



## BRAND MANAGEMENT. RESEARCH, THEORY AND PRACTICE.

Tilde Helling, Charlotte F.  
Knudtzen, Mogens Bjerre  
Routledge, New York, 2009  
267 páginas

Reseña por M<sup>a</sup> Teresa  
Gordillo Rodríguez

Esta obra responde a la importancia que durante los últimos años viene cobrando la marca como valor organizacional. El *branding* se convierte en una disciplina cada vez más especializada y los estudios en la materia ganan en profundidad. En este sentido, *Brand Management. Research, Theory and Practice* se incluye en este tipo de textos analíticos y específicos. En efecto, se trata de un estudio sólido, riguroso y de una clara vocación académica. No en vano sus autores proceden del mundo docente universitario y cuentan con una gran experiencia tanto en el estudio del *branding* como en publicaciones sobre el tema.

La obra se configura como un manual destinado especialmente al ámbito universitario, de ahí su estructura. Se divide en tres partes bien diferenciadas. La primera, introductoria, ofrece una terminología clave, básica en la materia. Incluye asimismo una suerte de resumen introductorio sobre la segunda parte, el grueso de la obra. Esta segunda parte de "Brand Management" nos muestra siete aproximaciones (enfoques) a la marca que se han impuesto en el campo del *branding* desde los años 80 del siglo XX hasta la actualidad (2006), una por capítulo. Un breve artículo del autor más destacado de cada enfoque cierra cada uno de ellos, así como unas "Preguntas para el estudiante" y una extensa bibliografía de ampliación. La tercera parte incluye una tabla resumen del contenido del libro y ofrece otra serie de perspectivas y modelos sobre la marca propuestos por otros autores.

Todos los capítulos tienen una estructura común: bases, teorías, metodología e implicaciones para la gestión (aplicaciones prácticas), acompañados de numerosos esquemas y textos complementarios que facilitan la comprensión de los conceptos y la relación entre ellos. Esta distribución del contenido es una muestra más del carácter pedagógico de la obra. Cabe

destacar que dicha organización dota de coherencia y unidad al texto, lo cual es un aspecto de agradecer ya que las obras colectivas suelen contar con una desestructuración que hace que el lector pierda los conceptos base y se dispersen las ideas principales.

Ya dijimos anteriormente que el volumen se abre con una parte introductoria a modo de síntesis de contenido. Pues bien, dado que esta primera parte no es sino un resumen de lo que encontraremos más adelante, simplemente comentaremos el hecho de que los tres primeros capítulos ("Introduction", "Key words in brand Management", "Overview: brand management 1985-2006") suponen una guía útil para el lector. Además de introducir conceptos, orienta sobre la mejor forma de enfrentarse al libro para comprender y asimilar de manera óptima las ideas propuestas.

La segunda parte del texto, como antes esbozamos, nos muestra las diferentes aproximaciones a la marca. En concreto sus siete capítulos (uno por enfoque), se agrupan en tres grandes bloques: el primero, centrado en la compañía (emisor), el segundo en el receptor, y el tercero en el contexto y la cultura. Todos tienen la estructura común que sigue: *Assumptions, Theory, Methods and data, Managerial implications*. Este esquema básico facilita la lectura, dado que el texto presenta una estructura interrelacionada. Esto es, el lector se acostumbra a unos esquemas comunes y puede asimilar con más facilidad los planteamientos. Al final de cada apartado, un pequeño resumen nos recuerda las ideas clave. Además, conforme avanzan los capítulos, éstos van haciendo referencias a otros, comparando y recordando. Es decir, nos encontramos ante una estructura circular en la que ningún planteamiento se encuentra aislado: todos se interrelacionan.

En "The economic approach" Tilde Holding, Charlotte F. Knudtzen y Mogens Bjerre introducen la concepción de la marca centrada en la compañía. Como ellos mismos afirman, esta concepción está fundamentada en un modelo unidireccional: la marca es modelada por la empresa y lanzada al individuo. Es una simple portadora de un significado de diferenciación que ofrece la mejor combinación de los cuatro elementos del *marketing mix* ante sus competidores: producto, precio, distribución y comunicación. "The primary goal of brand communication is hence to ensure that consumers are aware of the fine qualities of the brand at the right time and place through linear communication from the brand to the consumer" (p. 34). Por tanto, las estrategias que siguen este enfoque serán más *push* y únicamente conseguirán la compra ocasional, no una fidelización del consumidor, que es lo que se busca en la actualidad. El consumidor es visto como un "hombre económico": conoce todas las ofertas del mercado y efectúa sus compras racionalmente buscando el máximo beneficio, lo cual recuerda a planteamientos de Adam Smith (siglo XVIII). A juicio de los autores, es una visión alejada de la realidad que desemboca en una aplicación estratégica que "cannot stand alone, if one wishes to reap the full potential of brands and brand management reflecting how consumers in the new millennium consume brands" (p. 45). Nos encontramos ante un enfoque de producto donde la marca no aporta ningún valor añadido.

"The identity approach" supone un paso adelante en la gestión de la marca, si bien, como sostienen los autores, no deja de estar centrado en la compañía. Se basa en la creación de una identidad de marca bien definida que se lanza al consumidor: "[...] a unified, visual and behavioral identity. [...] consumers attribute characteristics to companies based on the total experience of the company" (p. 49). Este enfoque supone pasar del *branding* de producto al *branding* corporativo, incluyendo el concepto de intercambio marca-consumidor. Aunque no deja de ser un modelo lineal donde no participa el consumidor, su gran aportación es que la marca aporta un valor más allá de la compra ocasional. En este contexto, se habla de la importancia de fijar una identidad corporativa, una imagen corporativa y una reputación, resaltando la importancia de combinar adecuadamente estos elementos para construir una identidad uniforme, única y coherente. Sin embargo, la gran debilidad de este enfoque es que no se tiene en cuenta al consumidor: las actividades de construcción de marca suponen "an ego-stroking waste of time with no relevance for consumers or stakeholders" (p. 74).

El tercer enfoque abre el bloque centrado en el receptor. "The consumer-based approach" se presenta como la solución a las carencias de los modelos anteriores: "Brand value creation takes place by moulding the brand associations held in the consumers' minds. Understanding the consumer is hence central in this take on brand value creation" (p. 85). El consumidor "owns' the brand and thereby controls value creation" (p. 85), sin embargo, según los autores, en este modelo el consumidor no es el protagonista. Se hace una analogía entre su cerebro y un ordenador: la información se "inserta" en la mente del consumidor, éste la procesaría según las "órdenes" del gestor de marca y elegiría esa marca. No deja de ser un modelo unidireccional, ya que se intenta modelar las características de la identidad de la marca para generar una mayor aceptación en el consumidor, la cual se consigue a través del conocimiento, el reconocimiento y el recuerdo de marca, así como del establecimiento de un posicionamiento fuerte y definido. Por ello es esencial que la marca "haga ruido", es decir, que se note su presencia en el mercado. Teniendo en cuenta todos estos planteamientos, este enfoque es criticado por su excesiva atención al consumidor, ya que no contempla otros aspectos organizacionales de la propia empresa.

Helding, Knudtzen y Bjerre en la cuarta aproximación al fenómeno del *branding*, "The personality approach", siguen centrándose en enfoque de consumidor. De este modo, la gestión de marca evoluciona hacia un modelo centrado en "how and why people choose brands with certain personalities and how imbuing brand with personality thus can be a powerful tool to create and enhance brand equity" (p. 117). Así, los autores destacan que este enfoque supera totalmente el *branding* de producto. Hablan de la personalidad de marca, comparable a la personalidad humana, que permite diferenciarse de la competencia. La gran aportación de este enfoque es que la marca puede también aportar beneficios simbólicos y sirve al consumidor como manera de auto-expresión, contribuyendo a la construcción del individuo. Este valor auto-expresivo depende la denominada congruencia "*brand-self*", nivel de consistencia entre la personalidad de marca y la auto-imagen del consumidor; por tanto su importancia es extrema. La construcción de una personalidad

fuerte y única puede evocar emociones que el consumidor relacionará con la marca, incrementando así la fidelidad. En esta aproximación nos encontramos ya con objetivos marcados a largo plazo: una relación duradera con el consumidor.

En el quinto enfoque, "The relational approach" —todavía centrado en el consumidor—, el texto destaca una evolución de la concepción de la marca: los individuos no sólo ven a las marcas como personas, sino que además establecen con ellas relaciones a largo plazo: "Brand relationship theory is a continuation of theory about brand royalty. [...] Creating brand loyalty is all about managing the brand-consumer exchange long-term instead of a short-term exchange focusing on the transaction" (p. 152). La gran aportación de este modelo es que compañía y consumidor contribuyen de la misma manera a la construcción del valor de marca. Lo más importante en las relaciones de marca es lo que los consumidores hacen con ellas para añadir significados a su vida, significados que no necesariamente son los que los gestores de marca han lanzado al mercado. Todo ello en un marco de acciones que promuevan la experiencia de marca. El rol del consumidor es cada vez más activo ya que puede modelar y adaptar los significados de marca.

El tercer y último bloque, centrado en el contexto y la cultura, se abre con "The community approach". En él, Tilde Holding, Charlotte F. Knudtzen y Mogens Bjerre sostienen que en la actualidad el valor de marca es cada vez más fuerte y adquiere un mayor protagonismo, ya que "Consumers form communities around brands. In brand communities, a brand is the focal point of social interaction among passionate consumers" (p. 182). Son los propios consumidores quienes crean estas comunidades y por tanto modelan los significados de la marca. Se habla del consumidor como fan, fenómeno de gran importancia ya que la fidelidad está prácticamente asegurada. Sin embargo, puede ser a la vez peligroso ya que los consumidores pueden dotar a la marca de significados muy alejados de lo que la compañía pretendía, por ello hay que vigilar a las comunidades. Este enfoque supone una perspectiva social de la marca y los beneficios emocionales se convierten en protagonistas.

Finalmente, "The cultural approach" es calificado por los autores del texto como el enfoque más actual, pero afirman que sólo puede aplicarse a grandes marcas, convertidas en fetiches culturales. De este modo, Holding, Knudtzen y Bjerre entienden que la marca está dotada de un significado cultural. Sin embargo, está sujeta a cambios sociales y culturales, externos al responsable de marketing, lo cual significa que éste no es el único creador de los significados de marca, por ello debe estudiar continuamente el entorno cultural. El *branding* cultural se centra en lo que la cultura puede aportar a la creación del valor de marca. La marca como símbolo es la base de este enfoque, es usada como un medio de expresión cultural: los consumidores compran el producto principalmente para "experienciar" las historias que la marca cuenta. Se crean verdaderas marcas icónicas, mitos, que pueden también atraer comunidades.

"Brand Management" se cierra con un tercer bloque donde, a modo de recordatorio práctico, se revisan de los puntos más importantes expuestos en la segunda parte del libro e

introduce otros modelos. El de Goodyear refleja los diferentes roles de las marcas según la evolución del mercado; mientras Holt se basa en las marcas icónicas en la historia. Louro y Cunha se basan en el rol del consumidor en el proceso de *branding* y plantean la disyuntiva de si la marca debe tener una posición táctica o estratégica dentro de la compañía.

Nos encontramos sin duda ante una obra muy sobria, seria y sin fisuras. Amén de una claridad que la hace un texto excelente desde lo pedagógico, puesto que sus esquemas de presentación de propuestas son claros y ejemplares. En este sentido, sus constantes referencias a otras ideas expuestas con anterioridad dotan al texto de una circularidad que hace muy difícil que el lector se aleje de los planteamientos y las ideas principales. Otros elementos que facilitan la comprensión y asimilación de conceptos son el vocabulario, los resúmenes, los esquemas, los gráficos y los ejemplos de situaciones reales. No obstante, esta estructura tan cerrada puede llegar a resultar a veces reiterativa, ya que a lo largo del texto no en pocas ocasiones algunas ideas se repiten. En este sentido, aunque el objetivo confeso de los autores sea la comprensión de sus explicaciones, da la sensación de que no hay lugar para un mínimo esfuerzo reflexivo ni para una actitud crítica por parte del lector. Por consiguiente, este trabajo no permite un receptor activo, sino más bien pasivo. Quizás, y esto es una elucubración personal, esto se deba a que aparentemente vaya dirigido a alumnos, tal y como deducimos a partir de su estructura. Pero *Brand Management. Research, Theory and Practice* es mucho más que un manual al uso. Exacta y concisa, la obra puede interpretarse de tal modo en una lectura superflua, sin embargo, dada su profundidad y especialización así como sus planteamientos conceptuales, no es en absoluto gratuito calificarla como un completo y riguroso estudio sobre las marcas. Y, a nuestro juicio, una obra de referencia de cara a entender el complejo universo del *branding*.