

**CONFERENCIA INTA/ASIFI**

Sao Paulo  
10-14 Marzo 2007

**Ponencia:**  
**“Branding in South America”**  
Madrid, 9 de Enero de 2007

**Iñigo López de Uralde Garmendia**  
Director Desarrollo Negocio  
CIAC

## Marcas para la vida

Etimológicamente la palabra “Marca” está íntimamente relacionada con la generación de la vida:

Así en inglés, “Brand” proviene de “breed” (**criar, engendrar**) y en una segunda acepción significa “**nuevo**”.

## La Marca: una promesa de valor

¿Qué es una Marca?

Una marca **siempre es una promesa de valor**, un contrato oral tácito entre comprador y vendedor. Y la entidad que la sustenta establece con sus públicos un vínculo sólido de compromiso. Este **compromiso forma parte de la misma esencia de una marca**, es su razón de ser, pertenezca ésta a una multinacional, a una empresa regional, a un producto o a un servicio.

La Marca tiene una valoración económica y da valor a la empresa: Cuanto más vale la marca, más vale la empresa.

**Es la mejor expresión del Fondo de Comercio.**

## Las Marcas se sustentan en la confianza

El valor atribuido a una marca se afianza con el tiempo. La consecuencia lógica es la confianza que consiguen transmitir en el constante esfuerzo que las empresas han de realizar para acortar la distancia que inevitablemente existe entre “el ser” y “el parecer”.

En este proceso, las marcas necesitan de las herramientas adecuadas para construirse y/o gestionarse, desde una correcta estrategia de identidad, posicionamiento y comunicación, hasta la construcción de una reputación avalada por los hechos. De ahí la importancia creciente que la **Reputación Social Corporativa** está adquiriendo en las instituciones, entidades y empresas.

## El Alma de las Marcas: La importancia del valor emocional

En su origen, las marcas se crearon para identificar los productos y servicios. La diferenciación se encontraban más en los productos que en las propias marcas, que eran meros descriptores.

Hoy en día el panorama ha cambiado sustancialmente. Los productos son en su mayoría **comodities** o productos **me too** (yo también) y la única manera de diferenciar nuestra oferta es a través de las marcas.

La labor de Creación de una Marca requiere una **Metodología**. En **CIAC** ésta pasa por las siguientes fases:

1. **Auditoría**
2. **Estrategia de Branding**, donde se analizan los valores y el Posicionamiento.  
**Posicionarse es ocupar un territorio y defenderlo de la competencia.** Es la fase principal a la hora de diseñar una marca y puede llevar meses.
3. **Investigación Creativa**
4. **Arquitectura de Marca**
5. **Desarrollo del Proyecto**
6. **Normalización**, donde se crea el Manual de Identidad Corporativa
7. **Lanzamiento e Implantación**

Las personas han encontrado en las marcas una manera de diferenciarse o de marcar su estilo personal. Las marcas deben evolucionar y cumplir este nuevo requerimiento del público. Necesitan buscar la diferenciación y ésta se consigue fundamentalmente dándole un alma la marca, dotándole de un estilo propio, de un carácter, en definitiva de una Identidad.

***Lo que no es diferente, es indiferente.***

## Las Marcas como fenómeno Global

En muy pocos años el mundo se ha hecho pequeño, los acontecimientos se suceden simultáneos y tienen su eco inmediato en cualquier rincón del mundo. La aceleración de las comunicaciones, el libre intercambio de bienes, la movilización de recursos humanos, la deslocalización de la producción, y el libre acceso a la información y el conocimiento –entre otros muchos factores– han obligado a las empresas a replantear sus estrategias y a servirse de las marcas como el mejor instrumento para competir y para representar y transmitir su aportación a la sociedad.

Lo internacional se queda corto, vivimos en la aldea global.

**Think global, act local.**

Ante esta nueva realidad, dos aspectos se anteponen y se convierten en prioritarios:

1. La permanente vigilancia que necesitan las marcas para preservarse y mantenerse vigentes.
2. Su completa protección legal, aspecto clave que convierte a los profesionales y bufetes especialistas como los auténticos “**guardianes de las marcas**”, en este panorama internacional tan promiscuo y cambiante.

## Marcas Globales vs. Marcas Locales

Sudamérica, como cualquier región del planeta concurren marcas locales, regionales y globales. Diferente es sin embargo la visión de los empresarios sobre esta concurrencia en el mercado. Las regiones con culturas muy avanzadas en marcas han entendido esto hace ya algún tiempo y están elevando sus marcas hacia esa visión global.

Nuestra competencia no es el vecino de enfrente, es la marca global que se ha establecido o se establecerá en nuestra región.

Se hace necesaria pues una reflexión: **¿Estamos dándole a nuestras marcas esta visión global que requiere el nuevo escenario competitivo?** o ¿nos seguimos aferrando a los valores históricos que tienen nuestras marcas en los mercados locales?

Las marcas locales y regionales se ven abocadas a hacer frente al reto que supone la economía global en expansión. Ante la confrontación necesaria con las marcas transnacionales, las empresas autóctonas se ven obligadas a reforzar sus marcas con una mentalidad también global. Una toma de posición similar para defenderse con las mismas armas, sobre todo en un contexto geopolítico tutelado por la mayor potencia económica.

Por todo ello, el cuidado que deben prestar las empresas a la buena salud de sus marcas, se añade la estrategia para hacer frente a las nuevas condiciones del mercado que se presentan, y estar en las mejores condiciones competitivas ante la llegada de otras marcas de mayor envergadura provenientes de países más potentes. Y obviamente, acondicionarlas para la expansión de sus servicios, tanto en el ámbito regional, como nacional e internacional.

## La Arquitectura de Marcas como estrategia fundamental de gestión de las marcas globales

La globalización no sólo afecta a la presencia internacional de nuestras marcas, sino también a la diversificación de actividades, a la extensión de nuestra oferta a otros productos y servicios, a los acuerdos y alianzas con otras marcas “amigas”. No todas las marcas se pueden estirar a todos los productos y servicios que nuestra estrategia incluye en los planes de negocio: hay que valorar el riesgo de desposicionar nuestra oferta.

Se requiere pues ordenar nuestra cartera de marcas, dotarle de un papel a cada una dentro de nuestra organización y dentro de los mercados en los que concurrirán. Establecer cómo se van a relacionar con otras marcas y cómo van a ser respaldadas (o van a respaldar) a otras marcas. Definir el grado de

cercanía que tendrá cada tipo de marca con la *masterbrand* o el grado de independencia.

Por todo ello, la Arquitectura de Marca se convierte en una herramienta imprescindible de cara a la gestión de las marcas globales:

¿Qué es la Arquitectura de Marca de una empresa?

**Es la metodología necesaria para ordenar la arborescencia marcaria de una corporación.**

## Marcas de Producto vs. Marcas de Servicios

La necesidad creciente de servirse de las marcas como el mejor instrumento para competir, hace también necesario afinar muy bien las estrategias, el “quién”, “qué”, “para” “cómo” “dónde” y “cuándo”.

La creación de una nueva marca, o el afianzamiento o re-posicionamiento de una ya existente, viene determinado por unos objetivos de negocio muy concretos, y la estrategia de una marca debe estar determinada por ellos.

Por consiguiente, la estrategia, camino y resultado, no pueden ser los mismos para un producto de gran consumo que para un servicio financiero. La naturaleza de cada uno va a determinar su carácter, su estilo y por lo tanto, los atributos que debe incorporar.

Una marca no es sólo un nombre y un símbolo gráfico (que simplemente son su destello), sino que es como un edificio que se materializa gracias a la confluencia de muchos factores que deben trabajar de forma coordinada: definir su misión, determinar sus valores, su filosofía, de quien proviene, a quién sirve, a quién beneficia, cómo se relaciona y diferencia de la concurrencia, qué futuro espera, cómo se refuerza, como permanece, cómo se comunica, etc.

Aunque hoy en día la frontera entre la tradicional dicotomía existente entre Producto y Servicio no es tan precisa –ya que casi todos los productos llevan adherido algún tipo de servicio- podemos decir que, en los diferentes sectores de la economía, existen características o peculiaridades que deben condicionar -o al menos se debe considerar en- las estrategias marcarias a desarrollar.

Demos un breve repaso a las peculiaridades existentes en los cuatro sectores o áreas de interés que nos ocupa, su propia definición contiene la naturaleza de su diferencia:

- Productos de gran consumo

Marcas de gran difusión y rápida asimilación, de gran vivacidad, que requieren la garantía de la calidad y la adaptación rápida a los gustos cambiantes.

La compra se realiza de forma rápida dado el bajo coste relativo: Cosmética, alimentación, bebidas,...

***“Si fuese un objeto sería objetivo, como soy un sujeto soy subjetivo”***

José Bergamín

Nos encontramos en el territorio más emocional de las marcas y las marcas que mejor logren transmitir los valores emocionales serán las que encuentren un hueco en estos mercados.

No nos olvidemos que la confianza es un valor emocional importantísimo en buena parte de los productos de gran consumo y ésta se consigue a través del prestigio, el cual es fruto de la imagen y la tradición.

## - Productos farmacéuticos

Marcas que se sustentan en la solvencia de la tecnociencia y donde las grandes “marcas madre” multinacionales respaldan con su prestigio un servicio universal, en competencia con la democratización que supone la venta de los fármacos “genéricos”.

En este sector adquiere una gran importancia la imagen de marca de la Masterbrand o marca respaldadora, ya que ésta es la que le transmite el prestigio y confianza necesarios a las marcas de productos.

Las marcas de los productos se mueven en terrenos delicados, ya que, por una parte deben hacerse “amigables”, reconocibles y pregnantes, pero por otra, no pueden olvidarse de la necesidad de mantener cierto estilo científico y médico que le da la seriedad que se requiere.

La decisión de compra tiene un componente más racional que en el mero producto de consumo.

## **Confluencia entre sector farmacéutico y el sector del gran consumo**

Podríamos decir que algunas tipologías de productos del sector farmacéutico están confluyendo –en lo que a marcas se refieren- con algunas tipologías del sector del gran consumo.

Por una parte, muchos productos del sector del gran consumo están buscando su diferencia a través de destacar atributos relacionados con la salud, el ecologismo, la protección, el bienestar, etc. Aspectos, en buena parte, más cercanos al sector medico-farmacéutico que al de gran consumo.

El extremo estaría en el caso de los yogures reforzados con calcio o bífidus activos, o las bebidas isotónicas, productos que han sustentado toda su comunicación en el las ventajas para la salud, consiguiendo incluso que lo prescriban los propios médicos.

En este sentido, algunas marcas de bebidas isotónicas se comercializan ocupando el territorio de un refresco.

Igualmente, los productos farmacéuticos más masivos –los relacionados con las enfermedades más comunes- están adoptando valores más cercanos al sector del gran consumo que al propio.

Este territorio común adquiere su máximo significado con las para-farmacia, productos que están justo en la frontera entre el producto de consumo y un medicamento.

## - Servicios financieros

De entre las empresas de servicios, en ningún otro ámbito como en el financiero se cumple de manera tan intensa este vínculo entre la Marca y lo que ésta representa. Los compradores de productos financieros, cuando firman un contrato, lo que en realidad adquieren es una “promesa de futuro” que se materializa o se hace tangible a través de la “tranquilidad del presente”. Para la gente, este valor se traduce en una fuente de bienestar y libertad individual y familiar indispensables. Pero es un valor que se adquiere desde la más estricta percepción y con la absoluta seguridad y confianza en la compañía que, a través de un pacto económico y temporal, les protegerá y aliviará del temor ante la incertidumbre del futuro.

Los productos financieros proporcionan un beneficio psicológico inmediato, pero un beneficio material pospuesto. Son inversiones económicas preventivas o paliativas, pero inversiones a futuro en cualquier caso. Por esta razón, es importante la Imagen que las compañías consiguen transmitir al público.

Por ello, solo existen dos formas de diferenciarse: a través de la calidad del servicio ofrecido, o a través de los valores de la Marca, siendo estos últimos los que transmiten la confianza necesaria. Por ello, las estrategias de marca se convierten en estos casos, más que en ningún otro, en herramientas fundamentales de marketing.

En **épocas de crisis**, Bancos y Etidades financieras necesitan disponer de una Imagen de Marca que esté en condiciones no sólo de ser bien considerada y valorada, sino de ser la preferida de entre las de la competencia.

Las Marcas deben ser avaladas por la solvencia y dimensión. Este extremo obliga a las marcas de las entidades locales a reforzar su carácter nacional.

Podríamos decir que este sector tiene dos grandes asignaturas pendientes a nivel marcario:

1. La apuesta por grandes marcas globales: En muchas ocasiones el crecimiento de los grandes grupos financieros ha sido vía adquisiciones de entidades locales o regionales, que en la actualidad han conservado su marca tradicional sin dejar paso a la marca global. También es de destacar la importancia que aún se le da a las localidades de origen. Aspectos muy relacionados con la solvencia de que pueden necesitar estas marcas.
2. La de crear marcas que trabajen concienzudamente los atributos emocionales como la empatía, la juventud, etc. Aún siguen anclados en atributos que deben pasar a un segundo plano, como la solvencia, la estabilidad, etc.

## - Servicios turísticos

Son Marcas de naturaleza efímera, pero al mismo tiempo vinculante debido a la asociación directa con los valores del país al que representan.

Quizás lo más relevante a nivel marcario es la aparición –por primera vez en escena- de la “marca país” o “marca ciudad”.

## **LAS CIUDADES SON MARCAS**

*“Las ciudades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Las ciudades que no logran comercializarse a sí mismas con éxito, afrontan el riesgo del estancamiento económico y declinación”*

Philip Kotler. Experto en Márketing.

Productos, personas, ciudades, generan una imagen de sí mismos, incluso sin tener una marca y aunque no nos demos cuenta de ello. De ahí que actualmente muchos países, ciudades, sobre todo quienes exportan productos, servicios o su Imagen de Marca estén trabajando en desarrollar estrategias para arreglar o controlar su Imagen de Marca.

Además de ser marcas, las ciudades, como los países, pueden ser o “actuar” también como productos, sobre todo cuando sirven como destinos turísticos, pujando unas con otras.

Por eso las ciudades, además de posicionarse turísticamente, están buscando su diferenciación a través de una Marca Ciudad que las identifique y singularice

En este sentido, las grandes ciudades han sido las primeras que han hecho que su singularidad destaque por encima de las demás, llegando a reforzar sus mensajes de cohesión en momentos de crisis: como NY con *“I love - con el característico corazón de la big apple - NY more than ever”* (*“Amo NY más que nunca”*) tras el atentado de las Torres Gemelas del 11-S).

Sin embargo, lo más interesante es que no sólo las grandes urbes buscan ser las “elegidas”. Las medianas y pequeñas urbes luchan también por convertirse en un imán que atraiga por sus bondades y su particularidad.

Por lo tanto, el panorama es de una competencia generalizada por atraer personas, empresas, inversiones, que a su vez hagan a la ciudad más competitiva y permitan atraer nuevas personas, nuevas empresas, nuevas inversiones.

Aunque para sobrevivir en este escenario tan complejo se puedan aplicar los principios para la creación de la marca de un producto o servicio, al crear la Marca Ciudad resulta mucho más complejo identificar, desarrollar y comunicar la identidad – en su totalidad o parcialmente - favorable o específica a determinados y diferentes *targets* o públicos objetivo, e igualmente más difícil conseguir integrar todos los intereses políticos y todas las estrategias de comunicación.

Sólo se pueden tener en cuenta todos estos aspectos, abordando la Marca Ciudad como parte de un todo – **un Plan Estratégico de Identidad** - con un amplio enfoque metodológico que defina la Identidad de la Ciudad de forma consistente, sostenible, que garantice continuidad en la visión y en la actuación, mida las políticas y acciones encaminadas a generarla, y contribuya a un desarrollo local satisfactorio para todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la ciudad.

Para dirigir y garantizar este consenso, así como la propia viabilidad del Plan, se requiere una gestión y dirección integral y única ( **“Guardián de la Marca”**), donde el Gobierno Local, como agente principal, debe perseguir la incorporación de nuevos valores en la estrategia de definición y aplicación de la imagen como:

- Calidad: calidad urbana y espacial como base de la competitividad de la ciudad a medio y largo plazo.
- Sostenibilidad: pensando en las generaciones futuras y a múltiples niveles: económicos, sociales, culturales y medioambientales.
- Cooperación: más allá de la coordinación interadministrativa, se hace imprescindible una cooperación entre agentes públicos y privados.

- **Accesibilidad:** una ciudad de la que puedan disfrutar todos los ciudadanos y visitantes mediante la eliminación de barreras físicas y culturales.

Todas estas cuestiones precisan una aproximación desde múltiples perspectivas y el recurso de diversas metodologías y técnicas de investigación.

En este sentido, para definir metodológicamente la **Identidad de la Marca Ciudad**, ésta se debe sustentar, a partir del conocimiento previo tanto de su imagen real como de la percibida, en una identidad atractiva posicionada, diferenciada, con una ventaja comparativa memorable, coherente y válida para todos los *stakeholders* de la ciudad.

Es decir, una idea dominante que pueda ser aceptada y utilizada en función de los intereses de todos y cada uno de sus públicos objetivo.

Por esa razón, antes incluso de intentar proyectar y exportar una nueva Imagen de la Ciudad, es de vital importancia tener en cuenta, dentro de los públicos objetivo, sobre todo a los ciudadanos, para que éstos participen en la definición de la identidad, investigando y analizando de antemano sus opiniones, de forma que asimilen con orgullo el proyecto de dotar de una marca a su ciudad, transmitiéndoles las enormes posibilidades que se pueden generar de cara al futuro, tanto para la ciudad, como para ellos mismos, sus ciudadanos.

No hay que olvidar que la Marca Ciudad “marca” a sus habitantes, tanto dentro como fuera de la propia ciudad.

Si se consigue que los ciudadanos sientan la iniciativa como suya -minimizando las posibles ideas preconcebidas o sublimadas que tengan sobre su propia ciudad o sobre sí mismos-, estaremos acercándonos a la construcción de una Marca Ciudad fuerte, con contenido, sólidamente aceptada por sus ciudadanos y seriamente ligada al compromiso institucional y evitaremos encontrarnos con reacciones adversas como le sucedió al gobierno de *Liechtenstein* cuando creó una Marca Turística del País apoyándose en uno de sus puntos débiles: su tamaño minúsculo, lo que, curiosamente, originó una mayúscula reacción popular en contra de la Marca.

Siguiendo con el proceso metodológico, para “construir” la Imagen de Marca de la Ciudad, debemos prestar especial atención a la **difusión y aplicación de la Marca Ciudad en la propia Ciudad**.

Como comentó *Vicente Verdú* en su artículo “La Marca” con motivo de la boda en Madrid de *Su Alteza Real el Príncipe de Asturias* con *Doña Leticia Ortiz*:

*“..una boda real es, en sí, un suceso muy visto, fasto más fasto menos. Lo de verdad importante del acontecimiento es su potencial en cuanto a imagen de marca...”*,

los acontecimientos oficiales y extraordinarios (olimpiadas, bodas y funerales de Estado, exposiciones universales y acontecimientos deportivo-culturales de

carácter internacional, etc.) son un buen escaparate y oportunidad para transmitir Marca.

La aplicación debe buscar su integración en el ambiente, formar parte del paisaje, comunicándose con los ciudadanos y actuando como elemento cohesionador e identificativo de sus habitantes dentro y fuera de la ciudad.

Por todo ello, en **CIAC** no dudamos de que, a pesar de la complejidad de tener que tratar y estudiar diversos aspectos que, en la práctica, van más allá de la creación de una Marca para una Ciudad, sí que deberán encararse de forma coherente con ésta, para así dar una mayor credibilidad, consistencia y durabilidad a su Identidad.

El objetivo final de la Marca Ciudad es actuar como “locomotora” de la nueva realidad de la ciudad y afectar positivamente no sólo al turismo, sino también a las restantes actividades empresariales, haciendo que pueda aspirar legítimamente a la cuota de futuro que le corresponde, superando los desafíos y los retos que se plantean en la actualidad.

## ¿Por qué Marca País?

Las naciones existen no sólo en la geografía sino también en la memoria colectiva. Más que una porción de terreno son conexiones entre el mito y la experiencia real de las personas.

*“Viajar es casi como hablar con gente de otros siglos”*  
Reneé Descartes

Los criterios de selección de un destino son:

- Meteorología
- Accesibilidad, simpatía de los habitantes
- Fortaleza de la moneda
- Seguridad

Los países, como las empresas, necesitan marcas depuradas y expertas para transmitir los valores esperados. Esta decisión debe arrancar con los auspicios de las más altas instancias de los gobiernos. Todavía hoy, la mayoría de los gobiernos no ha creado los mecanismos para desarrollar y unificar esta oferta.

Trabajando sobre los ejes de activos culturales, Historia, vida al aire libre, playas, vida familiar, vida nocturna, convenciones y negocios los resultados de las diez mejores Marca País son:

- 1 Italia
- 2 Australia
- 3 USA
- 4 Francia
- 5 Maldivas

- 6 Grecia
- 7 Fiji
- 8 Tailandia
- 9 Egipto
- 10 Bahamas

Destaca pues, el mix de la Historia antigua del Mediterráneo, (aspectos en el mítico cultural colectivo) junto con la opción playa y meteorología bonancible, además del factor insular, como expresión de escapada .  
Brasil es un interesante Marca País emergente, tercera en el eje vida nocturna, sólo detrás de USA y España.

Espero averiguar por qué

Muchas gracias

**Iñigo López de Uralde**  
i.uralde@ciac-international.com

**CIAC**  
Consultores en  
Imagen Corporativa