandeza

TINI-CAMPBELL, Lisa, “Brand Contacts”, *Northwestern University’s Third Annual Integrated Marketing Communications Symposium*, 6-IV-1994, NTC Business Books, 1995, pp. 1-5.

⁷⁵ DUNCAN, Tom y MORIARTY, Sandra, *Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*, McGraw-Hill, Nueva York, 1997, p. 41.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 47-48.

⁷⁷ Cfr., AAKER, David A., *Building Strong Brands...*, *op. cit.*; DE CHERNATONY, L. y McDONALD, Malcom H.B., *Creating Powerful Brands...*, *op. cit.*; STOBART, Paul (ed.), *Brand Power*, Nueva York University Press, Nueva York, 1994.

⁷⁸ Cfr., KEOUGH, Donald, “The importance of brand power”, en STOBART, Paul (ed.), *Brand Power...*, *op. cit.*, p. 19.

socialmente reconocida”⁷⁹. Sin embargo, el mantenimiento de esa grandeza a lo largo del tiempo requiere una explicación que va más allá del poder de mercado.

Conceptos como el de prestigio, reputación, popularidad, etc. son más afines al concepto de *auctoritas* que al de poder, tal y como apunta Domingo⁸⁰. La autoridad como saber (y saber hacer) socialmente reconocido, en el mercado, puede o no coincidir con el poder. Sólo así se entiende que marcas establecidas, cuya fortaleza se reconoce —ventas, cuota de mercado, etc.—, sean desplazadas por otras que van cimentando su éxito a través de medios distintos. El equilibrio entre poder y autoridad, que mutuamente se refuerzan, es lo que permite a algunas marcas mantener a lo largo del tiempo altos niveles de vinculación y compromiso con sus clientes. De hecho, la idea de autoridad en relación a las marcas ha sido sugerida en alguna ocasión, aunque de forma tangencial y sin profundizar en su significado. Por ejemplo, Lannon la incluye como uno de los componentes de la reputación⁸¹ y Martínez Gastey como primera variable de estudio de su valor⁸². Esta cuestión sí ha suscitado interés desde una perspectiva sociocultural, sobre todo al reflexionar en torno al contenido simbólico de la marca como signo paradigmático de las sociedades de consumo. Aunque éste no sea el enfoque del presente estudio, cabe citar que autores como Bell, Goldman, Pollay y Schudson, entre otros muchos, han destacado la importancia de los signos comerciales y sus discursos como guías e instancias de autoridad en determinados ámbitos sociales, en ocasiones sustituyendo el papel jugado por instituciones tradicionales como la familia, la escuela, la Iglesia, etc.⁸³

⁷⁹ Sobre la definición de autoridad y potestad en Alvaro d'Ors, cfr. DOMINGO, Rafael, *Teoría de la "auctoritas"*, Eunsa, Pamplona, 1987, pp. 47–51.

⁸⁰ *Ibid.*, pp. 219–222.

⁸¹ Cfr. LANNON, Judie, “Integrated communications from the consumer end”, (I), *Admap*, Febrero 1996, p. 24.

⁸² Cfr. MARTÍNEZ GASTEY, Josefina, “Scaneando una marca”, en *Actas del II Seminario Aedemo-AEA. La investigación en la creación y mantenimiento de las marcas*, Palma de Mallorca, 24 y 25 de Abril de 1997, p. 9.

⁸³ Vid., BELL, D., *The Cultural Contradictions of Capitalism*, Basic Books Inc., Nueva York, 1976; SCHUDSON, M., *Advertising, the Uneasy Persuasion: It's Dubious Impact on American Society*, NTC Business Books, Basic Books Inc., Nueva York, 1984; POLLAY, “The Distorted Mirror: Reflections on the Unintended Consequences of Advertising”, en HOVLAND, R. y WILCOX, G.B. (Eds.), *Advertising in Society: Classic and Contemporary Readings on Advertising's Role in Society*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1989, pp. 437–476; GOLDMAN, R., *Reading Ads Socially*, Routledge, Nueva York, 1992.

Teniendo en cuenta lo dicho hasta ahora, y aunque sólo sea de forma introductoria, pasemos a ver cuál es el papel que juega la marca en las relaciones de autoridad en el mercado. Lo que sigue es más bien una tentativa, una propuesta de una forma distinta de entender su naturaleza y su función, que por supuesto requiere un análisis más detallado. Como tentativa, trata de dar sentido a algunas de las consideraciones hechas hasta ahora en referencia a los estudios sobre la marca. La orientación del concepto hacia visiones que resaltan el reconocimiento por parte de los consumidores, la creciente importancia de su naturaleza comunicativa y relacional, el valor especial de sus beneficios psicológicos y la necesaria síntesis entre efectos cognitivos y de comportamiento justifican este intento de reflexionar sobre la marca como autoridad, y no sólo como poder en el mercado.

3.1. *Marca y relación de autoridad*

Bochensky, en *¿Qué es la autoridad?*, hace una introducción a la lógica de la autoridad, centrándose en sus aspectos fundamentales, sus rasgos básicos. Define la autoridad como una relación entre un portador (P), un sujeto (S) y un ámbito (A), por la que P es una autoridad para S en el ámbito A, cuando S acepta en principio todo cuanto P le comunica como afirmación y pertenece al ámbito A⁸⁴. Tanto la consideración de la comunicación como requisito necesario para establecer la relación, ya que el ámbito de autoridad es un conjunto de proposiciones u órdenes sobre la realidad, como el hecho de que portador y sujeto deben ser seres conscientes, personas humanas, ayudan a comprender el tipo de relaciones binarias que se pueden dar entre los tres elementos de la relación de autoridad. Bochensky analiza también los dos tipos de autoridad posibles, la autoridad epistemológica (la del que sabe y conoce la realidad) y la autoridad deontológica (la del que dicta órdenes o reglas de conducta)⁸⁵. En el primer caso, el reconocimiento y aceptación de la autoridad por parte del sujeto, ya sea de forma infundada o fundada —como sería deseable—, no tiene un fin práctico directo, mientras que en el segundo, en el de la autoridad deontológica, lo requiere necesariamente. De ese reconocimiento se pueden derivar o no actuaciones y comportamientos que asuman lo afirmado o cumplan lo ordenado.

⁸⁴ Cfr. BOCHENSKY, J.M., *¿Qué es la autoridad?*, Editorial Herder, Barcelona, 1979, p. 27.

⁸⁵ *Ibid.*, pp. 66–80 y 95–107.

Siguiendo una metodología analógica –muy propia en el ámbito de las ciencias humanas, como señala Bettetini⁸⁶–, se puede ver la marca como signo que sintetiza relaciones de autoridad entre oferentes (portadores de autoridad, por lo que hacen y comunican) y demandantes (sujetos que reconocen autoridad, por lo que conocen y experimentan) en ámbitos concretos del mercado (intercambios en torno a la satisfacción de determinadas necesidades). La marca activa en los destinatarios de la oferta –y no en todos de la misma forma, pues sus relaciones con portadores de autoridad y sus conocimientos y experiencias en cada ámbito de autoridad varían– el reconocimiento de autoridad epistemológica y deontológica de quien oferta. Ese reconocimiento afecta tanto a la competencia –su saber en un ámbito de necesidad– como a la capacidad para satisfacer de forma adecuada determinadas carencias en ese ámbito. Toda marca es en este sentido una realidad informativa y persuasiva.

Tiene especial interés, al hablar de la marca, tanto la delimitación de los ámbitos de autoridad como el análisis de los portadores de autoridad explícitos o implícitos. De hecho, la adhesión a lo que aquélla representa –ya sea cognitiva, afectiva o a través del comportamiento – se puede referir no sólo a los bienes y servicios de consumo que acoge, sino también, utilizando palabras de García–Noblejas, a los “mundos posibles” que crean a través de sus discursos. En ambos casos la marca pone en juego la autoridad epistemológica, en cuanto que podemos aceptar como verdadero lo que nos propone, y la deontológica, en cuanto que actuemos según sus sugerencias u órdenes⁸⁷. La responsabilidad social de la gestión de las marcas tiene siempre esas dos dimensiones, tanto respecto a lo que oferta como respecto al modo de hacerlo.

3.2. *La autoridad de la marca y decisiones de gestión de marca*

Analizar la gestión de la marca con esta analogía de la marca como signo de autoridad da nueva luz para entender algunas de las cuestiones que más

⁸⁶ BETTETINI, G., “El desorden ordenado de la comunicación de masas”, *Comunicación y Sociedad*, Vol. I, Invierno 1988, p. 6.

⁸⁷ Cfr. GARCÍA–NOBLEJAS, Juan José, *Comunicación y mundos posibles*, EUNSA, Pamplona, 1996, p. 182.

preocupan hoy en los mercados. Las reflexiones que siguen no agotan, ni mucho menos, el análisis de esta cuestión, lo que requeriría, entre otras cosas, un estudio mucho más profundo del propio concepto de autoridad en las relaciones sociales. Más bien, tales reflexiones muestran cómo en la investigación sobre las marcas, y en lo que les sucede en los mercados, la consideración de los elementos más simples de lo que supone una relación de autoridad puede ayudar a profundizar en la comprensión de algunos fenómenos. A continuación se interpretan desde esta óptica cuestiones como las extensiones de marca y de línea, las alianzas entre marcas, el surgimiento de las marcas de la distribución, la promoción de la marca corporativa, la construcción de marca en el ámbito de los servicios o la utilización de testimonios y certificados de origen como garantía, todas ellas actuaciones muy comunes en mercados cada vez más complejos.

3.2.1. *Extensiones de marca y de línea*

La extensión de marca es un proceso por el que una marca, representante de un determinado tipo de productos, pasa a identificar también otros distintos. Teniendo en cuenta la inversión y esfuerzo que requiere la construcción de una marca, y la necesidad de su continuo fortalecimiento, esta estrategia ha sido común en todo tipo de mercados en la última década, y por tanto ha recibido gran atención académica y profesional⁸⁸. Las empresas y todo tipo de organizaciones que promueven marcas desean conocer su elasticidad, responder a la pregunta: ¿qué tipos de bienes, servicios e ideas podrían ser representados por la marca o marcas que ya he creado?

Uno de los asuntos fundamentales al plantear posibles extensiones, y prever su potencial de éxito, es el análisis de la "legitimidad" de la extensión, entendida como ajuste entre la marca y el producto o servicio al que se

⁸⁸ Aunque no sea un tema nuevo, la literatura de marketing sobre extensiones de marca ha sido especialmente prolija en la primera mitad de los años noventa, a partir de un trabajo de Aaker y Keller (AAKER, David A. y KELLER, K., "Consumer Evaluation of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, nº 54, 1990, pp. 27-41). Para una revisión reciente de estudios sobre esta cuestión, vid., VARELA MALLOU, Jesús, RIAL BOUBETA, Antonio y BRAÑA TOBÍO, Teresa, "Éxito y fracaso de las extensiones de marca", en *Actas del II Seminario Aedemo-AEA. La investigación en la creación y mantenimiento de las marcas*, Palma de Mallorca, 24 y 25 de Abril de 1997, pp.36-45.

extiende⁸⁹. En este sentido, Varela, Rial y Braña resaltan seis variables relacionadas con ese ajuste que se deducen de la investigación realizada hasta ahora: complementariedad, sustitutividad, credibilidad, similaridad percibida, consistencia conceptual y tipicalidad⁹⁰. De alguna forma, se trata de tener criterios para responder a cuestiones concretas como: ¿en qué medida la marca Coca-Cola está legitimada para identificar negocios bancarios?; ¿lo está en mayor o en menor grado que para el caso de una productora de cine o establecimientos de comida rápida?

Cualquier marca tiene normalmente el poder de extenderse a nuevos productos —contando con los recursos y capacidades necesarias—, pero sólo puede hacerlo con mayores expectativas de éxito en aquéllos que se ajustan a ámbitos de autoridad reconocidos por el mercado —que pueden, o no, coincidir exactamente con los que ella promueve—. Estos ámbitos de autoridad pueden ser más o menos amplios, más o menos complejos, centrados en beneficios y valores diversos (funcionales, psicológicos o sociales), y en buena medida son configurados por los contenidos de la comunicación. Con el paso del tiempo, a través de las extensiones se van ampliando y enriqueciendo, de tal forma que más productos y servicios (e incluso ideas) se asocian bajo el paraguas de la marca, en torno a valores y beneficios genéricos —cada vez más psicológicos y menos funcionales— que son capaces de lograr la confianza de mayor número de consumidores⁹¹.

Se solventa así parcialmente la paradoja de la necesidad de extender la popularidad de la marca, su aceptación social, en mercados crecientemente fragmentados, en principio aptos para la proliferación de ofertas “a medida” dirigidas a segmentos de población cada vez más reducidos⁹². El concepto de

⁸⁹ Esta idea de “legitimidad” es bastante similar a la que desarrolla Rafael Mira sobre el “derecho a explotar una marca”, en el que se debe apoyar cualquier expansión que quiera tener éxito. Cfr. MIRA, Rafael, “Algunas reflexiones sobre las iniciativas de expansión de marca”, *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, n.º 15, 1996, pp. 14-15. El “derecho a explotar la marca” (*right to brand*) se desarrolla también en, REYNER, Michael, *op. cit.*, pp. 23-26.

⁹⁰ VARELA MALLOU, Jesús, RIAL BOUBETA, Antonio y BRAÑA TOBÍO, Teresa., *op. cit.*, pp. 44-45.

⁹¹ Cfr. DANCIN, Peter A. y SMITH, Daniel C., “The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, Mayo 1994, pp. 229-242.

⁹² Cfr. ANSCHUETZ, N., “Building Brand Popularity: The Myth of Segmenting to Brand Success”, *Journal of Advertising Research*, Enero/Febrero 1997, pp. 63-66; ANSCHUETZ, N., “Profiting from the ‘80-20 Rule of Thumb’”, *Journal of Advertising Research*, Noviembre/Diciembre 1997, pp. 51-56.

mass customization —u oferta masiva de productos a medida—, tan de moda en nuestros días⁹³, demanda estrategias de marca flexibles: marcas con una autoridad genérica para muchos, pero que a la vez se concretan en ofertas variadas y diferentes para grupos, e incluso individuos, distintos. Por supuesto, la extensión de marca no es una actividad sin límites y requiere gran cuidado para evitar que la autoridad se diluya o se pierda⁹⁴. Incluso en casos tan sobresalientes como el de la marca Virgin, que parece no tener fronteras, sus responsables reconocen que la elasticidad — desde su punto de vista y desde el de los consumidores— tiene límites de diverso tipo, incluidos los morales⁹⁵.

Frente a las extensiones de marca, las de línea —la ampliación a nuevos productos del mismo tipo o categoría— no plantean graves problemas de autoridad desde el punto de vista del ámbito — especialmente en las extensiones de línea horizontales—, pero sí en la medida en que algunas de ellas tratan de dirigirse a nuevos destinatarios cuya relación con el ámbito originario de autoridad de la marca es distinta — caso de las extensiones verticales—. Esto es lo que sucede cuando marcas de lujo tratan de ampliar su oferta a segmentos de mercado inferiores, o viceversa⁹⁶.

⁹³ Para un acercamiento al concepto de *mass customization*, vid. entre otros, PINE II, Joseph, PEPPERS, Don y ROGERS, Martha, "Do You Want to Keep Your Customers Forever?", *Harvard Business Review*, Marzo/Abril 1995, pp. 103–114; HART, Christopher W., "Made to Order", *Marketing Management*, Vol. 5, n.º 2, Summer 1996, pp. 11–23; GILMORE, James H. y PINE II, Joseph, "The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review*, Enero/Febrero 1997, pp. 91–101; FEITZINGER, Edward y LEE, Hau L., "Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponment", *Harvard Business Review*, Enero/Febrero 1997, pp. 116–121; BALDWIN, Carliss Y. y CLARK, Kim B., "Managing in an age of modularity", *Harvard Business Review*, Septiembre/Octubre 1997, pp. 84–93.

⁹⁴ Cfr. ROEDDER, D., LOKEN, B. y JOINER, C., "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, Enero 1998, pp. 19–32.

⁹⁵ Cfr. SMITH, Alison, "A genius for publicity", *Financial Times*, Agosto 4, 1997, p. 9.

⁹⁶ Cfr. REDDY, Srinivas K., HOLAK, Susan L. y BHAT, Subodh, "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, Mayo 1994, pp. 243–262; V.V.A.A., "The Logic of Product-Line Extensions", *Harvard Business Review*, Noviembre/Diciembre 1994, pp. 53–62; KIM, Chung K. y LAVACK, Anne M., "Vertical Brand Extensions: Current Research and Managerial Implications", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 5, n.º 6, 1996, pp. 24–37; AMBLER, Tim y STYLES, Chris, "Brand Development versus New Product Development: toward a process model of extension decisions", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6, n.º 4, 1997, pp. 222–234; AAKER, David A., "Should You Take Your Brand Where Action Is?", *Harvard Business Review*, Septiembre–Octubre, 1997, pp. 135–143.

3.2.2. Marca corporativa, marcas de servicios y marcas de la distribución

La promoción de la marca corporativa sobre las marcas de los productos de una organización es un fenómeno de importancia creciente⁹⁷. También esta cuestión está relacionada con la búsqueda de ámbitos de autoridad más genéricos, que sean capaces de justificar las variadas actividades que una compañía puede emprender en los mercados y en la sociedad. Se podría hablar en este caso de una autoridad institucional, muy ligada a la reputación de las compañías, en la que juegan mayor importancia las personas y acciones de la organización que las cosas (productos) que ofrece⁹⁸. Frente al concepto de USP (*Unique Selling Proposition*) desarrollado por Reeves en los años sesenta para la marca de producto, parece que cada vez es más importante lo que Maklan denomina UOP (*Unique Organization Proposition*), conjunto de credenciales de la organización referidas a las actividades y procesos que desarrolla⁹⁹. Los consumidores hoy son conscientes del papel de las empresas y organizaciones en la vida económica y social, y de que detrás de los productos y servicios concretos, y de sus discursos comerciales, hay personas en las que se puede reconocer mayor o menor autoridad¹⁰⁰. A ello contribuye que toda organización favorece de forma creciente la comunicación con dichas personas.

Estas reflexiones han sido siempre válidas en el ámbito de los servicios, donde la experimentación por parte del cliente de la prestación personal ha hecho más compleja la percepción unitaria de la autoridad y el valor de la marca¹⁰¹. De hecho, tradicionalmente la marca corporativa se asocia a la de

⁹⁷ Para explicar este fenómeno y sus causas, se puede consultar, WHITE, Roderick, "Is the company brand the brand of the future?", *Admap*, Mayo 1996, pp. 28-32; BENDER, David M., FARQUHAR, Peter H. y SCHULERT, Sanford C., *op. cit.*, pp. 12-14; CHILD, Libby, "Mission Statements: An Inspiration for Us All?", *Admap*, Enero 1997, pp. 43-46; HOWARD, David, "Stretching a point", *Admap*, Marzo 1997, pp. 28/31.

⁹⁸ Cfr. CARUANA, Albert, "Corporate Reputation: Concept and Measurement", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6, n° 2, 1997, pp. 109-118.

⁹⁹ Cfr. REEVES, Rosser, *La realidad en la publicidad. Un acercamiento a la teoría de la USP*, (Prólogo de Stanley Bendelac), Delvico Bates, Barcelona, 1997; MAKLAN, S., "Reinventing the brand: bridging the gap between customer and brand values", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6, n° 2, 1997, pp. 119-129.

¹⁰⁰ CHILD, Libby, *op. cit.*, p. 44.

¹⁰¹ La idea de "experimentación", en cuanto que experiencia global de la relación con la marca, cada vez es más relevante en el proceso de construcción de marcas en todo tipo de productos. Cfr., COSTA, Carlos, "El Renacimiento de la marca, a través de una gestión integral de la experiencia", *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, Enero/Febrero 1998, pp. 33-39.

servicios –similar normalmente al nombre comercial–, con gran cantidad de peculiaridades desde el punto de vista de la construcción y gestión respecto a la de bienes tangibles¹⁰². Como señalan Cobb –Walgren et al., el propio concepto de marca ha sido tradicionalmente más importante en el ámbito de los productos que en el de los servicios¹⁰³. La asociación de valores y promoción de atributos, sobre todo a través de la comunicación publicitaria, versa en los productos tangibles sobre una oferta estandarizada, en la que el contacto personal entre quienes hacen la oferta y quienes demandan es mínimo¹⁰⁴. No sorprende que se hayan construido marcas que son más fuertes y valiosas, más simples y consistentes, más capaces de traspasar fronteras y convertirse en marcas globales, en torno a “cosas” que en torno a “actividades”, aun a pesar de que la mayoría de las economías modernas son economías de servicios antes que de bienes¹⁰⁵.

En los mercados actuales, incluso en aquellos casos donde prima el bien tangible, toda oferta tiende a arrojarse de elementos de servicio que trascienden el consumo del producto y ponen en relación a la organización y sus miembros con los clientes. La marca corporativa se hace por tanto más importante, y la autoridad pasa a depender en mayor grado de relaciones y experiencias personales, además de depender de los discursos unívocos creados a través de la comunicación masiva. De esta forma, a la naturaleza per-

¹⁰²Para profundizar en algunas ideas de interés sobre esta cuestión, vid., BERRY, Leonard L., LEFKOWITH, Edwing F. y CLARK, Terry, “In Services: What’s in a name?”, *Harvard Business Review*, Septiembre/Octubre 1988, pp. 28–30; FREE, Conrad, “Building a financial brand you can bank on”, *Admap*, Noviembre 1995, pp. 34–36; WHITE, Roderick, “Developing the service brand”, *Admap*, Noviembre 1996, pp. 24–25; SELAME, Elinor, “What’s in a name”, *Bank Marketing*, Febrero 1997, pp. 15–20; CAPSS, Alison, “Professional services –are they getting the brand right?”, *Admap*, Julio/Agosto 1997, pp. 48–50.

¹⁰³Cfr. COBB –WALGREN; Cathy J., RUBLE, Cynthia A. y DONTU, Naveen, *op. cit.*, p. 38. Una muestra de la escasa atención a la marca en el ámbito de los servicios es el hecho de que en una de las publicaciones académicas especializadas en el marketing de servicios, el *Journal of Services Marketing*, entre 1990 y 1997 no haya un solo artículo centrado en la naturaleza de la marca de los servicios.

¹⁰⁴Cfr., WHITE, Roderick, “Developing the service brand”, *op. cit.*, pp. 24–25.

¹⁰⁵Año tras año, en los *rankings* que elabora la revista *Financial World* sobre las marcas con mayor valor económico, sólo aparece alguna marca de servicios entre las diez primeras, que además se caracteriza por haber “tangibilizado” todo lo posible su oferta –como es el caso de McDonald’s–. En 1992, en el ranking elaborado por Landor Associates, sólo McDonald’s aparecía entre las 20 marcas más poderosas del mundo. La importancia de la estandarización de la experiencia del consumidor al utilizar servicios, como base para construir marcas fuertes y capaces de traspasar fronteras, es reconocida hoy en multitud de sectores, incluso en aquéllos –como los de servicios financieros– que tradicionalmente no han explotado el potencial de la marca. Cfr. MARTIN, Peter, “What’s in a name?”, *Financial Times*, Febrero 26, 1998, p. 12.

sonal de las relaciones de autoridad, en sentido estricto, se añaden las relaciones de autoridad que, por analogía, tratan de establecer muchas marcas, mediante sus discursos publicitarios y ficciones. La tendencia hacia la “personificación” de marcas y productos, a la que se ha hecho referencia en la primera parte de este estudio, bien puede estar relacionada con esa cuestión. Reflexiones parecidas son de utilidad en situaciones de consumo donde entran en juego, a la vez, marcas de bienes y servicios.

Aunque los factores que explican el triunfo de las marcas de la distribución sobre las de los fabricantes en algunas categorías de productos son numerosos y bien conocidos¹⁰⁶, este fenómeno también adquiere nuevos matices cuando es interpretado como pugna, desde el punto de vista de la autoridad, entre marcas de productos y marcas de servicios.

En efecto, algunas marcas de la distribución, especialmente grandes detallistas, han logrado elevados índices de fidelidad por parte de sus clientes en un ámbito de necesidades muy genérico —el relacionado con las actividades de adquisición de cierto conjunto de productos—, lo que les permite no sólo actuar como garantes del servicio de venta que realizan, sino también ofertar productos con esa misma marca en categorías cada vez más diversas. Conforme proliferan las marcas, las funciones que cumplen los servicios de distribución —en síntesis, reducir la incertidumbre e ignorancia del consumidor, facilitar la selección y puesta a disposición de una oferta variada, y la negociación de precios— son cada vez más relevantes¹⁰⁷. Aunque es habitual entender esta situación como una cuestión de enfrentamiento, de lucha de poder económico, negociador, informativo, etc. entre los intermediarios y

¹⁰⁶Existe abundante bibliografía sobre esta cuestión, pero para una síntesis reciente de las tendencias del sector de los detallistas y de las marcas de la distribución se puede consultar: QUELCH, John A. y HARDING, David, “Brands Versus Private Labels: Fighting to Win”, *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1996, pp. 99-109; PACHECO TAMAYO, Eva María, “Las marcas de distribución: el desafío estratégico de los 90”, *Esic-Market*, Julio-Septiembre 1996, pp. 99-120; “Brands, Branding and Own Label”, *Special Section, Admap*, Marzo 1997, pp. 25-43; *Long Range Planning. Special Issue: Retailing*, Vol. 30, n.º 6, 1997.

¹⁰⁷La “cultura de la conveniencia” —reflejada en fenómenos como el del surgimiento de los *one-stop shopping centers*, la extensión de estrategias de *every day low price*, etc.—; la orientación del consumidor por el binomio valor/esfuerzo; la creación de nuevos formatos de distribución (*power centers*); y la explotación de todas las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información en el mundo del comercio: son algunas de las tendencias que animan a pensar que el papel de los servicios de distribución y puesta a disposición de productos serán cada vez más importantes en los mercados desarrollados. Cfr. GRIFFITH, David A. y KRAMPF, Robert F., “Emerging Trends in US Retailing”, *Long Range Planning*, Vol. 6, n.º 6, 1997, pp. 847-852.

los fabricantes, y sin que esto se minusvalore, la explicación desde el punto de vista del consumidor es más interesante. No en vano, como señala Kay, la razón de ser de los detallistas y otros intermediarios es en último término que los clientes son ignorantes, pequeños e inmóviles¹⁰⁸.

La cesta de la compra en sentido genérico, con todas las actividades que implica, o lo que Englis y Salomon denominan “constelaciones de consumo”¹⁰⁹ demandan el reconocimiento de un tipo de autoridad que marcas como Sainsbury en Gran Bretaña y El Corte Inglés en España, por citar dos casos ejemplares, han sabido generar y explotar a la perfección. Como simplificadores del consumo y gestores de la complejidad y el cambio en mercados difícilmente abarcables por el consumidor¹¹⁰, éstas y otras marcas invierten en construir relaciones de autoridad basadas en la calidad del servicio personalizado, apoyado por la tradicional comunicación publicitaria de los productos de consumo¹¹¹.

Algo parecido a lo que sucede en el ámbito de los bienes de consumo rápido sucederá también en otros mercados – ocio, información, consumo duradero y servicios–, conforme sea más importante la autoridad sobre cómo se compra y consume en situaciones de exceso de oferta, variedad inabarcable y diferenciación irrelevante¹¹². Respecto a qué se compra y consume en un entorno de esas características, hay indicios de que algunas marcas emblemáticas tratan de recuperar cierta autoridad perdida, o al menos mantener la que inspiran, rememorando la que tuvieron en el pasado –con el tiempo como legitimador– o con estrategias de repliegue –la “vuelta a las raíces”, limpieza de cartera de productos, etc.– que promueven la sencillez. El proceso de simplificación de las actividades de marketing de Procter & Gamble, la recuperación del “clasicismo” de Coca Cola, la vuelta a la carretera del renovado escarabajo de Volkswagen o la reorganización del sistema

¹⁰⁸KAY, John, “The coming age of a shop for all markets”, *Financial Times*, Marzo 1, 1996, p. 16.

¹⁰⁹Englis y Solomon hablan del “consumo integrado” y de “constelaciones de consumo” para hacer referencia a conjuntos de productos a los que el consumidor da un sentido unitario, bien por complementariedad funcional, estética o sociocultural. Cfr. ENGLIS, Basil G. y SOLOMON, Michael R., “Las constelaciones de consumo: clave de la estrategia de comunicación integrada”, *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, n.º 19, Marzo-Abril 1997, pp. 52-53.

¹¹⁰Cfr. CRISTOL, Steven M. y SEALY, Peter, “Replacement Marketing”, *Marketing Management*, Vol. 5, n.º 1, Spring 1996.

¹¹¹Cfr. STEENKAMP, Jean-Benedict E. y DEKIMPE, Marnik G., “The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share”, *Long Range Planning*, Vol. 30, n.º 6, 1997, pp. 917-930.

¹¹²Cfr. “Market makers”, *The Economist*, Marzo 14, 1998, pp. 73-74.

de marcas de General Motors, por citar casos significativos, son algunos de esos indicios¹¹³. Tampoco es ajena a esta situación de necesaria gestión de la complejidad la pretensión de muchas marcas de reforzar su autoridad centrando su diferenciación en labores de asesoría e información para sus clientes.

3.2.3. Alianzas entre marcas y refuerzos de autoridad

Competencia y cooperación son dos realidades que conviven cada vez con mayor facilidad en los mercados. Propuestas de cooperación en ciertas áreas de la actividad empresarial para competir mejor en otras de distinta naturaleza son comunes prácticamente en todos los sectores. Nalebuff y Brandenburger han popularizado el término *coopetition* para hacer referencia a esta situación¹¹⁴. Pues bien, una de las formas más visibles de concretar estrategias de colaboración entre empresas es la alianza entre marcas, en alguna de sus múltiples posibilidades¹¹⁵.

Las ofertas respaldadas por dos o más marcas distintas, si cumplen una serie de requisitos que tienen que ver con la coherencia de la asociación, no sólo son evaluadas favorablemente por parte de los consumidores, sino que además pueden tener efectos muy positivos para el fortalecimiento de la autoridad de cada una de las marcas participantes¹¹⁶. Hamilton hace referencia en este sentido a las sinergias que se derivan de la promoción de "marcas híbridas"¹¹⁷, que potencian la creación de ideas e imágenes con

¹¹³Cfr. "Inside Coke", *Adweek*, Noviembre 6, 1995, pp. 25-72; SCHILLER, Z., BURNS, G. y MILLER, K.L., "Make it simple. That's P&G's new marketing mantra -and it's spreading", *Business Week*, Septiembre 9, 1996, pp. 56-61; HALLIDAY, Jean, "Doubts on GM brand system", *Advertising Age*, Marzo 9, 1998, pp. 1 y 26-27; ARMSTRONG, Larry, "The Nostalgia Boom. Why the old is new again", *Business Week*, Marzo 23, 1998, pp. 50-54.

¹¹⁴Cfr., NALEBUFF, B. y BRANDENBURGER, Adam M., "Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy", *Strategy & Leadership*, Noviembre/Diciembre 1997, pp. 28-35.

¹¹⁵Para un acercamiento a la riqueza del fenómeno de las alianzas entre marcas, vid., PARK, C. Whan, JUN, Sung Youl y SHOCKER, Allan D., "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, Noviembre 1996, pp. 453-466; SIMONIN, Bernard L. y RUTH, Julie A., "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, Febrero 1998, pp. 30-42.

¹¹⁶Ibid., pp. 32-34.

¹¹⁷Cfr. HAMILTON, W., "The hybrid brand: key to the hypergrowth?", *Admap*, Marzo 1997, pp. 37-39.

gran poder de atracción y reconocimiento social –caso de asociaciones de marca como las establecidas por British Petroleum y Mobil o McDonald's y Walt Disney para determinadas actividades–. El refuerzo de asociaciones de marca que se da en casos como los citados amplía el ámbito de autoridad de los participantes. En el caso de pequeñas marcas, la constitución de redes (en torno al lugar de origen, a la categoría de producto o tipo de servicio prestado, etc.) es una variante de este fenómeno que puede tener especial interés para competir con las grandes marcas¹¹⁸. Nuevamente es fundamental aquí la coherencia de las asociaciones, que tiene que ver con el ajuste entre los ámbitos de autoridad de las marcas y con la adecuación al mercado –a quienes perciben y valoran ese ajuste–.

El refuerzo de autoridad de la marca a través de alianzas tiene alguna similitud con otras actuaciones encaminadas a lograr el mismo objetivo, como pueden ser, por ejemplo, la utilización de testimoniales o la explotación del lugar de origen.

En el primer caso, la marca busca portavoces que se adhieran públicamente a su proposición de valor –que formen parte de ella– y le transfieran, en alguna medida, su autoridad y credibilidad. Al igual que en productos sensibles y de alto riesgo se acude al testimonio de un especialista, de un organismo profesional u otras instancias con autoridad para refrendar la oferta, en general muchas marcas de todo tipo buscan el apoyo de personas y personajes de reconocido saber y saber hacer en algún ámbito concreto para persuadir a sus clientes reales y potenciales. Se trata de lograr cierta transferencia de autoridad, en la que, de nuevo, la consideración del ámbito sobre el que actúan ambas autoridades –marca y portavoz– es fundamental. Como indica Marconi, la credibilidad de la asociación es lo que explica que un personaje como Bill Cosby haya sido un magnífico apoyo para la marca de gelatinas Jell-O y un fracaso rotundo para la firma de inversiones E.F. Hutton¹¹⁹. El mismo motivo explica que en determinadas categorías de producto el mejor personaje, en el que se reconoce mayor autoridad, pueda ser el anónimo mecánico, el ama de casa o un hipotético vecino de la esquina.

En el caso de la explotación del lugar de origen, característica fundamental en muchos productos y servicios, algunas marcas se apoyan especial-

¹¹⁸Cfr. ABERNATHY, Chris A., "Building Networks of Small Brands", *Journal of Services Marketing*, Vol. 5, n.º 1, 1991.

¹¹⁹Cfr. MARCONI, Joe, *Image Marketing. Using Public Perceptions to Attain Business Objectives*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1996, pp. 80–82.

mente en este referente genérico de autoridad¹²⁰. Las denominaciones de origen en productos alimenticios, la imagen nacional en ciertos productos de consumo duradero —coches, electrónica, informática—, o incluso la referencia cultural para ámbitos completos de consumo, como el del lujo, ayudan a que el consumidor evalúe las ofertas¹²¹. Estas referencias se constituyen en verdaderas marcas que actúan conjuntamente con las marcas particulares, especialmente en mercados distintos al de origen —y no siempre de forma igual en todos ellos—¹²².

4. Algunas conclusiones

El poder de las marcas ha sido uno de los temas estrella dentro del marketing en lo que llevamos de década. Como en el caso de muchos otros poderes, en repetidas ocasiones se ha anunciado su declive, o al menos su debilitamiento, especialmente en mercados en los que algunas marcas lo ejercían de forma casi absoluta¹²³. Acontecimientos como el famoso “viernes negro” de Marlboro, cuando Philip Morris mostró a sus clientes con una reducción de precios del 20% el diferencial de marca que habían estado pagando hasta entonces, han llevado a que en diferente ocasiones se haya pronosticado incluso la muerte de la marca. Las tendencias en los procesos de comercialización, las condiciones competitivas en mercados cada vez más complejos formados por consumidores racionales e inteligentes, y algunos indicios de que podemos estar pasando de sociedades de consumo desenfre-

¹²⁰ Para un acercamiento a esta cuestión, vid. entre otros, OKECHUKU, C., “Importance of product country of origin: a conjoint analysis of the United States, Canada, Germany and the Netherlands”, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, n.º 4, 1994, pp. 5–19; KIM, Chung Koo, “Brand Popularity and country image in global competition: managerial implications”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 4, n.º 5, 1995, pp. 21–33.

¹²¹ Vid., por ejemplo, DUBOIS, Bernard y PATERNAULT, Clare, “Understanding the world of international luxury brands: the ‘dream formula’”, *Journal of Advertising Research*, Julio/Agosto 1995, pp. 69–76; JIMÉNEZ ZARCO, Ana Isabel y GÓMEZ BORJA, Miguel Angel, “La denominación de origen como marca: la procedencia como elemento de identidad”, *Investigación y Marketing*, n.º 55, Junio 1997, pp. 57–66.

¹²² Cfr. HANNE, Niss, “Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n.º 3, 1996, pp. 6–22.

¹²³ Cfr. SHOCKER, Allan D., SRIVASTAVA, Rajendra K. y RUEKERT, Robert W., “Challenges and Opportunities Facing Brand Management”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, Mayo 1994, p. 149; BUCK, Stephan, “The decline and fall of the premium brand”, *Admap*, Marzo 1995, pp. 14–17.

nado a sociedades de consumo responsable, animan ciertamente a poner en entredicho la fortaleza de muchas marcas¹²⁴. Quizá por todo ello, la preocupación por la marca está hoy más viva que nunca; es como si al grito de “la marca ha muerto” tuviera que seguir de forma necesaria otro que proclame “larga vida a la marca”.

En efecto, probablemente el poder de muchas marcas tradicionales está amenazado, e incluso puede estar en crisis buena parte de la maquinaria convencional para construir las. Sin embargo, esto no implica que el concepto de marca corra peligro. Como se ha señalado en este estudio, la marca es una realidad necesaria para mejorar las relaciones de intercambio. Lo que puede cambiar, y está cambiando, es la forma de manifestarse, su proceso de construcción, e incluso la manera de ser percibida en el mercado. Precisamente cuando la marca como construcción unilateral e imposición de la oferta deja paso a la marca como experiencia reconocida y aceptada por la demanda; cuando su naturaleza comunicativa se enriquece con la relacional, es cuando se vuelve a recuperar su valor para las personas. El paso del marketing de la oferta a un marketing donde la demanda tiene mayor protagonismo; la conversión de la “marca-producto” en “marca-persona(lidad)” y “marca-institución”; la creciente importancia de la “marca-servicio” frente a la “marca-bien”: son algunas cuestiones que animan a pensar en las relaciones de intercambio más en términos de autoridad que de poder. Esta es la razón que ha inspirado el presente estudio, que, como se indicaba en la introducción, ha tratado de interpretar la marca y algunas de sus estrategias de gestión desde esa perspectiva.

¹²⁴ Para una exposición de las tendencias que están afectando a la actividad de marketing y a la configuración de los mercados, vid., WEBSTER, Frederick E. (Jr.), “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, Octubre 1992, pp.1-17; SHETH, Jagdish N. y SISODIA, Rajendra, “Feeling the Heat. I y II”, *Marketing Management*, Vol. 4, n° 2, Fall 1995, pp. 9-23 y Vol. 4, n° 3, Winter 1995, pp. 19-33; DOYLE, Peter, “Marketing in the new milenium”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n° 13, pp. 1995, 23-41; ARRESE, A., “Dicotomías en el marketing moderno”, Conferencia en el Club d’Empresa Pedralbes, Barcelona, Marzo de 1998.