

Administración estratégica de marca. *Branding*

Carlos P. J. Curubeto*

Kevin Lane Keller

Edición: 2008

Editorial: Pearson Educación de México, Naucalpan de Juárez, México, 720 páginas, Edición rústica.

Esta obra de Kevin Keller, lanzada en Argentina en diciembre de 2008, es la traducción al español de la tercera edición de su libro *Strategic Brand Management*, publicado en Estados Unidos en junio de 2007. La primera edición en inglés data de 1998.

El tópico de este libro son las marcas y el valor que ellas aportan a las organizaciones y a los consumidores.

Se han escrito cientos de muy buenas obras sobre marcas en los últimos veinte años. Sin embargo, el trabajo de Keller, ya desde su primera edición, viene a llenar un vacío: el de la obra integradora que trata un tema con completitud y exhaustividad, tanto desde el punto de vista de sus fundamentos académicos como prácticos.

En *Administración estratégica de marca: Branding*, el lector tendrá acceso a un libro integral y actualizado sobre la mayoría de los temas referidos a las marcas, al capital de marca, *brand equity* en inglés, y su administración a través de programas y tácticas en las que el marketing y la comunicación se hallan inextricablemente unidos.

Según Keller, los lectores de esta publicación van desde los estudiantes interesados en la gestión de las marcas en la actualidad, hasta gerentes, analistas y altos ejecutivos de compañías u otras organizaciones (públicas, privadas, grandes, medianas o pequeñas), urgidos por diferentes tipos de presiones, a tomar las mejores decisiones para incrementar el desempeño de sus marcas.

* Doctor en Comunicación Social, *Summa Cum Laude*, Universidad Austral, Argentina. MBA, Loyola College in Maryland, EE.UU., 1999. Licenciado en Publicidad, Universidad del Salvador, Argentina, 1979. Profesor de tiempo completo en grado y posgrado de la Universidad Argentina de la Empresa. Autor del libro *La Marca Universitaria*, Buenos Aires, Universidad Austral, 2007. Ex gerente de Marketing Citibank Chile, gerente Marketing Directo Banco de Chile, gerente Publicidad y Promoción Xerox, director de Cuentas de Grey Advertising Chile, Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, Cicero/Ted Bates, Foote, Cone & Belding y Gowland-McCann Erickson.

Ya que el libro es utilizado como texto base de cursos sobre marcas o *branding* desde hace varios años, debe agregarse que éste, además, es la mejor ayuda para el profesor de grado y posgrado de cursos de marketing o comunicaciones integradas, que desee contar con un libro en el que encontrará desarrollados la mayoría de los tópicos marcarios a los que haga referencia en su programa.

La obra está organizada en seis secciones. La primera es de tipo introductoria; las partes II, III, IV y V proveen el desarrollo y detalle de los conceptos vertidos en la sección del inicio. La última parte obra de resumen, aunque en ella también se brindan guías de aplicación para casos especiales.

El capítulo 1, “Las marcas y la administración de marcas”, parte I, consiste en una visión general y básica sobre las marcas, qué son y qué significan en el contexto del marketing moderno, en el que bajo una marca puede comercializarse prácticamente cualquier cosa. Más en particular, el texto presenta el concepto de capital de marca y brinda un panorama general de cómo debe ser su administración.

La parte II, “Identificación y establecimiento del posicionamiento y valores de la marca”, incluye dos capítulos. En el primero de la sección, el capítulo 2, “Capital de marca basado en el cliente”, el autor despliega su teoría sobre el capital de marca, la que, respecto de otras teorías y explicaciones ofrecidas en el contexto del marketing y la administración sobre este concepto, tiene sólidos fundamentos basados en la disciplina del comportamiento del consumidor. Los conceptos conciencia, recordación e imagen de marca adquieren una dimensión relevante para sustentar el marco teórico del autor.

Aunque no brinda una teoría de la identidad de marca, tal como lo hacen en sus obras David Aaker¹ y Jean-Noël Kapferer,² en el tercer capítulo, “Posicionamiento de la marca”, Keller vincula las estructuras del capital de marca con la noción de posicionamiento, abordando este tema con una claridad técnica no vista en la mayoría de los textos que tratan sobre este particular.

La parte III se enfoca en las diferentes maneras de construir el capital de marca desde una perspectiva mono producto y mono marca. Su capítulo 4, “Elegir los elementos de la marca para construir su capital de marca”, entrega amplia información acerca de la elección de los elementos de marca (nombres de marca, URLs, logotipos, símbolos, personajes, *slogans*, *jingles* y *packaging*) y su función en la construcción del capital de marca. Los siguientes dos capítulos apuntan a mostrar cómo construir el capital de

¹ AAKER, David A. y JOACHIMSTHALER, Erich: *Brand leadership*, New York, The Free Press, 2000.

² KAPFERER, Jean-Noël: *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, London, Kogan Page Limited, 2000.

marca haciendo uso de la mezcla de marketing. El capítulo 5, "Diseño de programas de marketing para construir el capital de marca" y el 6, "Integración de las comunicaciones de marketing para construir el capital de marca", brindan una visión distinta de las 4 Ps de marketing. Aquí se muestra el efecto que tiene la gestión de estas variables en el capital de marca y, a su vez, el efecto que el capital de marca tiene en la respuesta del consumidor al marketing de la marca. El último capítulo de esta sección, "Apalancamiento de las asociaciones de marcas secundarias para construir el capital de marca", explora la forma de construir el capital de marca haciendo uso del capital de marca obtenido por otras entidades, tales como la compañía dueña de la marca, los lugares geográficos, las personas y otras marcas, entre otras.

La parte IV se enfoca en la medición y la interpretación del capital de marca. El autor delinea la problemática de la medición del constructo a lo largo de tres capítulos. En el capítulo 8, "Desarrollo de un sistema de administración y medición del capital de marca", Keller presenta, en una clara y útil analogía con el concepto de cadena de valor de Michael Porter, la idea de cadena de valor del capital de marca. Ésta será el mapa de ruta para quienes deseen implementar un sistema para su medición. Por consiguiente, en el capítulo 9, "Medición de las fuentes de valor del capital de marca: capturar la mentalidad del cliente", se desarrollan las metodologías que permiten medir las estructuras de conocimiento de marca almacenadas en la memoria, para así identificar las fuentes potenciales del capital de marca. En el capítulo 10, "Medición de los resultados del capital de marca: capturar el desempeño de mercado", las metodologías se enfocan en la medición del "rendimiento" del capital de marca en términos de los beneficios que éste implica para la organización: por un lado, la respuesta diferencial del consumidor a los programas de marketing y comunicación de la marca y, por el otro, la medición de los resultados financieros de la marca atribuibles al constructo.

Todo aquel interesado en la medición de los componentes del capital de marca, encontrará en la parte IV un panorama amplio, pero sucinto, de las posibles metodologías utilizadas en la actualidad para explorar y cuantificar las estructuras de conocimiento de marca. Sin embargo, dado que el capítulo 9 conforma un *kit* de herramientas de investigación, quien desee gestionar las mediciones necesariamente deberá abreviar en textos generales y específicos de la disciplina investigación de mercado. De manera similar, para efectuar mediciones del impacto o valor financiero de la marca, temática del capítulo 10, será preciso que el lector profun-

dice en conocimientos de contabilidad, economía y finanzas, y a su vez, obtenga más detalles prácticos de las metodologías de valuación explicadas, acudiendo a las fuentes que el autor cita en el texto.

En su parte V la obra se aboca al crecimiento y sustentabilidad del capital de marca en el largo plazo. Sus capítulos conforman un marco de referencia útil para desarrollar estrategias de portafolio de marcas y nuevos productos, así como también, para la administración de las marcas a lo largo del tiempo y en distintos contextos geográficos. El capítulo 11, “Desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo de marca”, versa sobre el diseño de la matriz marca-producto de una organización, esto es, la arquitectura de marca, y por otro lado, la construcción del capital de marca en diferentes niveles y mediante la asignación de roles a las marcas corporativas, de familias de productos y de productos individuales.

“Introducir y dar nombres a nuevos productos y extensiones de marca” es el título del capítulo 12, que se encarga de brindar las guías para aprovechar el capital de marca en el lanzamiento de nuevos productos, tanto en el espacio original de la marca como en otras categorías de productos del mercado.

Como se dijo, los últimos dos capítulos de la parte V orientan sobre la gestión marcaria en el tiempo y en otros contextos. Específicamente en el capítulo 13, “Administración de la marca a través del tiempo”, se estudia cómo fortalecer y cuidar de manera consistente el capital de marca en el corto, mediano y largo plazo. Por último, el capítulo 14, “Administración de marcas a través de fronteras geográficas y segmentos de mercado”, ofrece una perspectiva muy útil al considerar cómo llevar a cabo una estrategia global del capital de marca teniendo en cuenta las diferencias en el comportamiento de los consumidores representadas en los segmentos de mercado internos, regionales e internacionales.

Finalmente, la parte VI, con su capítulo 15, “Observaciones finales”, cierra la obra de dos maneras. Primero, mediante un preciso resumen de lo expuesto en las secciones anteriores. Segundo, ofreciendo concisas pero muy útiles aplicaciones de la teoría del capital de marca a empresas industriales, productos de alta tecnología, empresas de servicios, distribuidores minoristas, empresas pequeñas y en línea.

Además de los muchísimos ejemplos clásicos y contemporáneos que ilustran el despliegue teórico del texto, el autor ha incluido dos tipos de apartados muy útiles. En aquellos bajo el título “La ciencia del desarrollo de marca”, el texto se complementa con

la contribución de vanguardia de otros investigadores y consultoras especializados en el área. A su vez, más de cien “Informes de desarrollo de marcas” presentan mini casos vinculados con las distintas temáticas de cada capítulo.

Para concluir esta reseña bibliográfica hay que subrayar que esta obra del Dr. Kevin Lane Keller, profesor de la cátedra E. B. Osborn de Marketing en Tuck School of Business de Dartmouth College, constituye un valiosísimo aporte para todos aquellos interesados en la práctica del arte y la ciencia de la construcción de marcas.