



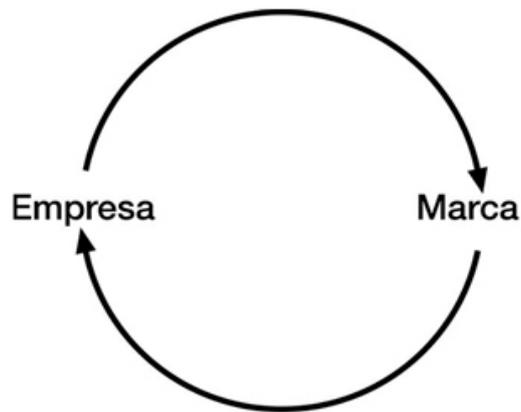
## Gestionar las variables de la Marca

Joan Costa

La Marca es el Capital de la Empresa. Esta afirmación, que nadie discute y que entiende la Marca como un todo, contiene además dos verdades:

- Pone en primer plano a la Empresa, propietaria legal, gestora y responsable de la Marca como bien patrimonial (contra la creencia de algunos que ven las marcas como entes autónomos y completos en sí mismos).
- Destaca que ese Capital de la Empresa no es otro que el intangible de su Identidad Marcaria, que es parte de su Identidad Corporativa.

En efecto, la Marca es el Capital de la Empresa. Pero sólo se consigue que lo sea cuando ambas, en simbiosis, unen su talento estratégico para realimentarse una a la otra, recíprocamente.



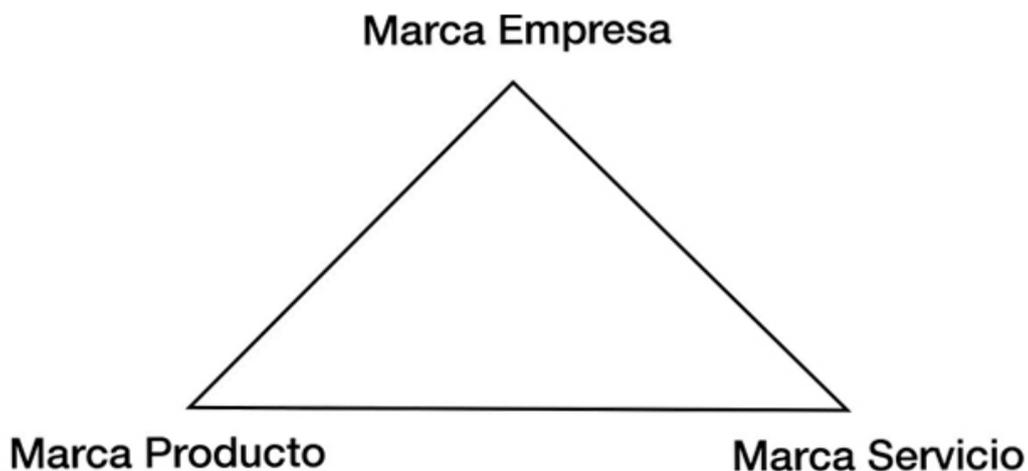
Este movimiento circular es sistémico. Es el de un circuito cerrado pero de efectos progresivos. Por ese movimiento continuo, el prestigio y la notoriedad de la Empresa que avala sus Marcas se inyecta en ellas como garantía de responsabilidad. Simultáneamente, la calidad de la Marca y la satisfacción de sus clientes y consumidores se proyecta en retorno en la Empresa aumentando su confianza y credibilidad. A su vez ésta se introduce en la Marca multiplicando su notoriedad y su valoración. Y así sucesivamente...

Esta realimentación, esta interdependencia intrínseca de la Marca y la Empresa y viceversa, siempre existe. Pero no siempre es transparente a los ojos del público consumidor y de la opinión pública, aunque sí lo es a los ojos de los *stakeholders*. La Empresa maneja sus Marcas a partir de políticas variables.

Una vez conviene que la Empresa misma sea la Marca, como es el caso de Coca-Cola Company/Coca-Cola Drink, o de Nestlé/Chocolates Nestlé/Bombones Nestlé; o de las hipermarcas Mitsubishi, Toshiba o Siemens, que se refieren, al mismo tiempo, a sí mismas como Empresas y como Marcas de sus productos. En estos últimos casos, la realimentación circular es más potente, tal como demuestran las hipermarcas niponas.

En otras ocasiones, interesa que la Empresa refuerce la Marca visiblemente: Aquarel/Nestlé (las ventas no arrancaron hasta que incluyeron la firma de la marca); o discretamente, como en la marca Ferrero Roché, donde la firma Nestlé es apenas perceptible. Otras veces interesa que la Empresa se distancie de la Marca o incluso se disocie totalmente de ella: Nestlé no firma Perrier, Vittel y menos Friskies. Las razones, como vemos, son diversas. Intangible no significa abstracto.

La Marca es ciertamente un activo inmaterial, un intangible, pero jamás puede olvidarse su anclaje material. Y este anclaje, en la misma medida que las empresas quieren ser marcas y que todos aspiran a ser marca, conoce diversas categorías. Estas son en síntesis: Marca Empresa, Marca Producto y Marca Servicio. Depende de aquello con lo que la Marca es identificada: su anclaje material.



La primera categoría tiene un sentido universal. Es sinónima de todo aquello que significa "empresa" (emprendimiento), o que se toma como anclaje o sujeto de la Marca. Se incluye aquí, además de la Marca Empresa (con sus variables: industrial, de servicios, pública, privada, etc.), la Marca Grupo (Inditex, Unroyal), la Marca Distribución (Decathlon, Sephora), la Marca Institución (Nasa, CEOE), la Marca Fundación (Funcas, Fundación Rockefeller), la Marca Ciudad (New York, Barcelona), la Marca País (México, Canadá) y cualquiera que sea el sujeto físico que está ligado a la Marca.

La segunda categoría es más concreta. Se refiere a toda clase de productos, industriales o artesanales. La Marca Producto, obviamente anclada a los bienes de consumo o de equipamiento, se relaciona (o no) con la empresa según cual sea la estrategia marcara del Grupo, de la Empresa o de la estructura de sus Marcas. Sin embargo, en Occidente prevalece la Marca Producto; véanse estas series: Unilever: Axe/Knorr; Calvin Klein: Obsesión/Infinity; LVMH: Guerlain/Loewe/Dior/Louis Vuitton; pero también existen ejemplos intermedios, como Nestlé y su prefijo generativo Nes: Nescafé/Nesquik/Nestea/Nespresso/etc.; y asimismo ejemplos contrarios, plenamente explícitos como Virgin: Virgin Atlantic/Virgin Cola/Virgin Megastore, que no son la excepción.

# LOEWE

MADRID  
1846



# INFINITI



# Nestlé



La tercera categoría, la Marca Servicio, es un intangible anclado en otro intangible: los Servicios. Por eso necesita un soporte material que lo vincula forzosamente a la Empresa que los presta, a las personas que los gestionan con los clientes, y a un lugar físico. Es el caso de las líneas aéreas, la telefonía, la banca, etc.: AirFrance, Euro Assistance, Visa, pero también las empresas virtuales como Google.

## Las dimensiones de la Marca

Pero el sistema de la Marca, en el sentido global de la estrategia de la gestión, no siempre es tan estricto con lo que hemos llamado las categorías. Por ejemplo, ya hemos visto que la Marca Servicio es simultáneamente Marca Empresa. Existen muchos otros casos en que las categorías se combinan y se centran en una misma y única marca multidimensional, por ejemplo, Ikea, McDonald's, Disneyland. Y uno de los hechos destacables en este principio de milenio es la pujanza de las marcas verticales, como Gap, Zara, Nike o Starbucks ¿Son estas Marcas, lugares agradables, productos, servicios, funciones, experiencias, sensaciones, incluso vivencias y emociones? Sin duda, son todo eso de una vez. Cuando la Marca reina en su propia casa, el público es su huésped. La gente va a Zara, a Ikea, a Starbucks, a Disneyland, a Emporio Armani o a NikeTown.

# ZARA

Esta estrategia centrada en el lugar físico de la Marca, que es su propio y múltiple anclaje; el lugar de su identidad y el espacio construido y programado para generar experiencias y emociones, es la matriz a escala micro de un megafenómeno mundial: la Marca Ciudad y la Marca País.

De todos estos temas, y otros más, se trata en mi nuevo *MasterBrand* Internacional de Identidad, Estrategia y Gestión de Marcas.