

Universitat
de Girona

Las marcas existen, luego el branding también

Los retos a los que se enfrenta el branding en la actualidad

CAPITOL
vodafone

Schweppes

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS 2021

AUTORA:

Deborah Heide Galas

TUTOR:

Fernando Julián Pérez

Agradecimientos

A mi madre y a mi pareja por estar ahí, por apoyarme incondicionalmente y por los necesarios debates sobre acentos, conceptos y argumentaciones que no han hecho más que mejorar el estudio.

A mi tutor, Fernando Julián, por su orientación e implicación durante todos estos meses de trabajo y de largas y productivas tutorías y consejos.

A todos los profesionales que han hecho posible esta investigación; A Juan Carlos Arranz por las largas llamadas debatiendo conceptos, a Olga Llopis por su amabilidad, consejos y conocimientos, a Carlos Puig por su tiempo e información aportada y, a Conrad Llorens por su tiempo dedicado, su orientación y por compartir conmigo su experiencia.

Finalmente, gracias a Marc Morillas por abrirme las puertas de su agencia y permitir que pueda verla en primera persona, y a Albert Folch por su dedicación y por compartir conmigo sus maravillosos proyectos. A ambos, gracias por dejar que base mi estudio en sus agencias y espero haber sido fiel a sus respuestas.

A todos, gracias.

Resumen

Marcar, diferenciar, competir o resaltar son verbos que pueden llegar a describir lo que el branding representa. Dominar y aplicar esta disciplina no es tarea fácil y estudiarla tampoco. Explicar todo lo que el branding conlleva es prácticamente imposible dada la gran cantidad de activos que recoge.

Por esta razón, en este estudio se pretenden resolver dudas y delimitar conceptos que ayuden a entender qué es el branding y con qué retos se enfrenta en la actualidad. Para poder entender la disciplina, lo imprescindible es, aparte de documentarse, escuchar y aprender de profesionales que han trabajado en el sector.

En este estudio se proporcionan las bases conceptuales para entender el branding, conocer qué son las grandes marcas y saber cómo se llevan a cabo los proyectos en las agencias del sector. Además, se analiza la marca de dos empresas dedicadas a realizar proyectos de branding para responder y comprobar si las propias agencias de branding trabajan correctamente sus marcas.

El estudio concluye con la afirmación sobre la importancia de la disciplina para que las empresas sean más competitivas y recoge los principales retos del panorama actual y los procesos utilizados para abordar los proyectos de branding ¿Aplican lo que promueven a sus clientes?

Palabras clave

Branding; marcas; estrategia; actualidad; retos; propuesta de valor; sector del branding.

Abstract

To mark, to difference, to compete or to highlight, are verbs that can describe what branding is. Mastering and applying its principles is not an easy task and neither is studying it. To explain all that branding entails is virtually impossible given the large amount of assets it collects.

Therefore, this study aims to resolve doubts and define concepts that help to understand what branding is and the challenges it faces today. In order to understand the discipline, the essential is, apart from documenting, listening and learning from professionals who have worked in the industry.

This study provides the conceptual bases to understand branding, to know what big brands are and to know how projects are carried out in the agencies of the sector. In addition, the brand of two companies dedicated to carrying out branding projects is analysed to know if the branding agencies work their own brands properly.

The study concludes by affirming the importance of discipline for companies to become more competitive. From the same way, it includes the main challenges of the current panorama and the processes used to tackle branding projects. Do they apply what they promote to their clients?

Keywords

Branding; brands; strategy; current affairs; challenges; value proposition; branding sector.

Índice

Índice de figuras

Índice de tablas

1. Introducción

El branding se ve, se oye, se toca, y hasta si se quiere, se puede saborear. El branding se encuentra en nuestro día a día, aunque muchas veces no nos demos cuenta. Igual que cuando Descartes se preguntó por primera vez sobre la existencia humana, este concepto es complejo de explicar.

Si nos fijamos en nuestro alrededor, nos daremos cuenta de que existen miles de objetos iguales diferenciados por un único factor; las marcas. Dada la existencia de tantos objetos, existe entonces la necesidad de marcarlos, de diferenciarlos; existe la necesidad del branding. Este concepto, lejos de resumirse en un único logotipo, hoy en día es tan amplio que no hay un único estudio que sepa explicar el branding en su totalidad.

Siendo conscientes de este término, como Descartes cuando formuló su famosa frase “pienso luego existo”, en esta investigación se quiere resolver dudas sobre el branding, empezando por afirmar que, como existen las marcas, luego existe el branding. Este no pretende ser un estudio filosófico sobre el concepto, pero sí un primer paso para incentivar el conocimiento sobre el mundo de las marcas.

El punto de partida para ello es tener una base teórica de lo que se ha hablado de la disciplina. Se empieza estudiando las investigaciones de autores antecedentes al presente estudio y se establece un estado de la cuestión. Se plantea una metodología que finalmente, dará paso a contestar a las preguntas de investigación sobre el branding mediante el análisis de los resultados.

2. Planteamiento del problema

“Una gran marca no es aquella que no imita a nadie, sino aquella a la que nadie puede imitar”
- *Stalman (2014)*

Andy Stalman (2014), considerado uno de los padres del branding, ofrece esta frase que, además de definir qué representa para el autor una gran marca, resume en breves palabras la esencia de lo que investigaremos a continuación; el branding. Esta disciplina es la responsable de que una marca pueda ser admirada, deseada o, por el contrario, un símbolo olvidado en algún rincón de nuestra memoria.

Imaginemos por un momento un jersey de lana, sencillo, sin etiqueta y sin marca por el que pagaríamos un precio justo, sin exagerar, al fin y al cabo, solo es un jersey. Ahora imaginémoslo con una etiqueta, y no de cualquier marca, sino de esa que te vuelve loco. En ese momento, el precio y el valor que tiene ese jersey de lana aumenta. Deja de ser una simple prenda suave y se convierte en sentimientos, en una manera de reflejar quién eres a través de ese jersey; esta es, muy resumidamente, una gran marca que ha trabajado el branding de manera exitosa.

El branding evoluciona en el tiempo y sus objetivos con él. Por ello, en este entorno tan cambiante, es una necesidad establecer qué es el branding ahora y cuáles son los nuevos retos con los que las agencias del sector se encuentran al trabajar con marcas. Luego, este estudio quiere responder a un doble reto; entender cómo se deben abordar los proyectos de esta disciplina en la actualidad y, seguidamente, analizar si la marca de las agencias dedicadas al branding se trabaja de manera adecuada o, como dice el dicho, “en casa de herrero cuchara de palo”.

Por lo tanto, las preguntas de investigación y objetivos que se buscarán resolver son principalmente dos; ¿Cómo se plantean los proyectos de branding actuales y hacia dónde se dirige? y ¿Las agencias de branding aplican un buen branding dentro de su propia marca? Las respuestas vendrán dadas por la comparación de las respuestas obtenidas a través de entrevistas en profundidad a profesionales del sector y de la bibliografía consultada.

3. Marco teórico

En este apartado se ofrece una contextualización sobre qué es el branding como disciplina, sus orígenes y sus diferentes dimensiones. El apartado se cierra con una sección que recoge investigaciones anteriores que han basado sus estudios en objetivos similares.

3.1. Hablemos de branding

Cuando se habla del concepto branding, la definición que se suele dar es vaga o suele dirigirse únicamente hacia concepciones visuales. Muchas veces se asocia a la creación de un logotipo o de imagen de marca y, es que esto, lejos de ser una definición completa de lo que es el branding, solo abarca una pequeña parte de lo que esta disciplina representa.

La Asociación Española de Empresas de Branding nacida en 2010 ofrece una definición estandarizada sobre lo que para ellos es el branding. Lo definen como la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo (citado por Razak, 2020). Razak (2020) añade a la definición anterior que el objetivo es el de construir una promesa y experiencia de marca coherente, diferencial y sostenible en el tiempo.

Pol (2019), por su lado, con una definición más racional que emocional, defiende que el branding representa la creación, desarrollo y mantenimiento de una marca en el mercado. Aun así, la autora considera que las emociones, la empatía y la generación de espacios vivenciales con el consumidor son los pilares fundamentales del branding.

La palabra que comparten las definiciones anteriores es “marca”. Siendo esta el corazón del branding es importante determinar que una marca “hace referencia a cualquier signo, gráfico y/o tipográfico, que identifique a una organización. Puede tener muchas configuraciones, pero sus principales componentes visuales son los tres siguientes: símbolo¹, logotipo/ tipografía y color” (Ampuero-Canellas, González del Río, Jorda-Albiñana & Magal-Royo 2012; pág. 180).

Razak (2020) puntualiza que una marca en términos de branding es el sello, el espíritu y el símbolo identificativo de la empresa que permite que sus consumidores, grupos de interés y sociedad reciban una imagen coherente, fiable y única. En suma, una marca es “un catalizador de afectos, es decir, la suma de todas y cada una de las sensaciones, percepciones y experiencias que una persona tiene como resultado del contacto con una organización, sus productos y servicios” (Fernández, 2017; pág. 1).

Por lo tanto, se puede considerar que el branding es el encargado de gestionar la marca y desarrollarla para trabajar sus diferentes activos (tangibles e intangibles), trabajando en su promesa y la creación de una experiencia relevante de marca que la diferencie y la mantenga en el mercado durante un periodo sostenido de tiempo.

3.2. Las dimensiones del branding

Para que todos los elementos que forman parte de una marca funcionen de manera sinérgica, el branding trabaja en sus distintas dimensiones para construir y gestionar estratégicamente la marca. A continuación, estas se explicarán para ayudar a mejorar la comprensión de la disciplina y ordenar los conceptos asociados al branding.

¹ Ampuero-Canellas et al. (2012; pág.108) definen el símbolo como “el elemento gráfico o ilustrado del conjunto corporativo”, mientras que el logotipo es “el nombre de la empresa escrito en una tipografía característica”.

3.2.1. El concepto de marca

La primera y la más básica dimensión del branding es la del concepto de marca, también conocido como *Brand concept*. Fernández (2017) define esta dimensión como la idea general que subyace bajo la creación de una marca. Añade que el concepto de marca deberá ser atractivo y convincente para que quien entre en contacto con esta le resulte relevante en el momento de su creación y, sobre todo, para tener potencial a largo plazo.

El concepto de marca es una de las bases para construir marcas fuertes y estables a largo plazo, cuando está construido adecuadamente, seguirá coherente aunque se desarrolle otra estrategia de marca (Razak, 2020). Razak (2020) añade que el concepto de marca se expresa a través del nombre, la historia, el origen, el *storytelling* y la oferta.

3.2.2. La identidad de marca

La segunda dimensión del branding que abordaremos es la identidad de marca. Esta es considerada por Capriotti, (2009) como:

El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que se auto-identifica y se auto-diferencia. [...] La identidad corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno (pág. 21).

El autor distingue entre dos enfoques por los que considerar la identidad corporativa. El primero es el enfoque del diseño que la define como “la representación icónica de una organización”, hace referencia a lo “que se ve” de una marca. En términos comunicativos, se ha asociado este enfoque a la identidad visual ², pero como el autor aclara, no es lo mismo que la identidad corporativa de una organización (Capriotti, 2009; pág.19).

El otro enfoque es el organizacional que, según el autor, tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la identidad corporativa. Este la considera como “el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización, [...] representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos” (Capriotti, 2009; pág.20)

Fernández (2017) y Razak (2020) comparten que la identidad corporativa define cómo es realmente la marca y cómo es percibida por su público objetivo. Para estos autores, “la identidad de una marca son los atributos y elementos identificables que la componen y cómo son percibidos e interpretados por las personas que entran en contacto con ella” (Fernández, 2017; pág.3). Razak (2020) añade que el branding se encarga de gestionar los diferentes constituyentes de la identidad de marca.

Todos los autores coinciden en la importancia de distinguir entre qué es la identidad de marca y qué es la imagen de marca. Para Capriotti (2009), la imagen de marca es la concepción mental que se forma hacia una organización debido a las diferentes experiencias (directas o indirectas) que se tiene con esta. Abratt y Mofokeng (2011) consideran que la imagen de marca es una herramienta estratégica con un gran valor, ya que además de ayudar a alcanzar objetivos a largo plazo, puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva (citado por Flavián, Guinalú, & Torres, 2005).

En resumen, tal como aclara Razak (2020), la imagen de marca hace referencia a una dimensión psicológica-mental que los públicos tienen hacia la misma mientras que la identidad de marca es el conjunto de elementos que constituyen y representan a una marca.

² Capriotti (2009; pág. 19) entiende la identidad visual como “la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización”.

3.2.3. La conciencia de marca

La siguiente dimensión del branding es conocida como *brand awareness* o conciencia de marca. Esta hace referencia al estado en que una marca es reconocida, identificada y recordada por su público objetivo y la sociedad en general (Razak, 2020). Tal como explica Fernández, (2017) “cuando existe conciencia de marca, el público objetivo es capaz de reconocer su nombre y sus asociaciones de manera inconsciente” (pág. 4).

Razak (2020) y Fernández (2017) en sus respectivas investigaciones, hablan de dos dimensiones que conforman la conciencia de marca. Por un lado, está el reconocimiento, que implica recordar la marca y sus asociaciones cuando nos exponemos ante ella u otra similar. Por ejemplo, cuando nos encontramos en una tienda de deportivos e identificamos las diferentes marcas que se encuentran expuestas. Por otro lado, está el recuerdo que se produce cuando relacionamos una marca directamente con su categoría sin necesidad de exposición. Esto es debido a que esta ha conseguido un alto nivel de visibilidad y se ha grabado en la memoria del público como la marca más memorable de su categoría, también llamada *top of mind*³.

3.2.4. El posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es la siguiente dimensión del branding. Es importante aclarar que este concepto y el posicionamiento de mercado son ideas distintas. La primera noción, el posicionamiento de marca, se refiere “al lugar que ocupa una marca y todas sus asociaciones (características, atributos, personalidad, imagen) en la mente de una persona de manera distintiva frente a sus competidores” (Fernández, 2017; pág.8). La segunda noción, el posicionamiento de mercado, se refiere a “la posición competitiva de la compañía en términos de tamaño y cuota de mercado en un sector determinado” (Fernández, 2017; pág.8).

Razak (2020) añade que el posicionamiento de marca ayuda a la generación de vínculos emocionales entre la marca y su público objetivo. Esto se inicia a través de los atributos con los que la marca se identifica, definidos y establecidos en las etapas de creación y el desarrollo de la identidad.

3.2.5. La fidelidad de marca

La elección de una marca por encima de las muchas otras opciones que hay en el mercado resume la siguiente dimensión del branding. La fidelidad de marca o *brand loyalty* es el vínculo emocional que hace que un consumidor elija siempre una misma marca por encima de las demás alternativas para una misma categoría de producto (Razak, 2020).

Fernández (2017) explica que la fidelidad a la marca se consigue progresivamente desde el posicionamiento de marca, el cual es consecuencia de la imagen y la conciencia de marca. Razak (2020), por su lado, liga la fidelidad a la percepción de valor que una marca adopta para sus consumidores.

3.2.6. El capital de marca

El capital de marca, más conocido como *brand equity*, es el valor que tiene una marca en relación con el nivel de ventas que puede generar debido a su notoriedad (Razak, 2020). Es importante diferenciar el valor financiero de una empresa del valor de la marca: el nivel de facturación que la organización consiga no es necesariamente el valor que la marca representa, sino que el branding puede incrementar cuánto vale una marca en el mercado.

³ El *top of mind* es un indicador para evaluar la posición de las marcas en un mercado en particular. Este “registra el valor porcentual de personas que mencionan una marca específica en primer lugar cuando se les pregunta en una encuesta acerca de las marcas que recuerdan” (Rodríguez, 2015; pág. 117)

En otras palabras, el *brand equity* “es un componente intangible que da a los consumidores una razón para preferir los productos y/o servicios de ciertas marcas a las alternativas ofrecidas por otras marcas que también conoce” (Fernández, 2017; pág.16). Además, como explica Maceira (2019), a finales de 1980 el *brand equity* ayudó a crear y respaldar la idea de que las marcas son activos que impulsan el rendimiento del negocio a lo largo del tiempo.

Ind e Iglesias (2017) hablan de dos palancas clave en la creación del *brand equity*:

La primera es la que denominamos presión de marca y tiene que ver, en gran medida, con la presión comercial de las marcas y su penetración en el mercado. La segunda palanca tiene que ver con el valor de la marca desde la perspectiva de los consumidores. A esta palanca se la denomina deseo de marca. Representa la capacidad que tiene una marca de construir una oferta que sea atractiva y la capacidad de la personalidad de marca para conectar con sus públicos (pág. 48).

Por último, Razak (2020), establece que el conocimiento de marca, las asociaciones de marca y la calidad percibida, son factores que afectan al *brand equity*.

3.2.7. La influencia de marca

La última dimensión de branding es más trascendente, ya que esta determina la actitud y el comportamiento de los consumidores. Razak (2020) la define como la influencia que genera la gestión de las marcas resultando en el éxito de las empresas. El autor expone tres factores claves que componen la influencia de marca: la lealtad, la personalidad y la notoriedad.

La esencia de esta dimensión es, como recuerda Razak (2020), la capacidad de crear tribus⁴ a su alrededor. Por su lado, Sanz-Marcos (2020) sostiene que es importante resaltar que “las tribus consumidoras difieren de las subculturas de consumo en que sus conexiones entre los miembros son mucho más estrechas” (pág. 20). La autora añade que la tribu consumidora se desarrolla entorno a una pasión común estableciendo vínculos sociales frente a la marca y su objeto de consumo.

3.3. Evolución del branding hasta la actualidad

El branding ha evolucionado y ha crecido a medida que han ido pasando los años. Muchos autores han aportado nuevas teorías que sumadas han creado lo que hoy en día consideramos branding. Es por eso que, para entender cómo se trabaja en la actualidad y cómo se plantean proyectos bajo esta disciplina, es necesario saber de dónde venimos para, posteriormente, establecer desde dónde partimos.

A continuación, seguiremos la serie temporal que ofrecen Hampf y Lindberg-Repo(2011) en su investigación. Este apartado se divide en tres periodos en los que se abordarán las diferentes teorías que han marcado el branding contemporáneo hasta ahora.

3.3.1. Branding antes de la década de 1970

El primer hecho destacable que exponen Hampf y Lindberg-Repo (2011) como factor importante en la historia del branding fue en 1965. Marquardt, Makens y Larzelere, en un momento en que las empresas necesitaban saber cuánto influía la marca en sus clientes, certificaron mediante su investigación, que la mayoría de los consumidores declararon preferir una marca conocida ante una pequeña parte de ellos que consideraban que la marca no era un factor determinante en su compra.

⁴ Razak (2020) define las tribus como grupos de personas cuyo comportamiento se ve influenciado en función a la personalidad de marca.

Con anterioridad a esta declaración sobre la importancia del branding para las empresas, nació el concepto de segmentación de la mano de Smith en 1956. El autor consideraba que en un mercado homogéneo se podían encontrar consumidores con demandas diversificadas. Este decía que se podían establecer los diferentes segmentos usando variables que cambiarían en función del consumidor al que se dirigían. Pero, tal como explican Hampf y Lindberg-Repo (2011), no fue hasta 1964 que estas teorías fueron desarrolladas por Daniel Yankelovich quien estableció variables que se habían descuidado en el proceso de segmentación de mercado.

Por entonces, Cunninham en 1956 dio paso a un nuevo concepto conocido como lealtad de marca el cual generó mucho debate hasta convertirse en una de las mayores controversias del momento. William Lazer fue el precursor del *lifestyle* o estilo de vida. Hampf y Lindberg-Repo (2011) explican que en 1960 este fue el primer autor que introdujo el concepto dentro de la creación de marcas y el marketing. Cinco años más tarde, Neil H. Borden acuñó uno de los pilares fundamentales del marketing: el marketing mixto. Aunque este fue el fundador del término, Hampf y Lindberg-Repo (2011) aclaran que E. Jerome McCarthy fue quien lo popularizó haciendo de este las conocidas “cuatro P” (*price, place, product and promotion*).

Por último, Hampf y Lindberg-Repo (2011) hablan de la aportación de Martineau quien estableció las bases teóricas de la personalidad de marca en 1958. Este era de la opinión de que los consumidores escogían aquella marca que les representaba y que, a la vez, les ayudaba a que se les percibieran como ellos querían. El autor hablaba de ello como una forma de usar el poder de la imagen de marca.

3.3.2. Branding en las décadas de 1970 y 1980

Hasta 1970 y 1980, el campo del branding se basaba en considerar una marca asociándola a la producción en serie y la comunicación de masas. A partir de entonces, Hampf y Lindberg-Repo (2011) establecen un punto de inflexión basado en la diferenciación por parte de los autores de marketing de la época en relación con el micromarketing y macromarketing. El primero busca describir cómo y por qué se debía llevar a cabo el marketing dentro de una empresa, mientras que el segundo quería explicar el contexto social del micromarketing y el papel del marketing en la sociedad.

Así pues, Hampf y Lindberg-Repo (2011) inauguran el siguiente periodo explicando la aportación de los autores Al Ries y Jack Trout en 1972 al branding. Estos acuñaron el término posicionamiento el cual se convirtió en una estrategia que ganó popularidad, especialmente entre las agencias de publicidad. Simultáneamente, el siguiente hito que destacan los autores es el del marketing social introducido en 1970 por Kotler y Zaltman. Estos hablaban de cómo las organizaciones sin fines de lucro podían utilizar el branding para sus proyectos como marca (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

Posteriormente, Hampf y Lindberg-Repo (2011) explican que en 1989 Grönroos acuñó el marketing relacional, estableciéndolo como la relación que debe construir la empresa con el cliente y que pueda beneficiar ambas partes. Este concepto se rescatará años más tarde por otros autores quienes desarrollarán nuevas teorías basándose en este.

A principios de la década de 1980 se funda un concepto muy hablado e investigado en el branding actual: el valor de marca o *brand equity*. Hampf y Lindberg-Repo (2011) especifican tres puntos de vista por los que se considera el valor de marca, haciendo repaso a la vez, de algunos de los autores que dieron su parecer sobre el concepto.

Primero está la perspectiva financiera liderada por Simon y Sullivan , en 1993, quienes presentaron una forma matemática para calcular el valor de marca. Seguidamente está la perspectiva basada en el consumidor impulsada por Keller en 1993 y Shocker, Srivastava

y Ruekert en 1994 quienes definían el valor de marca como el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing corporativo (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

Por último, Hampf y Lindberg-Repo (2011) introducen la última perspectiva acuñada por Motameni y Shahrokhi en 1998 quienes desarrollaron el modelo *Global Brand Equity Valuation* (GBEV) que buscaba sintetizar varios modelos unidos (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

3.3.3. Branding en los años noventa y siglo XXI

Hampf y Lindberg-Repo (2011) inician el siguiente periodo rescatando el concepto de marketing relacional acuñado en la etapa anterior. Por aquel entonces, el autor explica que el concepto carecía de concienciación sobre el papel crucial de las marcas en las relaciones. En la presente etapa se incluye este concepto dentro de las teorías sobre las relaciones marca-consumidor.

Haciendo un repaso de los autores que abordan la teoría relacional, Hampf y Lindberg-Repo (2011) introducen a Gummerson quien en 2002 explicó que para él existía una creencia común de que las relaciones eran algo que ocurre explícitamente entre seres humanos. Fournier en 1998, por su lado, sostiene que los consumidores opinan que tienen varias relaciones con diferentes marcas. Estos sienten que tales relaciones agregan valor y propósito a su existencia, y estos valores adicionales podrían ser tanto funcionales como emocionales por naturaleza (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

Finalmente, Kapferer en 2008 reconoce la importancia de las relaciones dentro del branding y sostiene que una marca es ante todo una relación, que implica profundos contactos emocionales y lealtad (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

Este último autor, Kapferer, el mismo año, mencionó que la identidad de marca da pautas sobre qué partes de esta deben mantenerse iguales y qué elementos pueden modificarse, permitiendo que las marcas evolucionen en el tiempo. Hampf y Lindberg-Repo (2011) explican que De Chernatony diseñó en 1999 un modelo de identidad que conceptualiza la identidad de la marca en términos de su visión y cultura. El autor sostenía que era importante que la empresa pusiese el mismo énfasis en la gestión interior que en la exterior sobre la identidad de su marca.

Para cerrar el período Hampf y Lindberg-Repo (2011) añaden tres conceptos que se encuentran presentes en el branding, pero que en su momento no los incluyeron dentro de las teorías de la disciplina. Primero está la sensibilidad al COO (*Country of origin o País de origen*) en la mente de los clientes. Se ha convertido en un tema importante a considerar para las empresas, ya que la compra de sus consumidores se puede ver afectada por esa característica de producto/marca.

Un concepto similar y el siguiente que abordan Hampf y Lindberg-Repo (2011), son las subculturas de consumo. Esto ocurre cuando los públicos forman en conjunto un grupo más pequeño dentro de la sociedad, a menudo con el denominador común de una o varias marcas, haciendo que estos se conviertan en objetivos rentables para tales empresas.

Como último concepto, Hampf y Lindberg-Repo (2011) introducen la RSC (Responsabilidad social corporativa) como aspecto clave dado a la conexión del concepto con la reputación de una empresa y el valor de su marca. Esta establece que todas las actividades realizadas por una empresa afectan a la forma en que los consumidores la perciben.

En resumen [figura 1], durante la década de 1960, se demostró mediante investigaciones que los consumidores consideraban a las marcas como un factor importante en su decisión de compra, se estableció la segmentación de los públicos y se habló de la importancia del *brand loyalty* y el *lifestyle*. Se acuñaron los pilares del marketing, o lo que es lo mismo, el marketing mixto que acabó evolucionando al concepto más conocido como “las cuatro P”. Por último, integrando la perspectiva del consumidor se dió a conocer el concepto de personalidad de marca.

Línea temporal del branding

Basado en información de los autores Hampf y Lindberg-Repo (2011)

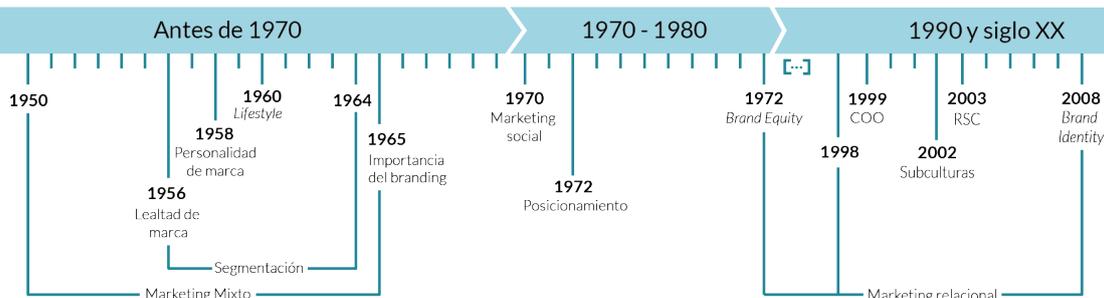


Figura 1: Línea temporal del branding. Fuente: Elaboración propia basada en información de Hampf y Lindberg-Repo (2011)

Durante las décadas de 1970 y 1980, las marcas se convirtieron en una parte muy importante del marketing, por lo que se introdujeron muchos conceptos nuevos que resultaron ser cruciales para el desarrollo futuro de las teorías de la marca. Primero nacen los conceptos de posicionamiento y marketing social, seguidos de los primeros indicios sobre el marketing relacional y del concepto de brand equity, muy discutido por los autores.

El inicio del siglo veintiuno, se caracteriza por el mejor desarrollo del concepto de marketing relacional y la creación de la noción del brand identity el cual está muy presente en la actualidad. Finalmente, los autores Hampf y Lindberg-Repo (2011) introducen los conceptos de COO, RSC y subculturas de consumo, que se han convertido en partes importantes del marketing y de la marca actuales.

3.4. Estado de la cuestión

Antes de abordar las preguntas de investigación, a continuación, se exponen las conclusiones de cuatro autores que realizaron estudios semejantes al presente estudio; Farquahr (1994), Stalman (2014), Ind e Iglesias (2017) y Pol (2019).

Dos de los artículos estudiados son internacionales (escritos en Chicago y Palermo) y dos nacionales (ambos de Barcelona) escritos entre el 1994, el más antiguo, y el 2019, el más reciente. Se han elegido estos artículos dada su visión futurística sobre el mundo del branding con la intención común de predecir cómo serían los pasos de la disciplina en la actualidad.

Empezando por Farquahr (1994), el autor con una visión más tradicional, ya defendía por aquel entonces que a medida que los productos se volvieran más complejos y evaluar su calidad antes de la compra, los consumidores dependerán más de marcas conocidas que les representen una opción simple y segura. Para llegar a serlo, las empresas, tal como afirmaba Stalman (2014), “quieren saber lo que los consumidores desean para ajustarse a ello” (pág. 25).

En esta misma línea, Pol (2019) defiende que hacer branding hoy es generar fe en la marca; encender el fervor de los seguidores y sostener ese compromiso. La autora afirma que:

Las marcas redoblan la apuesta mediante la personalización de la información destinada al usuario. En función de las nuevas tecnologías, la tendencia hacia la búsqueda de información diferenciada posibilita la aplicación del *marketing one to one*⁵, con el objetivo de promover al usuario un mensaje singularizado, que optimice su eficacia a través del grado de proximidad a sus intereses, actitudes, estilo de vida, modalidad de uso de los medios, etc. (pág. 113).

Por lo tanto, el enfoque del branding pasa a basarse en la experiencia del consumidor. Stalman (2014) lo apoya y parafrasea al autor Brian Solis quien afirma que “la ‘p’ número cinco del marketing son las personas: product, production, price, place, people” (pág. 26), siendo así un factor clave en el branding de hoy.

Las nuevas tecnologías son herramientas que hacen más fácil la relación entre el consumidor y la empresa, pero, como dice Stalman (2014), no significa su obligado uso; “en general, las tecnologías estarán al alcance de todos y no serán un factor diferencial; lo que cada marca haga con ellas y cómo lo haga, sí lo será.” (Pág. 35).

Los puntos de contacto no se resumen en si se deben abordar de manera *online* debido a la presencia de las nuevas tecnologías o bien *offline*, sino que, como defiende Stalman (2014) actualmente nace un nuevo concepto al que llama *brandoffon* (la homogeneización del “on” y el “off”). Para el autor, el mundo digital se ha convertido en nuevas herramientas para construir marcas, pero no es suficiente, sino que ve necesarios espacios físicos en los que construir experiencias que en el mundo *online* no se pueden ofrecer.

Finalmente, Pol (2020) defiende una nueva tendencia que hoy día vemos presente en las marcas que nos rodean. Según la autora hay un aumento en los *insights* sociales existentes que conforman la semilla estratégica de todo proyecto de branding. Las marcas del siglo XXI ya no pueden únicamente cumplir su rol de diferenciación, sino que como Stalman (2014) defiende, estas tienen que participar en la construcción de una sociedad más justa.

Podemos resumir las tendencias actuales con el decálogo que Pol (2019) ofrece en su investigación. La autora establece nueve puntos que explican las características tendenciales en el branding del futuro [figura 2].



Figura 2: Las características tendenciales del branding. Fuente: Elaboración propia basada en información de Pol (2019).

⁵ Según Mariño y González (2019) el concepto *marketing one-to-one* se refiere a la adaptación de uno o más aspectos del marketing mix de la empresa al cliente individual, de tal manera que el segmento objetivo es sólo uno. Existen dos formas de *marketing one-to-one*: personalización e individualización.

Un aspecto del que también hablan los autores en sus investigaciones es sobre qué comparten las grandes empresas. Stalman (2014) expone que es imprescindible para ser una gran marca conocer bien de dónde vienes y entender y recordar los pilares fundamentales con los que se construyó la empresa. Ind e Iglesias (2017) hablan de ello bajo el concepto autenticidad; ser original y seguir unos principios profundamente arraigados. En apartados anteriores se hablaba de este concepto como parte de la dimensión de *brand concept* (apartado 3.2.1. del trabajo).

Para ser auténtico es importante ser una marca coherente. Stalman (2014) habla cinco cualidades, bajo el nombre de las cinco “c”, que toda marca debe adquirir para un branding adecuado: coherencia, constancia, consistencia, confianza y contenido. El autor explica que bajo el cumplimiento de estas cualidades las marcas podrán llegar a la “c” más importante de todas; el cliente.

Tener significados relevantes que hagan que los valores de la marca y del comprador estén en línea, es otro de los puntos clave de Ind e Iglesias (2017) para poder llegar al cliente. Esta fuente junto a la autenticidad comentada anteriormente, las dosis periódicas de sorpresas para el consumidor, la creación de sensualidad de la marca hacia su *target* y la identidad social de esta, conforman, según los autores, las 5 fuentes que hacen generar deseo por una marca.

Todos estos conceptos deben verse entendidos en los proyectos de branding para trabajarlos y hacer de las marcas más que un logotipo o un producto. Concretamente Stalman (2014) explica:

El branding del siglo XXI se sirve de 5 herramientas fundamentales: ojos, nariz, oídos, cerebro y corazón. Los ojos son la curiosidad. Los oídos son los disparadores. El olfato es la memoria. El corazón es lo que da sentido a todo, empapándolo de eso que moviliza a la humanidad; la emoción (Pág. 224).

Estas cinco herramientas deben tenerse en cuenta para la implementación de los siete elementos que Stalman (2014) considera clave en un proyecto de branding [ver tabla 1].

Tabla 1: Los siete elementos claves para la creación de marca.

Necesitamos emoción	Conectar emocionalmente con el consumidor es una función básica del branding. Es importante simplificar el mensaje para amplificarlo y ser coherente con lo que se dice. Las emociones venden, pero para conseguir eso deben ser auténticas, creíbles y perdurables.
Necesitamos vivir la experiencia	La experiencia es un factor que no se olvida. Es clave hacer realidad la promesa de marca más allá de la funcionalidad del producto que se venda.
Necesitamos desterrar el individualismo	El ego amplificado digitalmente de las marcas es el principal problema y, a la vez, la solución. Es imprescindible trabajar el ego y la comunicación de la corporación.
Necesitamos reeducar	La tecnología ha agudizado la falta de conocimiento acerca del branding. Hoy se ha convertido en una actividad imprescindible en el mundo de los negocios.
Necesitamos ser diferentes	La marca debe impregnar todos y cada uno de los rincones de una organización; los empleados, al igual que unos clientes felices, son los mejores embajadores de la marca de una compañía.
Necesitamos un mundo mejor	Hoy las marcas además de su rol de diferenciación y de construcción de valor participan cada vez más en la construcción de nuestra sociedad.
Necesitamos la cabeza y el corazón	El mejor canal hoy en día para vender son las emociones. Entramos en una nueva era basada en el término <i>Brandoffon</i> ; juntar el mundo <i>online</i> con el mundo <i>offline</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Stalman (2014)

Una vez vistos los aspectos que comparten las grandes marcas, las tendencias en el branding, las pautas y consejos de los autores antecedentes, a continuación, se busca dar respuesta a las preguntas de investigación cuyos resultados se contrastarán con la información expuesta en este apartado.

4. Metodología

Para la realización de la investigación se ha hecho uso de dos métodos de investigación. Uno de ellos se ha basado en la realización de entrevistas en profundidad a cuatro profesionales del sector y el otro, en un estudio de casos reales de dos agencias de branding a las cuales se les analizará la marca.

4.1 Caracterización de la investigación

En la tabla dos se caracteriza la investigación en referencia a aspectos como la finalidad, el alcance temporal, la profundidad, las fuentes, el carácter o su naturaleza.

Tabla 2: Caracterización de la investigación

Finalidad o naturaleza	Básica	El trabajo busca conocer la situación actual del branding para poder establecer unas pautas que servirán para evaluar el branding realizado en agencias dedicadas a la propia disciplina.
Alcance temporal	Longitudinal prospectiva	Se investigan momentos temporales distintos refiriéndonos al presente y futuro del branding.
Profundidad	Descriptiva	Se estudian unas variables concretas que ayudarán a determinar el comportamiento del branding en la actualidad y de las cuales se extraen otras variables para el estudio de las agencias de branding.
Fuentes	Primario	Para la obtención de la información se usan principalmente fuentes primarias, concretamente entrevistas en profundidad de diferentes profesionales y agencias de la industria.
Carácter	Cualitativa	El presente trabajo se centra en descubrir y entender la actualidad del branding y cómo se trabaja la disciplina en casos aplicados. Como se comprobará a continuación, se plantean entrevistas en profundidad como técnica de investigación con resultados cualitativos a las preguntas lanzadas. Posteriormente se estudian dos casos reales en los que permitirán obtener respuestas cualitativas a las preguntas de investigación.
Naturaleza	Documentales y encuestas	Se entremezcla la naturaleza documental haciendo uso de artículos especializados con las encuestas a los profesionales del sector.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Población y muestra

En esta sección se delimita la población y muestra utilizadas en cada técnica; las entrevistas en profundidad y el estudio de casos reales. Primero se especifica el tipo de muestreo realizado y segundo se define la temporalidad y localización de la población estudiada.

4.2.1 Entrevistas en profundidad

La primera técnica utilizada es la de entrevistas en profundidad. Robles (2011) explica que “la intencionalidad principal de este tipo de técnica es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente [...] consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro” (pág. 40).

La muestra utilizada en esta técnica es no probabilística intencional ya que, por la experiencia de los profesionales escogidos, la información deviene representativa. Se han entrevistado a cuatro⁶ especialistas de la industria del branding, todos habitantes de Barcelona; Juan-Carlos Arranz, consultor de estrategia y branding que ha trabajado para marcas como BMW, Caixabank y Uniliver; Olga Llopis, socia directora de Comuniza quienes trabajan para marcas como Banco Sabadell, Fútbol Club Bracelona y Roca; Carlos Puig, CEO de Brandward quienes lanzan proyectos para Casa Oller Barcelona o Sky España; Conrad Llorens, Fundador y CEO de Summa Branding impulsores de trabajos para marcas como Rtvé, Inditex o Santander.

⁶ Más información sobre los entrevistados en el apartado 1 de Anexos.

El periodo de tiempo en el que se han realizado las entrevistas ha sido durante el mes de febrero de 2021 a medida que fueron respondiendo las solicitudes. Esta se dividía en dos grandes partes; el branding en la actualidad y las agencias de branding. A continuación, se exponen las preguntas que se plantearon a los profesionales entrevistados.

Preguntas a los profesionales del branding sobre el sector en la actualidad

El branding en la actualidad

1. ¿Cuál es la situación actual en el sector del branding? ¿Cuáles son los retos?
2. ¿Qué debe tener una marca para ser una gran marca?
3. ¿Cuáles son las estrategias que se deben llevar a cabo en la actualidad para abordar proyectos de branding?

Las agencias de branding

4. ¿Cuáles son las agencias de branding en el panorama español que más le llaman la atención?
5. ¿Qué aspectos son imprescindibles para trabajar en la marca de una agencia de branding? ¿Cuáles son los más claves?

Figura 3: Preguntas a los profesionales del branding sobre el sector en la actualidad. Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se ha realizado el estudio de dos casos reales de agencias en los que ha sido necesario el uso de esta técnica para el análisis interno de la agencia. En el siguiente apartado se aborda la segunda técnica y se detalla las preguntas realizadas para la investigación.

4.2.2 Casos reales

La segunda técnica utilizada en el trabajo, tal como se ha comentado anteriormente, es la de estudios de casos reales. Esta, como explica Martínez (1999), consiste en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen.

En este caso nos enfrentamos al temido “en casa de herrero cuchara de palo”; a través del estudio del branding realizado en la marca de las agencias se comprobará si la aplicación de la disciplina se está realizando correctamente o su marca está siendo descuidada.

La muestra utilizada en esta técnica es no probabilística por cuotas, ya que se ha intentado escoger a dos agencias de distinto tamaño que puedan demostrar de la manera más representativa posible cómo se aplica el branding sin que pueda influenciar el tamaño de esta.

Para un profundo estudio se han entrevistado a dos agencias⁷ de la industria del branding, ambas con sede en Barcelona; Morillas Branding, quienes han trabajado para marcas como Font Vella o Schweppes y Folch Studio que han trabajado para marcas como Pull and Bear o Adidas.

Como se podrá comprobar en el siguiente apartado, con tal de estudiar los casos reales se realiza un análisis interno y externo de la empresa. Para abordar información interna de las compañías se han realizado entrevistas a los diferentes responsables de las agencias (Marc Morillas y Albert Folch). Las preguntas realizadas han sido las siguientes:

Preguntas a las agencias de branding

- | | |
|--|---|
| 1. ¿Cuántos empleados conforman su agencia? | 7. ¿Cuál es su visión de futuro? |
| 2. ¿Qué hitos históricos de la agencia destacaría? | 8. ¿Subcontratan servicios? |
| 3. ¿Cuáles son los significados relevantes que se relacionan con su marca? | 9. ¿Cuál es su propuesta de valor? |
| 4. ¿Cuál es su modelo de negocio? | 10. ¿Cuál es el tono de voz en sus mensajes? |
| 5. ¿Con qué clientes trabajan? | 11. Hábleme de su identidad visual |
| 6. ¿Cuáles son los objetivos de la marca? | 12. ¿Cuáles dirían que son sus competidores más directos? |
| | 13. ¿Cómo trabajan la experiencia con los clientes? |

Figura 4: Preguntas a las agencias de branding. Fuente: Elaboración propia

El periodo de tiempo en el que se han realizado las entrevistas ha sido durante los meses de febrero y marzo de 2021 a medida que fueron respondiendo las solicitudes. Una vez obtenidas las respuestas se completó con el análisis externo de las agencias.

⁷ Más información sobre los entrevistados en el apartado 1 de Anexos.

4.3. Técnica de observación

Las técnicas utilizadas forman parte de una investigación con carácter cualitativo. Esta investigación se basa en principios que intentan explicar el comportamiento de la disciplina del branding en la actualidad dando respuesta a las preguntas de investigación expuestas al inicio de esta.

Como explica Anguera (1986) la técnica de observación cualitativa sigue “una estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad” (pág.24). La autora explica que las entrevistas, el análisis de contenido y el estudio de casos son las técnicas más utilizadas en la metodología cualitativa. Aclara que la información extraída en ellas puede transformarse en cuantitativa dependiendo del instrumento de recogida que se utiliza, pero su esencia es puramente cualitativa siendo la interpretación del investigador fundamental.

4.4 Recogida de datos

A continuación, se muestran dos tablas que han servido para la recogida de información de las diferentes técnicas explicadas anteriormente. La tabla 3 quiere completar y contrastar la información de los artículos estudiados en el estado de la cuestión añadiendo información relevante sobre la experiencia directa de los profesionales en el campo del branding.

La tabla 4 se crea a través de las respuestas obtenidas en la primera técnica y que corresponden a variables naturales de una auditoría externa e interna de una compañía y que ayudarán a analizar cómo es el branding de las agencias estudiadas.

Tabla 3: Pregunta de investigación 1: ¿Cómo se afronta el branding en la actualidad?

Técnica de investigación: Entrevistas en profundidad

Variable general	Variable específica	Descripción de la variable
Retos del branding en la actualidad	Tendencias	Se busca establecer cuáles son las tendencias que influyen en los proyectos actuales de branding.
	Grandes marcas	Cuáles son los aspectos clave que hacen que una marca sea considerada una gran marca.
	Estrategias	Qué estrategias son las imprescindibles para realizar un buen branding en la actualidad.
	Agencias de branding	Qué agencias de Branding son las más destacables para los profesionales del sector. Especificar al menos una.
	Evaluación Agencias de branding	Qué puntos son imprescindibles para evaluar el branding de una agencia dedicada a la disciplina.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Pregunta de investigación 2: ¿Las agencias de branding aplican un buen branding dentro de su propia marca?

Técnica de investigación: Entrevistas en profundidad y estudio de casos reales

Variable general	Variable específica	Descripción de la variable
Auditoría interna	Hitos históricos	Saber los orígenes de una empresa sirve de trampolín a las marcas de cara al futuro. Es importante ver si hacen uso de ellos como factor de autenticidad y si en el análisis externo se percibe.
	Significados relevantes	Qué significados quiere trabajar la marca en su branding y compararlo con el análisis externo para ver si son trabajados de manera adecuada.
	Modelo de negocio	De qué manera trabaja la agencia y si ese aspecto afecta directamente al branding de su empresa.
	Clientes	Con qué clientes ha trabajado. Esto determina en cierta medida la reputación de la agencia.
	Objetivos de marca	Entender hacia dónde se dirigen para ver si están trabajando en ello en el análisis externo.
	Subcontratación	En las fuentes consultadas la subcontratación de profesionales necesarios para proyectos específicos es un aspecto positivo para las agencias de branding de cara al cliente.

Auditoría Externa	Propuesta de valor	Es importante que la propuesta de valor comunicada en los mensajes de la organización sea la misma con la que se trabaja el branding de la agencia y pueda ser percibida por canales propios.
	Tono de voz	De qué manera se comunica la agencia con su público objetivo y comprobar con el análisis interno si el tono escogido es el adecuado.
	Identidad visual	Entender la identidad visual puede determinar si esta defiende la marca y la representa.
	Competidores	La comparación de las agencias con sus competidores reflejará el posicionamiento de estas en el sector. Es necesario hacer un <i>benchmark</i> de aspectos externos para entender de manera general en qué situación se encuentran.
	Redes sociales y web	A través de los mensajes lanzados a través de las redes sociales y las páginas web se puede comprobar si los aspectos analizados en la auditoría interna se ven reflejados en sus acciones promocionales.
	Experiencia de marca	Es importante cuidar la experiencia de marca, ya que esta puede determinar si un cliente decide volver a trabajar con la agencia o no.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de las entrevistas a Morillas (comunicación personal, 19 febrero 2021), Folch (comunicación personal, 10 marzo 2021) e información de Comuniza (2021).

5. Análisis de los resultados

Los resultados se dividirán en dos apartados en los que, primero se abordará el branding en la actualidad y posteriormente, a partir de lo expuesto, se realizará el análisis de las agencias de branding.

5.1 Los retos de hoy marcan el branding de ahora

Gracias al análisis de resultados, se aprecian unos factores claves que toda gran marca debe tener, por tanto, esta tiene que seguir unas pautas orientativas para la realización de un buen programa de branding. Se observan también unas tendencias semejantes a las vaticinadas por los autores en el estado de la cuestión.

5.1.1 Entender para vencer

Empecemos dando respuesta a una pregunta muy sencilla; o quizá no lo es tanto ¿Para qué sirve el branding? Llopis (comunicación personal, 10 febrero 2021) afirma que el branding hace que las empresas sean más competitivas. Su trabajo se centra en que el producto y la marca sean distinguibles y, sobre todo, preferibles por el consumidor. Habla de este vínculo como la capacidad de la marca para estar en el *top of mind* de sus consumidores.

Esta necesidad de las marcas para encontrarse en el *top of mind* nace de la tendencia emergente de los consumidores para simplificar sus opciones. Tal como hemos comprobado en el apartado 3.4 del estudio, Farquhar (1994) defendía en su investigación que en este panorama hiper-competitivo, los consumidores empezarán a buscar opciones más simples y seguras. También coincide con la visión de Pol (2019) que defiende la idea de que el branding consiste en generar fe en la marca.

Llorens (comunicación personal, 24 febrero 2021) afirma que estamos en un momento de cambio, en el que existen tres fuerzas que afectan al branding en general; la tecnología, la sociedad y la evolución del mercado. Centrándonos en la primera, estas están en constante transformación y son las que inducen al cambio de la relación entre emisor y receptor. Arranz (comunicación personal, 5 febrero 2021) igual que, como hemos comprobado en apartados anteriores, Stalman (2014) coinciden en que ahora un usuario o consumidor desea hablar, opinar, discutir, y recomendar, llevando su confianza a los fórums y opiniones de otros usuarios antes que en el discurso de una empresa. Es por ello por lo que un cliente satisfecho (la última C de Stalman) siempre será el mejor portavoz de una marca o de un producto.

A diferencia del caso anterior, Arranz (05.02.2021) difiere con Stalman (2014) sobre los puntos de contacto. El primero reflexiona sobre cómo el branding ha multiplicado sus puntos de contacto casi hasta el infinito haciendo imprescindible el alineamiento de marca. Lo resume en un doble reto; primero es necesario tener claro qué se quiere proyectar, determinar cómo queremos que sea nuestra marca y finalmente proyectarlo con pequeños detalles. Stalman (2014) por su lado, como se comprueba en el apartado 3.4, defiende la mezcla del *online* con el *offline*: lo llama *brandoffon*, defendiendo el uso de las plataformas a la vez que los medios tradicionales.

Frente a esta idea, Llopis (10.02.2021), al igual que Arranz, difiere diciendo que el punto clave del branding no se centra en los soportes que use una marca, sino en qué función tiene el mismo en las organizaciones. Añade que es importante saber cómo actuar para ser relevante para el usuario dependiendo del modelo de negocio que se tenga. En definitiva, el foco no se encuentra en si el discurso se realiza digital o físicamente, sino en adaptarse al canal que funcione mejor para la marca y construir a partir de ahí la relación con los consumidores.

Así pues, siendo los usuarios el punto focal en el que las marcas se centran, entender sus preocupaciones y sus necesidades se vuelve un aspecto clave en la gestión de marca. Puig (comunicación personal, 18 febrero 2021) habla de este fenómeno como la humanización de las marcas; los consumidores se identifican con las marcas que encajen mejor con sus valores. Es por ello por lo que el propósito de las empresas es encajar con las inquietudes de sus usuarios. Este concepto también fue tratado en el estado de la cuestión por autores como Pol (2019) y Stalman (2014).

Finalmente, Llopis (10.02.2021) coincide con Llorens (24.02.2021) explicando que cuando construimos una marca es imprescindible ver cómo es el mercado y con qué reglas se juega, entender al consumidor y las tendencias de consumo. De ahí se debe observar cómo adaptar el servicio y el producto, y determinar qué valores se deben comunicar y ejercer de forma adecuada. La socia directora de Comuniza añade que la marca debe decidir si adoptar las tendencias antes o después y de qué manera se hará.

5.1.2. ¿Qué tienen las marcas inimitables?

Empezábamos el estudio con una cita de Andy Stalman que hacía referencia directa a las marcas que se estudian en esta variable: las grandes marcas. Según el autor (Stalman, 2014) las empresas se podrían dividir en tres grandes grupos: las empresas muy grandes a nivel de empleados, grandes empresas que incentivan el talento y dan valor a la creatividad y a la innovación, y pequeñas corporaciones donde trabajan pocas personas muy especializadas que serán subcontratadas por grandes empresas.

Así pues, a lo que muchas marcas aspiran es a formar parte del grupo de las grandes marcas, que para Llopis (10.02.2021) serán aquellas que sepan explicar su propuesta de valor y que logren generar un vínculo con el usuario.

Tener claro qué marca eres y qué estrategia quieres llevar a cabo es fundamental para que el branding de tu marca funcione. Ser una gran marca es para Arranz (05.02.2021) rodearse de gente competente, definir con claridad qué quieres proyectar como marca, qué tipo de marca eres acorde a la arquitectura de marca⁸ y saber implementar de manera eficaz las acciones que se quiera llevar a cabo. Internamente la empresa debe determinar con exactitud su *brand management* y saberlo medir para evaluar su efectividad.

⁸ Fernández (2016) explica que “la arquitectura de marca es la herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas”. Añade que una adecuada estrategia de arquitectura de marca genera un valor de conjunto superior a la suma de los valores de cada una de las marcas por separado.

Como hemos comentado anteriormente, la empresa debe hacer una reflexión interior para poder ser una gran marca. Resumidamente, para serlo esta debe ser auténtica, saber llegar a su consumidor tipo, generar significados relevantes e implementar un correcto *brand management*.

5.1.3. Pistas de la experiencia

Una vez conocemos las claves de toda gran marca y antes de entender el proceso de creación, debemos saber cuáles son los aspectos claves para la creación de toda marca. Como se puede comprobar en el apartado 3.4 del trabajo, las claves explicadas por Stalman (2014) y Ind e Iglesias (2017) son, si no idénticas, parecidas a los elementos definitorios de toda gran marca. Teniendo claro qué debe tener un buen branding, toca saber cómo se debe llevar a cabo tal proyecto.

Los profesionales entrevistados coinciden en resumir el proceso de un plan de branding en 5 grandes fases, que como explica Llorens (24.02.2021), cada agencia acaba reorganizando estos puntos en sus propias variantes:

- 1 **Auditoría interna y externa de la empresa⁹:** Esta fase corresponde al análisis de la marca existente de manera interna y externa.

Auditoría interna: A grandes rasgos, consiste en entender hacia dónde va la marca, qué quiere conseguir y cuál es su propuesta de valor.

Auditoría externa: Es un análisis sobre lo que proyecta la empresa. Se analiza la comunicación, sus competidores, sus clientes, etc.

- 2 **Estrategias de marca:** Una vez realizado el análisis, se establece un *briefing* con las pautas que se quieren llevar a cabo en relación con la marca y su arquitectura en el caso que la tenga.
- 3 **Creación:** Preparación de todas las estrategias establecidas en el paso anterior. Por ejemplo, si se ha planteado una creatividad para redes sociales en este punto se realizaría el contenido correspondiente. Es importante involucrar en esta fase a todos los activos de la empresa para que no falle el alineamiento de marca.
- 4 **Plan de acciones:** Una vez está todo preparado, se lanzan las acciones dentro de un calendario previamente establecido en los diferentes soportes.
- 5 **Medición:** A medida que se cumple el calendario de acciones, es importante medir los resultados que se obtienen para entender la efectividad del plan realizado y actuar en consecuencia.

Cada marca es un mundo que se mueve en un mercado específico, es por ello por lo que no se pueden analizar los mismos aspectos en todas las empresas. En el caso de las agencias de branding es imprescindible tener clara la propuesta de valor que se está transmitiendo. Llopis (10.02.2021) explica que es importante entender el discurso principal con el que la agencia está trabajando.

Arranz (05.02.2021), por su parte, considera que toda buena agencia trabajará con profesionales externos del sector para ofrecer un enfoque más amplio a los proyectos con los que se trabajan. Como ya se ha explicado anteriormente es importante poder trabajar con disciplinas, como por ejemplo la antropología, para entender mejor las necesidades de los clientes.

Una de las cosas que hacen que una empresa se sienta cómoda y quiera trabajar con una agencia de branding en concreto es la experiencia que esta le ofrece. Como ya hemos visto, el branding también son vivencias y el cómo se relacionan los activos de la marca (por ejemplo, los empleados) con su *target*. Según Llorens (24.02.2021) este aspecto es clave para hacer que un cliente esté satisfecho y desee volver a contratar sus servicios.

⁹ Más información sobre cómo realizar una auditoría en el apartado 2 de Anexos.

5.2 En casa de herrero cuchara de hierro

La auditoría realizada en las agencias de Morillas Branding y Folch Studio demuestran que, como bien dice el título del apartado, en casa de herrero sí es posible usar cuchara de hierro, o lo que es lo mismo; en una agencia dedicada al branding es posible trabajar su propia marca de manera adecuada.

Como se ha demostrado en los apartados anteriores, los hitos históricos de una organización son clave para entender cómo funcionan tales empresas y los valores extraídos de la experiencia pasada deben de verse reflejados en la marca actual.

Morillas (comunicación personal, 19 de febrero 2021) califica la agencia Morillas Branding como una de las más antiguas de España. Se fundó por Antoni Morillas en el año 1962 quien, tras su muerte, fue reemplazado por su hijo Lluís Morillas. A partir de aquel momento, la empresa creció hasta convertirse en una de las agencias con mayor número de empleados en el sector (sesenta y tres en total). Morillas Branding ha demostrado ser una agencia disruptiva dada su apuesta por el cambio a través del diseño y la estrategia. Actualmente, Marc Morillas es el directivo siendo la tercera generación de la familia que la encabeza.

En el caso de Folch (comunicación personal, 10 de marzo 2021), la historia del estudio es más reciente. Con treinta empleados, empezaron su recorrido como un estudio de diseño gráfico que acabó evolucionando en agencia. Todo empezó con Albert Folch como *freelance* quien fue contratando y estableciendo jerarquías cada vez mayores a medida que la agencia crecía y resolvía retos con su característica forma disruptiva de trabajar.

Ambas empresas demuestran que sus significados relevantes se ven claramente conectados con su pasado y trayectoria. Morillas Branding busca transmitir una sensación de excelencia, pensamiento disruptivo, conocimiento estratégico, espíritu creativo, así como el compromiso con la sostenibilidad y el progreso a través de acciones como Morillas' *library of materials*. Folch Studio, por su parte, hace una oda a la cultura; llevando a cabo proyectos como Odiseo, al mundo digital; con su proyecto Gallery y a la sostenibilidad; con proyectos sociales. Todos sus trabajos buscan ser controversiales, quieren enseñar que, como ellos hicieron, también se puede ir a contracorriente.

Así como ocurre con los significados, el modelo de negocio viene muy establecido por el ADN de ambas agencias. Morillas (19.02.2021) explica que se basan en el *design with a purpose*, es decir, diseñar con un propósito dirigiéndolo a una visión estratégica. Folch (10.03.2021) aclara que buscan adaptar el mundo del branding según su mirada estratégica y dar foco al mundo digital. Es por ello por lo que los clientes de ambas empresas son muy diversos; entre ellos están multinacionales, *startups* o hasta empresas familiares.

Siguiendo con el análisis interno, Morillas establece tres objetivos que buscan dar rienda suelta a su visión de futuro. Primero, quieren preservar el prestigio conseguido durante tantos años e intentar mantener la esencia de la agencia. Segundo, quieren hacer que los clientes los vean como un socio que les haga poder crecer su negocio. Y tercero, ser la cátedra del talento; quieren que la gente los vea como el lugar para hacer crecer su talento. Su visión de futuro se basa en internacionalizar la calidad del diseño español expandiéndose por el mundo.

Folch (10.03.2021), a diferencia de Morillas, explica que intentan estar al día de cómo se mueve el mercado y adaptarse a ello, por ello no tienen unos objetivos establecidos. Se califican como una agencia muy orgánica que tienen previsto a largo plazo trabajar en los ámbitos de música, moda y arquitectura. Su visión de futuro se basa en poder no depender de que los clientes les vengán a buscar para generar trabajos. Es por ello por lo que siempre están realizando proyectos para ellos mismos que les ayude a generar valor a lo que el cliente finalmente quiere.

La subcontratación es el último de los aspectos analizados en ambas empresas, estas creen que los perfiles de sus trabajadores tienen una pasión común, pero que complementan a la agencia con visiones de otras disciplinas. Marc Morillas se ponía como ejemplo, ya que él provenía del mundo de la economía y acabó trabajando en una agencia de branding. Albert Folch, por su lado, quería ser biólogo, y aunque finalmente dio vida a una agencia de branding, dice encontrar la esencia de la naturaleza en los diseños.

Para comparar la esencia interna de ambas empresas con lo que proyectan al exterior se ha recurrido a un *benchmarking* que se encuentra completo en el apartado tres de anexos del estudio. Por un lado, se ha analizado la competencia y el posicionamiento en el que se encuentran Morillas Branding y Folch Studio frente a su competencia. Por otro lado, se ha profundizado en el análisis de las redes sociales, la identidad visual, la página web y los mensajes externos de los casos estudiados.

Como aclara Llopis (10.02.2021) en el apartado anterior, es importante que las agencias puedan exponer su propuesta de valor a través de un canal propio como puede ser su página web. En general las siete agencias analizadas en el *benchmarking* (Interbrand, Summa Branding, Firma Brand, Mucho Design, Comuniza, Morillas Branding y Folch Studio) lo aclaran. En el caso determinado de las estudiadas en la investigación, lo expuesto en la página web concuerda con lo respondido en las entrevistas a los CEO de las agencias.

Morillas (19.02.2021) explica que la esencia de la agencia barcelonesa es la de “crear algo extraordinario” y resume su propuesta de valor en tres puntos. Primero, declara que son una empresa que firma con un apellido por lo que trabajan por no romper con su pasado y mantener todo lo que se ha conseguido y prometido desde sus inicios. Segundo, cree en el talento multidisciplinar que tienen los empleados de la agencia y los califica como soñadores que persiguen la mejora constante a través de su talento. Por último, Morillas (19.02.2021) ve importante aclarar el cómo entienden en la agencia las marcas; lo hacen a través de la cultura, la estrategia y el diseño.

Por su parte, en Folch (10.03.2021) buscan empoderarse y generar valor a los proyectos y marcas con las que trabajan. La joven agencia tiene una concepción de grupo de empresas con el que están construyendo un contexto donde cada empresa se complementa y construyen una arquitectura única. Folch considera que, a nivel de grupo, esta propuesta es enriquecedora, ya que cada una es especializada en algo e independiente, pero a la vez, puede ofrecer más al cliente que ha decidido confiar en ellos.

La identidad visual de las agencias es uno de los elementos identificativos más característicos de estas. En el caso de Morillas Branding la tipografía es un elemento único, por ello han elaborado una propia para que les haga inigualables; Morillas Sans (Morillas, 19.02.2021). Honran su legado escribiendo la “M” en mayúscula para destacarla y dejar de ser el amigo invisible de las marcas. El color con el que se identifican es el rojo pasión, porque, como considera Morillas (19.02.2021) son apasionados de lo que hacen.

De entre el rojo pasión de Morillas y las otras tonalidades del mismo color rojizo destaca el Azul eléctrico de Folch, un color corporativo llamativo y diferente a los del sector. Según el CEO (Folch, 10.03.2021) su identidad visual refleja cómo ven ellos el branding; le dan mucho foco al contenido y menos a lo que es el logotipo que, en su caso, se resume en una tipografía limpia y sencilla. Folch (10.03.2021) explica que dedican mucha energía en su imagen, pero no tanto por la identidad, sino más por sus proyectos propios.

Si algo hará que se les recuerde o, que como mínimo, sus clientes quieran volver a trabajar con las agencias es la experiencia de marca. Ninguna de las estudiadas sigue un plan estratégico para generar una experiencia única, pero sí que tienen tácticas propias.

Morillas (19.02.2021) explica que ponen a disposición del cliente el mejor talento que les permita, a su vez, cuidar al máximo la calidad de lo que realizan. También disponen de un equipo de atención al cliente que busca atender la realidad de la marca del cliente para poder generar recomendaciones más personalizadas. Morillas (19.02.2021), al final, pone el foco en la importancia de monitorizar la satisfacción del cliente. Ellos lo realizan mediante un sistema NPS (*Net Promoter Score*)¹⁰ que les permite entender qué piensan de la agencia.

En Folch Studio deciden responder según cada encargo y cliente. No invierten demasiada energía en la relación con el cliente durante el proceso de creación, pero como declara el CEO, lo compensan con un buen resultado final. Folch (10.03.2021) expresa preocupación de que tal forma de gestionar la experiencia pueda generar confusión a su cliente, pero los resultados y el espacio de trabajo Acid House Barcelona by Folch Studio es un lugar único en el que trabajar y generar una experiencia diferente, tanto para el cliente como para los participantes del equipo de Folch, dejando cualquier inquietud de lado.

Las redes sociales son, junto a la página web, un canal de proyección muy potente. El uso que hacen de ellas determina también cómo trabajan el branding las agencias y cómo lo perciben sus seguidores. En el *benchmarking* comprobamos que Instagram es la red social que por regla general está más trabajada por las agencias del sector.

Facebook, Instagram, LinkedIn y hasta Twitter, son utilizadas a modo de portafolio para mostrar los proyectos que las agencias llevan a cabo. En general todas obtienen más seguidores que interacciones con las cuentas. Tanto Morillas Branding como Folch Studio tienen abiertas y enlazadas con la web perfiles inactivos de sus agencias que podría llegar a mostrar dejadez hacia su público.

En cuanto al trabajo que realizan con las redes sociales es coherente con la imagen que quieren transmitir. Morillas Branding demuestra la excelencia de la agencia en sus publicaciones y ahuyenta las dudas de los usuarios en tanto que a su compromiso social con la sostenibilidad. La controversia y el diseño son elementos definitorios de los perfiles de Folch Studio, coherentes con su intención de homenajear la cultura y la moda.

Dejando de lado la alta coherencia con la marca, un punto a mejorar en ambas agencias es la transmisión de la propuesta de valor en sus perfiles. Aparte de ser un canal de promoción para sus proyectos deberían aprovechar la utilidad y capacidades de cada plataforma para poder formar comunidad en torno a su marca.

El tono de voz abordado en estas plataformas debe ser coherente al que las marcas buscan alcanzar. Ser disruptivo es un aspecto que comparten Morillas Branding y Folch Studio en la elaboración de su identidad verbal. En el caso de la primera mencionada intentan trabajar un tono de voz que se encuentre fuera de lo común. Como explica Marc Morillas (19.02.2021), la agencia encaja muy bien con el arquetipo del challenger y buscan complementarlo con acciones que sean fuera de lo común, rompedoras e inesperadas. En Folch la controversia es la esencia de la agencia y su tono de voz no puede ser de otra manera. El CEO (Folch, 10.03.2021) explica que procuran trabajar una identidad verbal proactiva, cañera y diferente a la de su competencia.

Así pues, en el análisis realizado durante la auditoría sobre las dos agencias dentro del sector del branding vemos que ambas declaraciones son correctas; Morillas Branding preserva la esencia de la historia de su marca, pero con un espíritu joven y dinámico, Folch Studio es divergente y lo demuestra en los mensajes y acciones que realiza.

¹⁰ Botey (2020) explica que un sistema NPS es un indicador para medir la lealtad y la satisfacción del cliente que tiene por objetivo descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca.

6. Conclusiones

Después del análisis realizado se puede afirmar que actualmente el branding sirve para hacer que las empresas que lo aplican sean más competitivas. La tecnología, la sociedad y el mercado son las tres fuerzas que mueven y condicionan la disciplina.

La primera de ellas, la tecnología, multiplica los puntos de contacto casi hasta el infinito, haciendo que los canales por los que impactar al público sean ilimitados. En consecuencia, como se ha podido comprobar en el estudio, es esencial que las marcas se planteen qué quieren proyectar y, sobre todo, saber hacerlo adecuadamente. La sociedad es la segunda de las fuerzas que influyen en el branding; las empresas no deben olvidar las preocupaciones sociales y saber humanizar la marca. Finalmente, la tercera fuerza hace que sea imprescindible para las organizaciones ver cómo es el mercado y con qué reglas se juega, entender al consumidor y las tendencias de consumo.

Los estudios y especialistas del sector han demostrado que para ser una gran marca hay que cumplir con unos aspectos claves. Primero de todo ser auténtico y fiel a los orígenes, después, saber llegar al consumidor, saber generar significados claves derivados de la marca y, por último, implementar un buen *brand management*.

Para ser una gran marca se necesitan muchas horas de trabajo, pero un primer paso puede ser la implementación de las cinco fases que los expertos del branding usan en sus proyectos; auditoría interna y externa de la marca, creación de la estrategia, elaboración de las acciones y/o contenidos, implementación y finalmente medición de los resultados.

Tal y como se ha podido comprobar en el estudio de los casos reales de Morillas Branding y Folch Studio, en el sector del branding existen marcas líderes. Generalmente esto es dado por los años de experiencia y reputación conseguida, pero las agencias jóvenes no se quedan atrás. Las dos marcas analizadas son una muestra de ello. Morillas Branding es una de las agencias más antiguas del sector en el territorio catalán, lo que la empodera de una imagen de marca muy establecida. Folch Studio es una agencia joven que ha encontrado su nicho a través de la controversia de sus proyectos.

Tal como hemos comprobado ambas empresas desmienten el hecho de que una agencia dedicada, en este caso, al branding, tiene descuidada su marca por trabajar en la de sus clientes. Las dos demuestran mediante su propio branding que son buenas en lo que se dedican y no descuidan la esencia de su negocio.

7. Bibliografía

- Ampuero-Canellas, O., González-Del-Río, J., Jorda-Albiñana, B., & Magal-Royo, T. (2012). La influencia de la cultura en el diseño de marcas. *Revista Bellas Artes*, 10, 177–193. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6822/BA_10_%282012%29_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Anguera, M. T. (1986). The qualitative research. *Educator*, 10, 23–50. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.461>
- Botey, P. (2020). *Net Promoter Score (NPS): ¿Qué es y cómo se calcula?*. Inboundcycle. [Consulta: 23 de marzo de 2021]. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la estrategia de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.
- Comuniza. (2021). *Auditoria de marca, descubrir para decidir*. [Consulta: 20 de enero de 2021] <https://hub.comuniza.com/es/agencia-auditoria-de-marca>
- Farquhar, P. H. (1994). Strategic challenges for branding. *Marketing Management*, 3(2), 1–8. <https://search.proquest.com/docview/194208179?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Fernández, A. (2016). *Elementos relevantes de la arquitectura de marca en la empresa. El caso de Google-Alphabet*. (Trabajo de final de grado, Universitat de Valladolid, Castilla y León) <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/21037>
- Fernández, M. I. (2017). *Las 7 dimensiones del Branding*. [Consulta: 10 de Noviembre de 2020]. https://www.academia.edu/36181143/LAS_7_DIMENSIONES_DEL_BRANDING_Febrero_2017_María_Inés_Fernández
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), 447–470. <https://doi.org/10.1108/10662240510615191>
- Hampf, A., & Lindberg-Repo, K. (2011). *Branding – The Past, present, and future*. <http://hdl.handle.net/10138/26578>
- Ind, N., & Iglesias, O. (2017). *¡Quiero esta marca!* (3a edición). Libros de Cabecera.
- Maceira, J. (2019). *Brand Equity y Brand Value: ¿cuál es la diferencia?*. Mauna Media. [Consulta: 17 de Noviembre de 2020]. <https://www.maunamedia.com/brand-equity-brand-value/#.X8i1jxNKgTV>
- Mariño, D., & González, J. E. (2019). *Impacto del marketing one-to-one en la experiencia del consumidor y sus consecuencias comportamentales en el sector hotelero*. (Trabajo de final de postgrado, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá). <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2212/T27544.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Martínez, A. (1999). El estudio de casos como técnica didáctica. *Innovación Educativa*, 9, 25–53. <http://hdl.handle.net/10347/5188>

Pol, A. (2019). Brand 2020. El futuro de las marcas. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 53, 105–121. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi53.1631>

Razak, A. (2020). Qué es y para qué sirve el branding. Branfluence. [Consulta: 10 de Noviembre de 2020]. <https://www.branfluence.com/que-es-branding/>

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39–49. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

Rodríguez, L. M. (2015). Estudio de cambio en la percepción del consumidor de marcas top of mind en el mercado colombiano. *Poliantea*, 10(18), 113–142. <https://doi.org/10.15765/plnt.v10i18.535>

Sanz-Marcos, P. (2020). Brand Management y tribu consumidora. Un estudio aplicado a las marcas de surf españolas. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 51, 17–41. <https://doi.org/10.15198/seeci.2020.51.17-41>

Stalman, A. (2014). *Brandoffon: el branding del futuro* (6a edición). Grupo Planeta.

Universitat de Girona
Publicidad y Relaciones Públicas
2021

Deborah Heide

