

Marcas, Reputaciones y Territorios



Extremadura

Fernando Prado
Badajoz, 16 de Julio 2007

- El concepto MARCA
 - Su importancia
 - Marca producto vs. marca corporativa
 - Gestión de la marca corporativa
- El concepto REPUTACIÓN
 - Diferencias con la RSC
 - Diferencias con la Marca Corporativa
 - Medición y gestión de la Reputación Corporativa
- La Marca País
- Gestión de la Reputación de países/territorios
- La Reputación de España
 - Percepciones asociadas a España
 - Consideraciones sobre la necesidad de gestionar la Marca España
 - Consideraciones sobre la arquitectura de la Marca España: marcas territoriales



- El concepto MARCA
 - Su importancia
 - Marca producto vs. marca corporativa
 - Gestión de la marca corporativa
- El concepto REPUTACIÓN
 - Diferencias con la RSC
 - Diferencias con la Marca Corporativa
 - Medición y gestión de la Reputación Corporativa
- La Marca País
- Gestión de la Reputación de países/territorios
- La Reputación de España
 - Percepciones asociadas a España
 - Consideraciones sobre la necesidad de gestionar la Marca España
 - Consideraciones sobre la arquitectura de la Marca España: marcas territoriales



¿Qué es una marca?

- Según el Diccionario de la Real Academia Española:

“Señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia.”

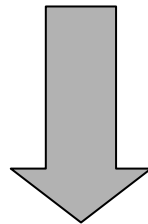


- El Diccionario de “Business and Management” la define como:
“Un nombre, signo o símbolo usado para identificar los productos o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de sus competidores.”
- Walter Landor, decía lo siguiente:
“Puesto simplemente, una marca es una promesa. Identificando y dando autenticidad a un producto o servicio aporta una garantía de satisfacción y calidad.”
- Para David Aaker:
“Un conjunto de activos (o deudas) ligadas a un nombre y símbolo que incrementa (o disminuye) el valor aportado por un producto o servicio...”

¿Para qué sirven las marcas?

El fin último de una marca es:

- diferenciar
- ayudar en la toma de decisiones
- reducción de riesgo
- facilitar la relación con el público objetivo



Un fenómeno psicológico:

- percepciones
- actitudes
- creencias

(Aaker, 1991)



Una marca crea valor ...



Marca Producto vs. Marca Corporativa

Marca Producto

- Es atractiva para uno o varios segmentos determinados del mercado
- Está asociada con un producto o una familia de productos conectados
- Sirve para diferenciar atributos específicos que aportan beneficios específicos a los consumidores
- El foco del posicionamiento está dentro del mercado.

Marca Corporativa

- Tiene un enfoque multi-stakeholder
- Producto y nombre de la organización están ligados
- Es central para la totalidad de la oferta de la organización
- Especialmente prevalente en contexto de oferta de servicios
- En organizaciones con marca monolítica (“branded house”) es el centro de las actividades de gestión de marca.

(Kevin Money, 2007)

El proceso típico de desarrollo de marca ...

**Investigación
De Mercado**

Análisis

**Desarrollo
Estratégico**

**Desarrollo
Creativo**

Implantación

Desarrollo y gestión de Marca Corporativa



- El concepto MARCA
 - Su importancia
 - Marca producto vs. marca corporativa
 - Gestión de la marca corporativa
- El concepto REPUTACIÓN
 - Diferencias con la RSC
 - Diferencias con la Marca Corporativa
 - Medición y gestión de la Reputación Corporativa
- La Marca País
- Gestión de la Reputación de países/territorios
- La Reputación de España
 - Percepciones asociadas a España
 - Consideraciones sobre la necesidad de gestionar la Marca España
 - Consideraciones sobre la arquitectura de la Marca España: marcas territoriales

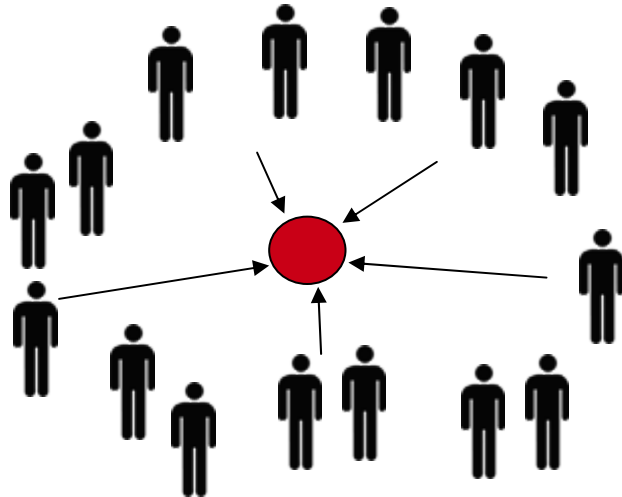


¿Qué es la reputación?

- Según el Diccionario de la Real Academia Española:

“Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.”

“Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”



“Una reputación corporativa es una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales.”

(Charles Fombrun, 1996)

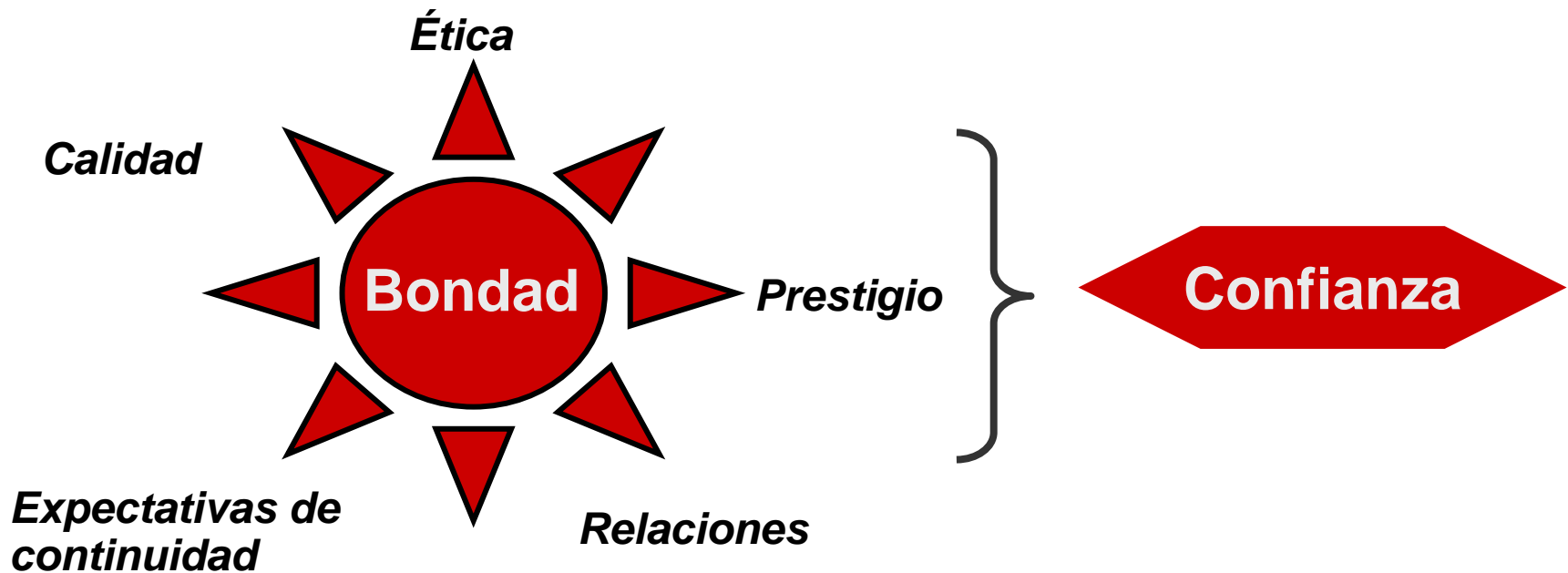
*“Reputación Corporativa es el conjunto de **percepciones** que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (**stakeholders**), tanto internos como externos.*

Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.”

(Foro de Reputación Corporativa)

El concepto "Reputación"

- Bajo éste término subyace el concepto de **BONDAD**, sobre el que además se cruzan varios ejes
- Como resultado, la generación de confianza



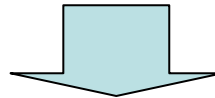
Naturaleza de la Reputación Corporativa

- Abarca muchas facetas y es multi-stakeholder
- Fenómeno psicológico construido de:
 - percepciones
 - actitudes
 - creencias
- Evoluciona a través del tiempo
- Es un activo intangible clave

(Money, 2007; Zabala et al., 2005; MacMillan et al. 2004; Bromley, 2000; Fombrun 1996)

Algunos beneficios derivados de una buena reputación ...

1. Eleva las barreras frente a los posibles competidores
 - ▶ Facilita la consecución de mejores condiciones financieras en la negociación con clientes y proveedores
 - ▶ Influye en que la empresa sea recomendada entre sus clientes y mejora los ratios de captación y retención de los mismos
2. Promueve la retención y motivación del capital humano
3. Mejora el tratamiento que recibe una compañía en situaciones de crisis
4. Facilita el acceso a nuevos mercados
 - ▶ Otros países
 - ▶ Otras líneas de negocio



Es un intangible de alto valor

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

*“La responsabilidad social corporativa es el **compromiso voluntario** de las empresas **con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente**, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.”*

AECA- Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas

REPUTACIÓN CORPORATIVA

*“Es el conjunto de **percepciones** que tienen sobre la empresa los diversos **grupos de interés** con los que se relaciona, tanto internos como externos.”*

FRC – Foro de Reputación Corporativa

**Reside en la
organización**

Realidades



**Reside en la mente
de los “stakeholders”**

Percepciones

- La principal diferencia entre estos dos conceptos:
 - La Marca tiene que ver con el despliegue de identidad, símbolos y promesas que **la empresa desarrolla** para diferenciar sus productos y servicios de los competidores.
 - La Reputación es un conjunto de **percepciones en la mente de los grupos de interés** resultado de la interacción de los citados grupos con la realidad de la empresa y su comunicación.
- *Las empresas son dueñas de su marca, pero son los stakeholders quienes construyen su reputación.*

- Gestionar la reputación implica gestionar la marca corporativa.
- No obstante, existen diferencias entre gestión de marca y gestión de reputación:
 - Diferencias relativas a la arquitectura de marcas de la empresa.
 - Diferencias relacionadas con el público objetivo.

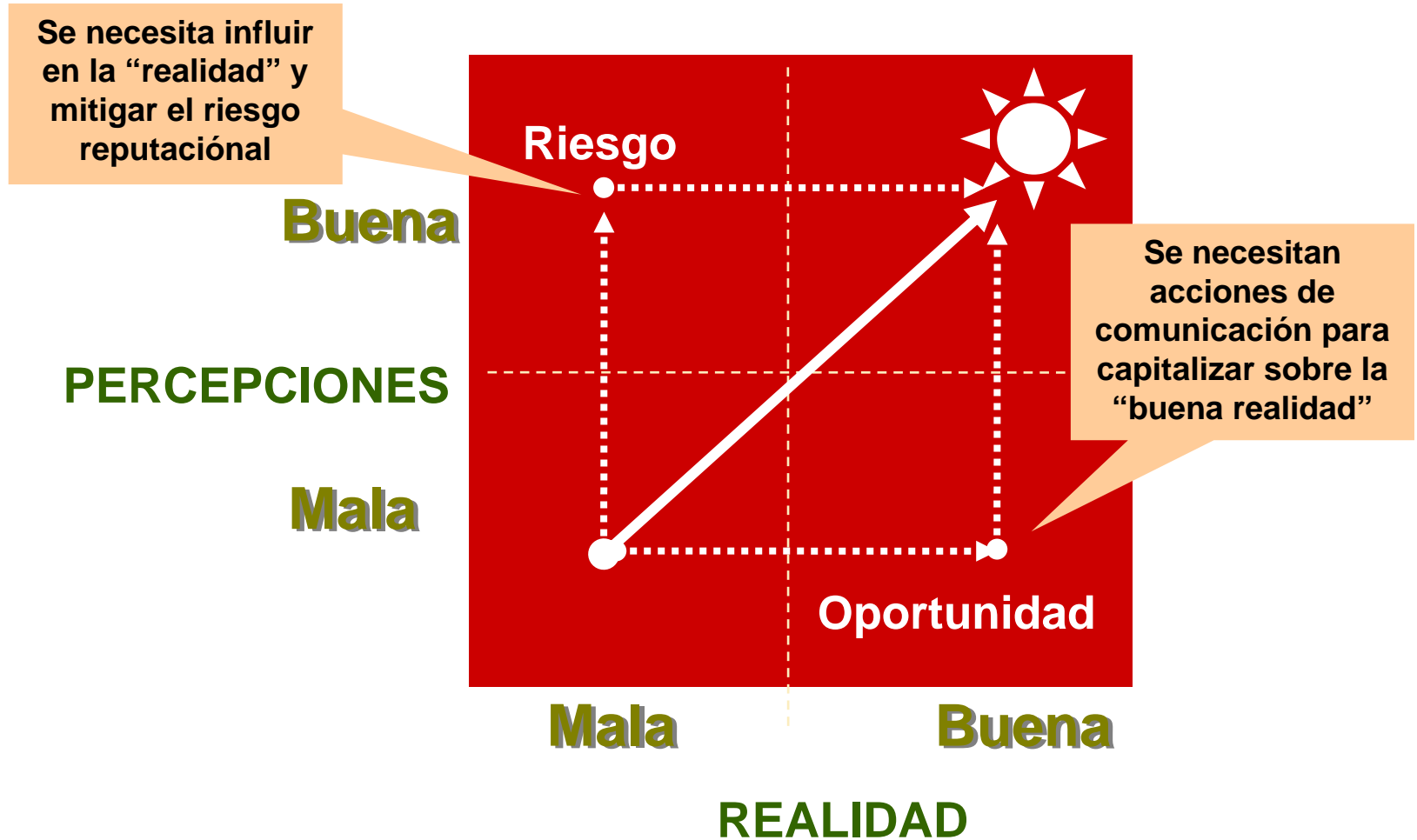
Reputación Corporativa y Marca: Arquitectura de marcas

- **Arquitectura monolítica “Branded House”** (i.e. Virgin, BBVA, ...)
 - Gestión de Marca Corporativa = Gestión de Reputación Corporativa
- **Arquitectura “House of Brands”** (i.e. Procter & Gamble, ...)
 - Marca Corporativa menos conocida.
 - Marcas Comerciales protagonistas de la relación de la empresa con sus públicos externos.
 - La Reputación Corporativa no se puede identificar ni con la Marca Corporativa ni con un sumatorio de las marcas comerciales.
 - Dependiendo del stakeholder (consumidor, empleado, inversor, ...) el protagonismo lo asumirá la empresa o alguna de sus marcas comerciales.

Reputación Corporativa y Marca: Público Objetivo

- Cuando se piensa en el público objetivo de las marcas se suele pensar en los **potenciales compradores** de los productos y servicios a los que identifican.
- Cuando nos referimos al público objetivo de la reputación corporativa nos referimos a los grupos de interés o **“stakeholders”** (consumidores, empleados, inversores, proveedores, periodistas, regulador, ...)
 - La reputación de una empresa es diferente según el grupo en que la midamos.
- Esta diferenciación entre gestión de marca y gestión de reputación es discutible, pues parte de un concepto “reduccionista” de la marca, muy ligada al área de marketing.

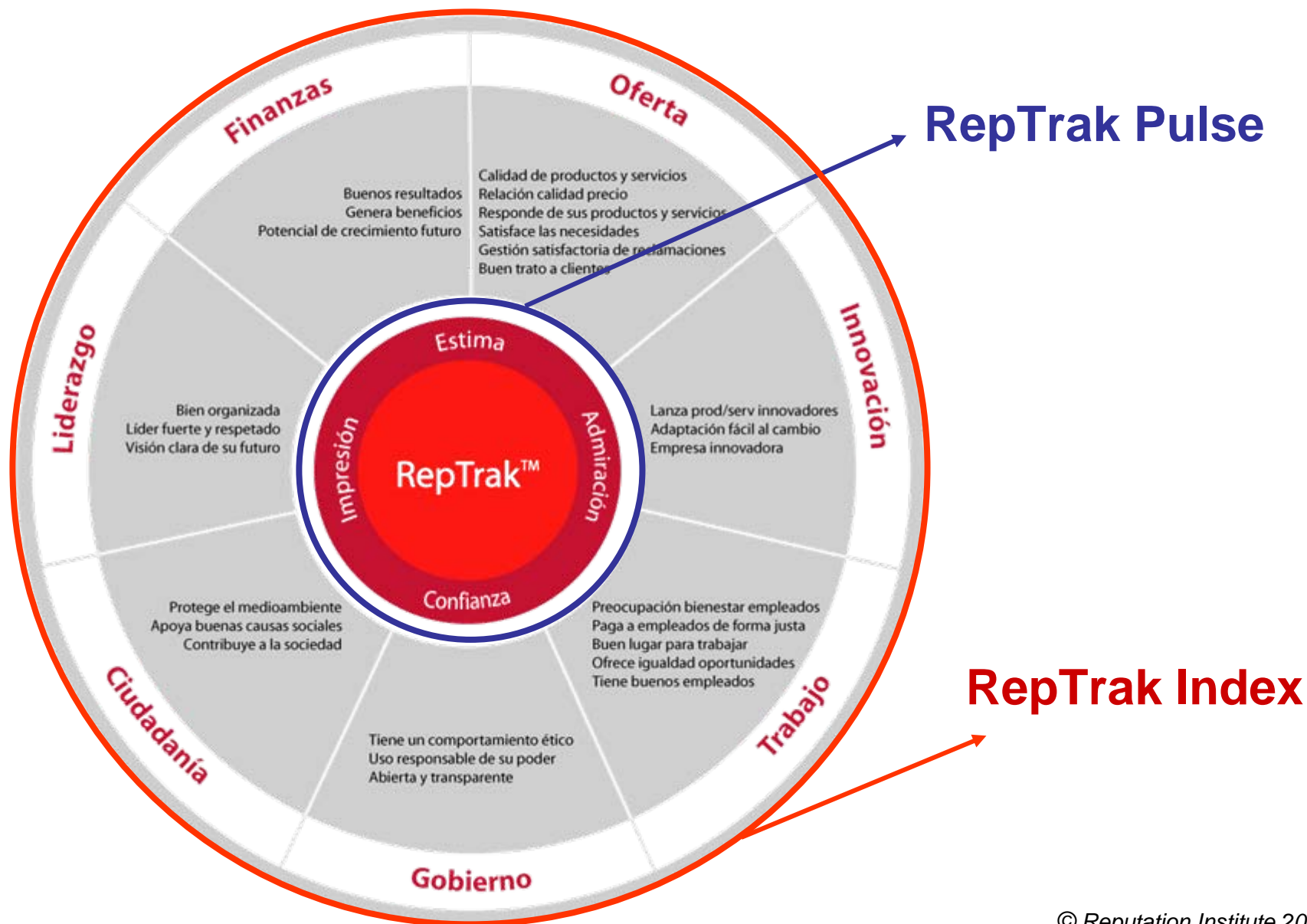
Gestión de la reputación



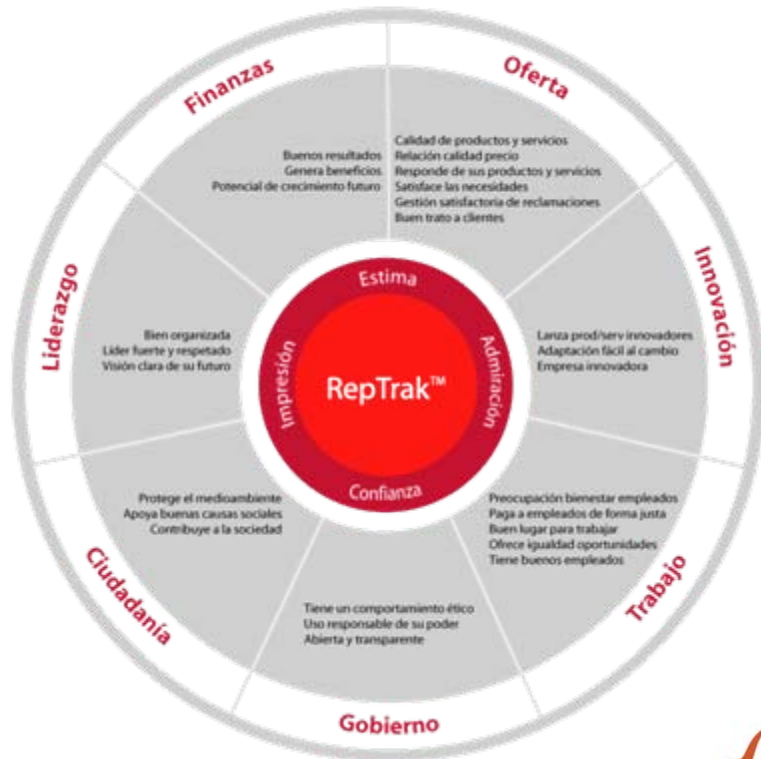
Nuestra manera de gestionar la reputación...

- Definir un plan con objetivos y prioridades de reputación alineados con la **visión estratégica** de la compañía.
- Medir los **atributos y dimensiones** de la reputación entre los distintos stakeholders y en diferentes áreas geográficas.
- Analizar los **indicadores de la realidad** de la empresa que estén relacionados con las variables anteriores.
- Descubrir **fortalezas y debilidades** en relación con las dimensiones de la reputación, o los diferentes stakeholders.
- Descubrir **oportunidades de comunicación** y **riesgos reputacionales** mediante la comparación de variables de realidad y percepción.
- Actuar, en función de las prioridades estratégicas y de las oportunidades y riesgos descritos, en la realidad (gestión interna) o en la percepción (acciones de comunicación).

Medición de la reputación corporativa: modelo RepTrak™



Proyecto RepTrak™ en España

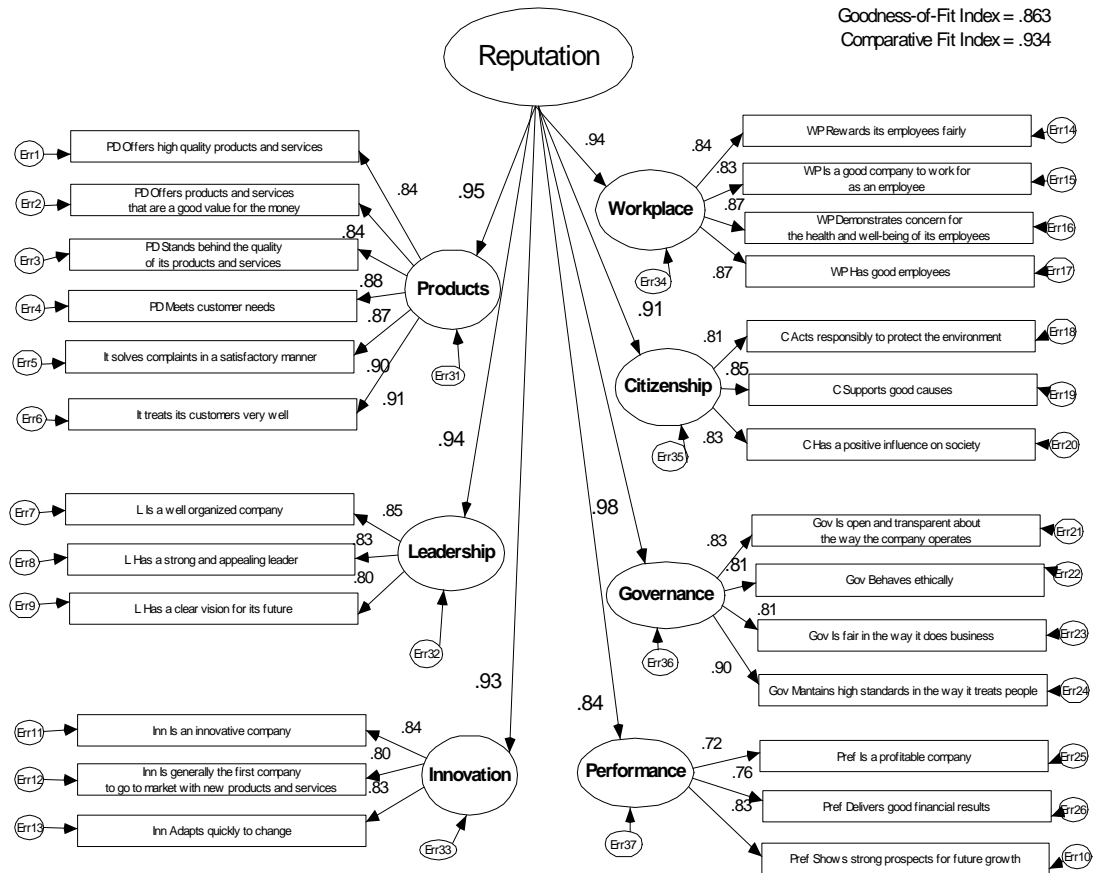
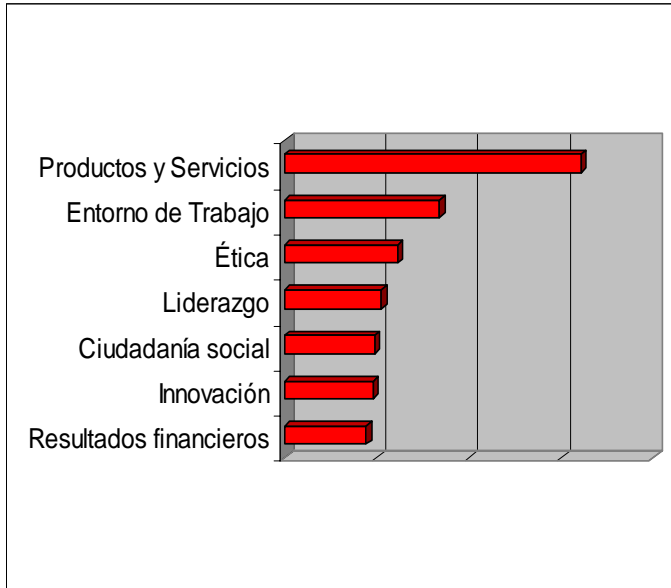


www.reputacioncorporativa.org

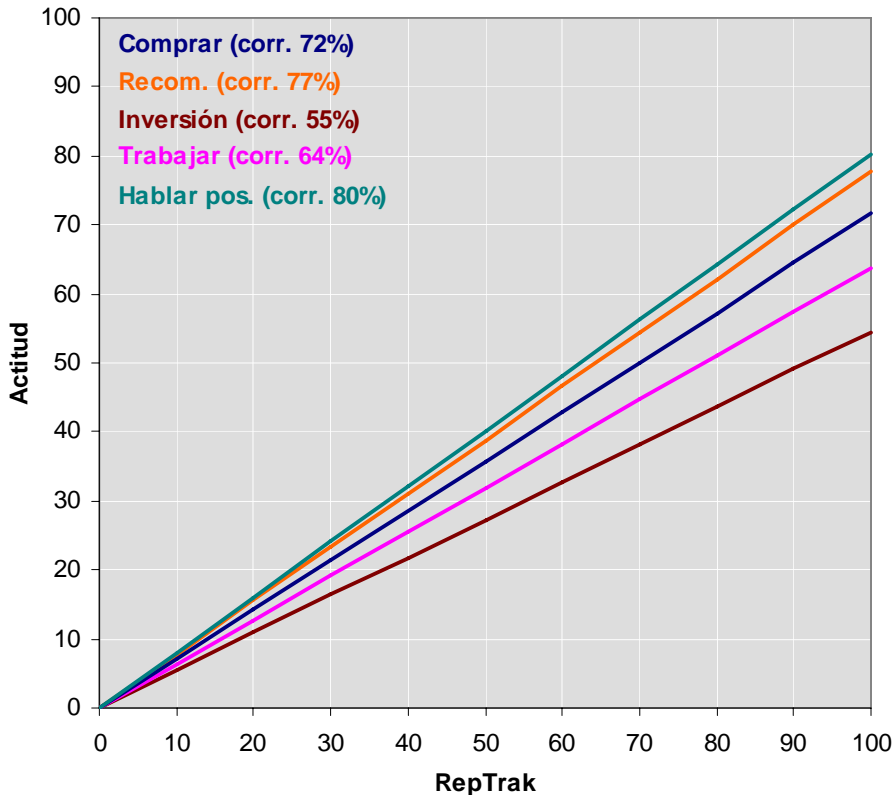
fRc FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA



¿Cómo se construye la Reputación entre el público general?

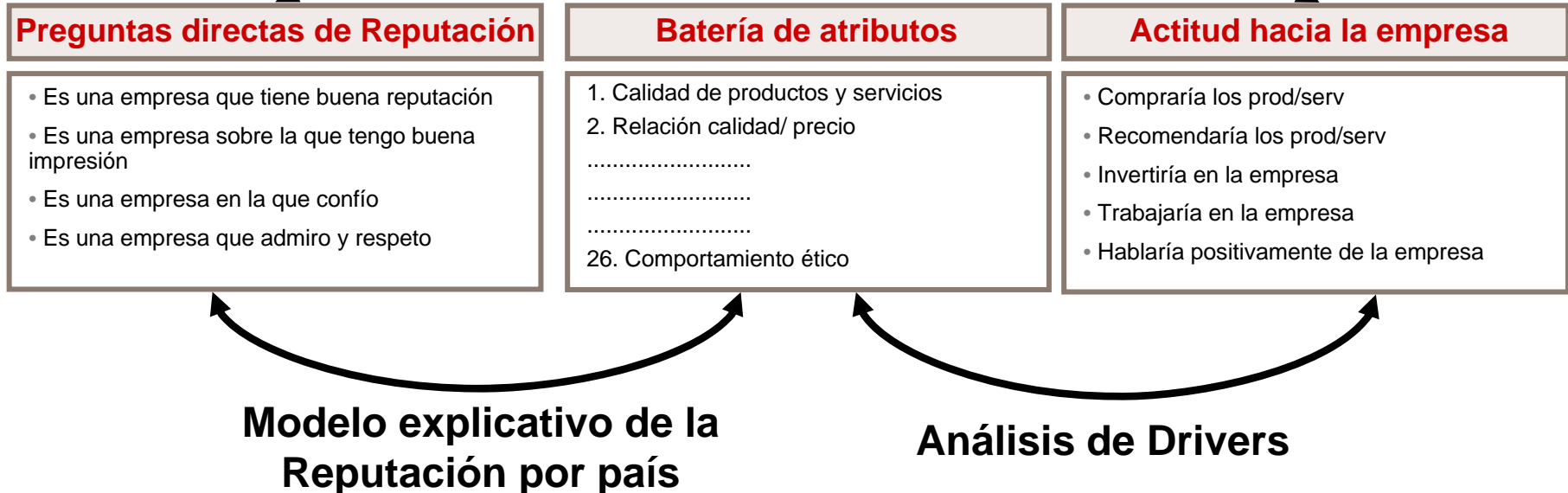


Influencia positiva de la reputación en la actitud de los stakeholders



Existe una alta correlación entre la reputación de una compañía y la actitud de adoptan los stakeholders con la misma.

Influencia de la reputación en el comportamiento de las personas



- El concepto MARCA
 - Su importancia
 - Marca producto vs. marca corporativa
 - Gestión de la marca corporativa
- El concepto REPUTACIÓN
 - Diferencias con la RSC
 - Diferencias con la Marca Corporativa
 - Medición y gestión de la Reputación Corporativa
- La Marca País
- Gestión de la Reputación de países/territorios
- La Reputación de España
 - Percepciones asociadas a España
 - Consideraciones sobre la necesidad de gestionar la Marca España
 - Consideraciones sobre la arquitectura de la Marca España: marcas territoriales



El país de origen como marca

- El país de origen o *made in* tiene un efecto significativo en las decisiones de compra de los consumidores
- Influye en la percepción de calidad de los productos o servicios
- El rápido crecimiento del comercio internacional acentúa esta tendencia
- Existe una relación de mutua aportación de contenido entre la marca país y las principales marcas locales.



- Variantes climáticas
- Productos y servicios
- Empresas y corporaciones de productos y servicios
- Instituciones de la sociedad civil: sistemas de gobierno
- Sectores económicos
- Especialización productiva

(Valls)

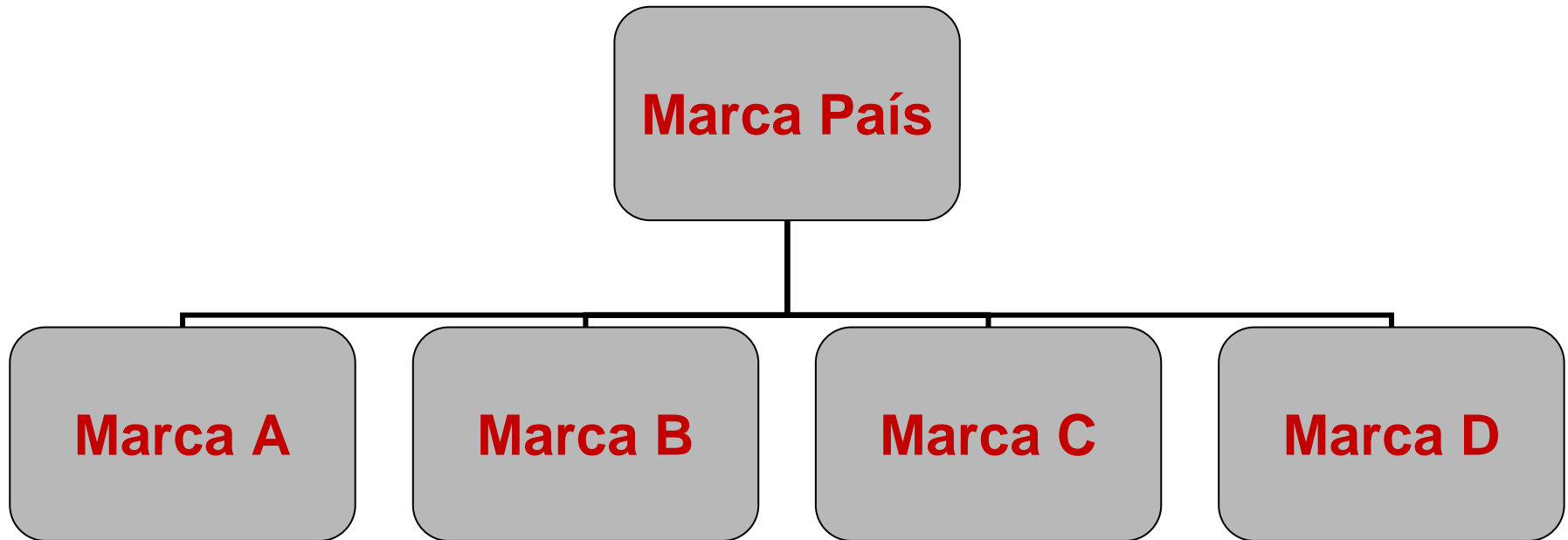
- Grado de internacionalización de la economía
- Posicionamiento económico: riesgo/país
- Marco geopolítico
- Relaciones coyunturales internacionales
- Aspectos antropológicos, culturales, artísticos, literarios, monumentales, festivos, folklóricos, gastronómicos, etc.
- Historia y estructura social

(Valls)

- *Los **alemanes** son grandes ingenieros*
- *Los **franceses** tienen los mejores chefs*
- *Los **británicos** cuentan con la mejor policía*
- *Los **suizos** son buenos administradores*
- *Los **italianos** tienen el mejor diseño*
- *Los **holandeses** no tienen sentido del humor*
- *Los **suecos** son educados y confiables*

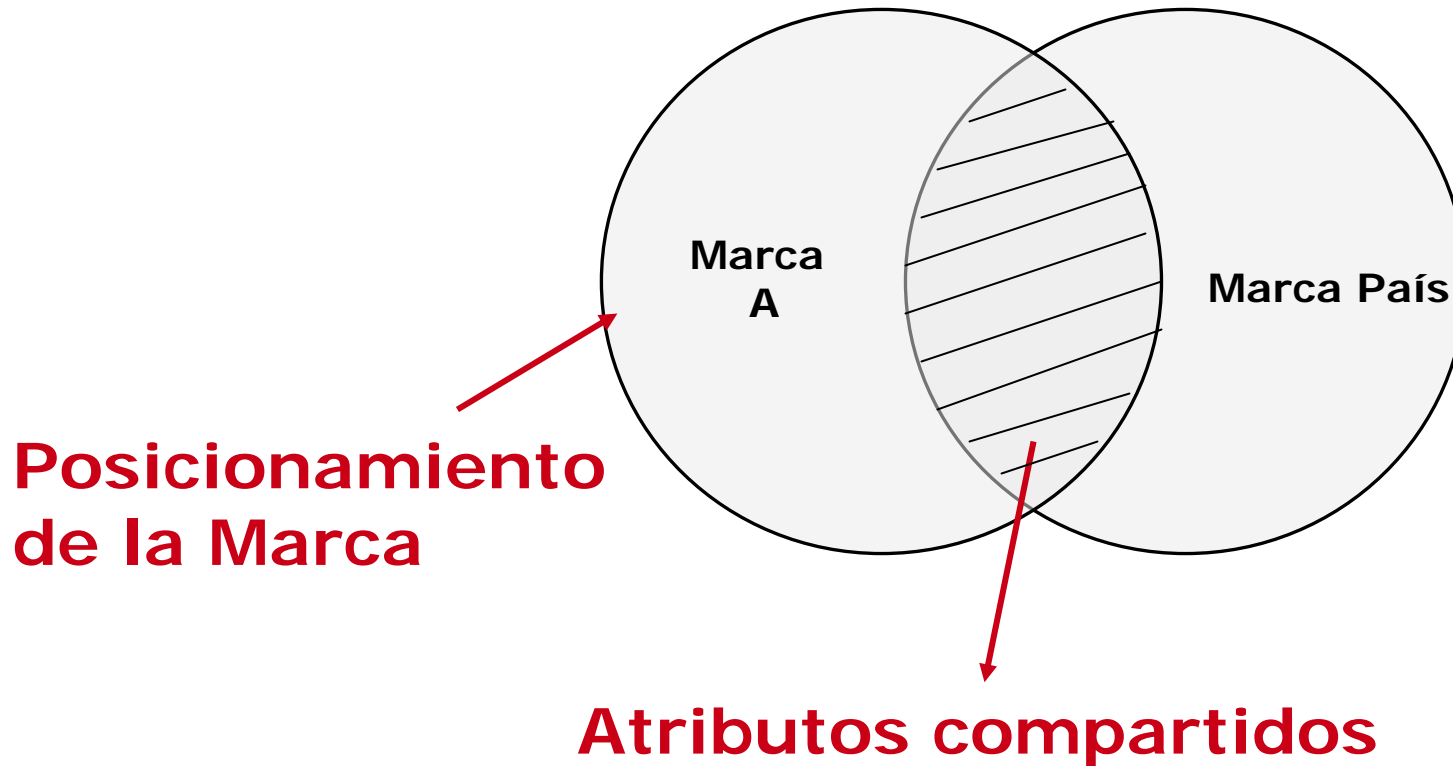
(Álvarez del Blanco)

Marca País: Funciona endosando a las marcas locales



La marca país funciona como una marca corporativa

¿Cómo se puede beneficiar una marca local de la marca-país?



- Identificación:
 - Marcas muy conocidas e identificadas con el país de origen:
 - Iberia, BBVA, Santander, Telefónica, ...
 - Marcas muy conocidas, pero no necesariamente identificadas con el país de origen:
 - Zara, Freixenet, ...
- Respaldo de la marca país a su actividad:
 - Marcas desconocidas que se pueden beneficiar de la reputación del país de origen en su categoría:
 - Nueva empresa de diseño italiana, fabricante de coches alemán, chocolatero suizo, ...
 - Marcas desconocidas que pueden resultar penalizadas por su país de procedencia:
 - Fabricante de automóviles marroquí, ...

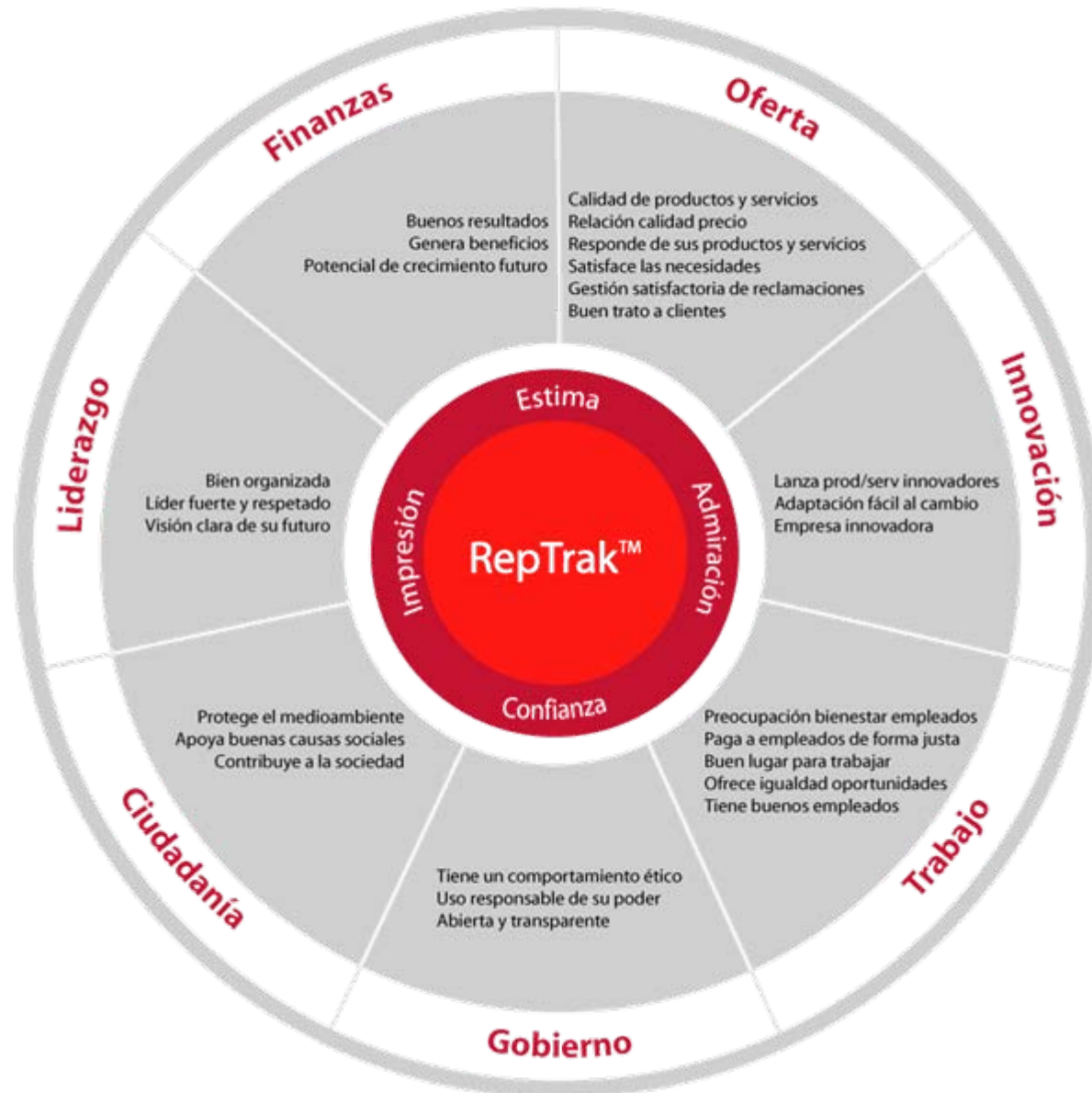
- El concepto MARCA
 - Su importancia
 - Marca producto vs. marca corporativa
 - Gestión de la marca corporativa
- El concepto REPUTACIÓN
 - Diferencias con la RSC
 - Diferencias con la Marca Corporativa
 - Medición y gestión de la Reputación Corporativa
- La Marca País
- Gestión de la Reputación de países/territorios
- La Reputación de España
 - Percepciones asociadas a España
 - Consideraciones sobre la necesidad de gestionar la Marca España
 - Consideraciones sobre la arquitectura de la Marca España: marcas territoriales



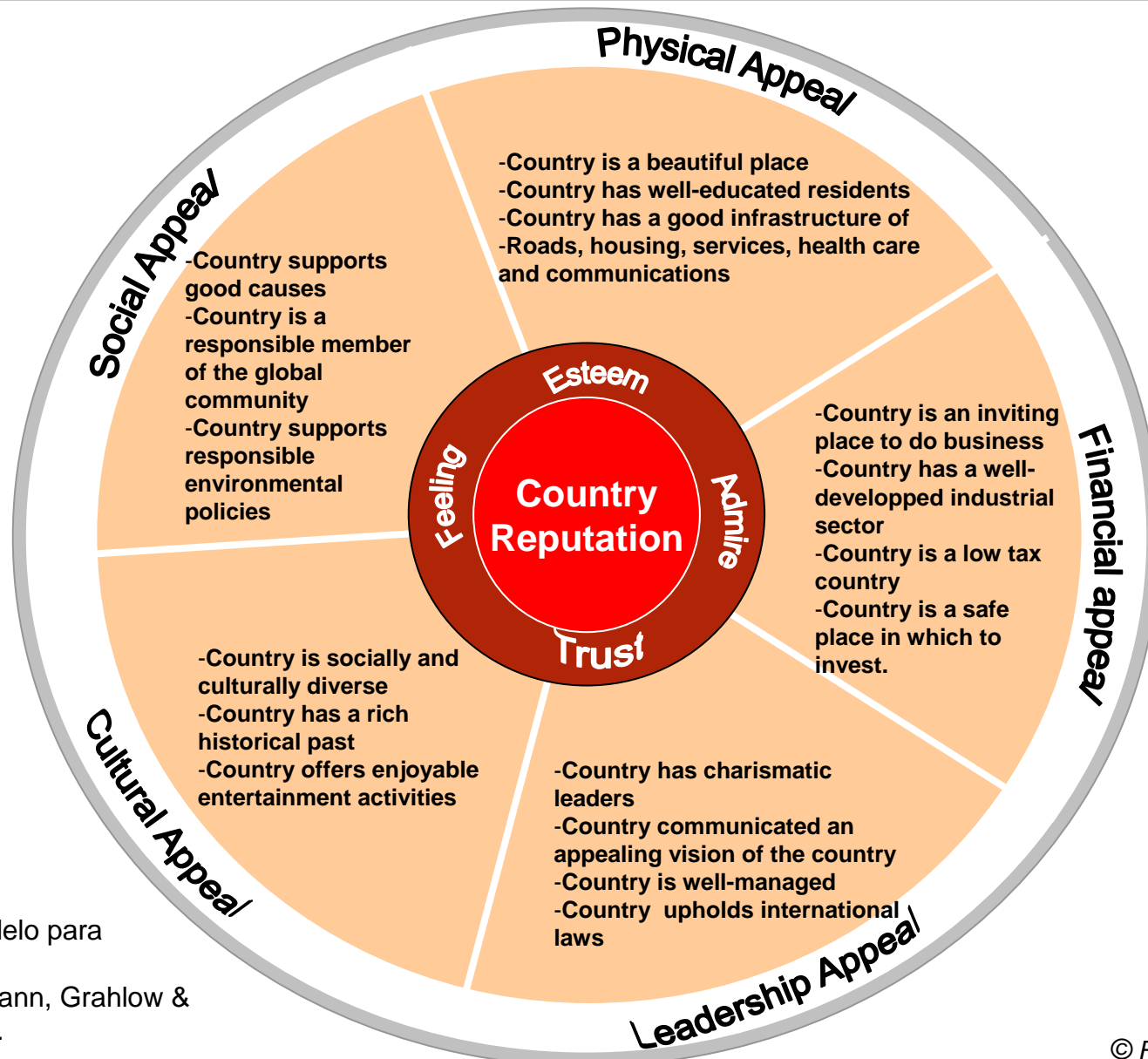
Desarrollo y gestión de Marca Corporativa



Medición de la reputación corporativa: modelo RepTrak™



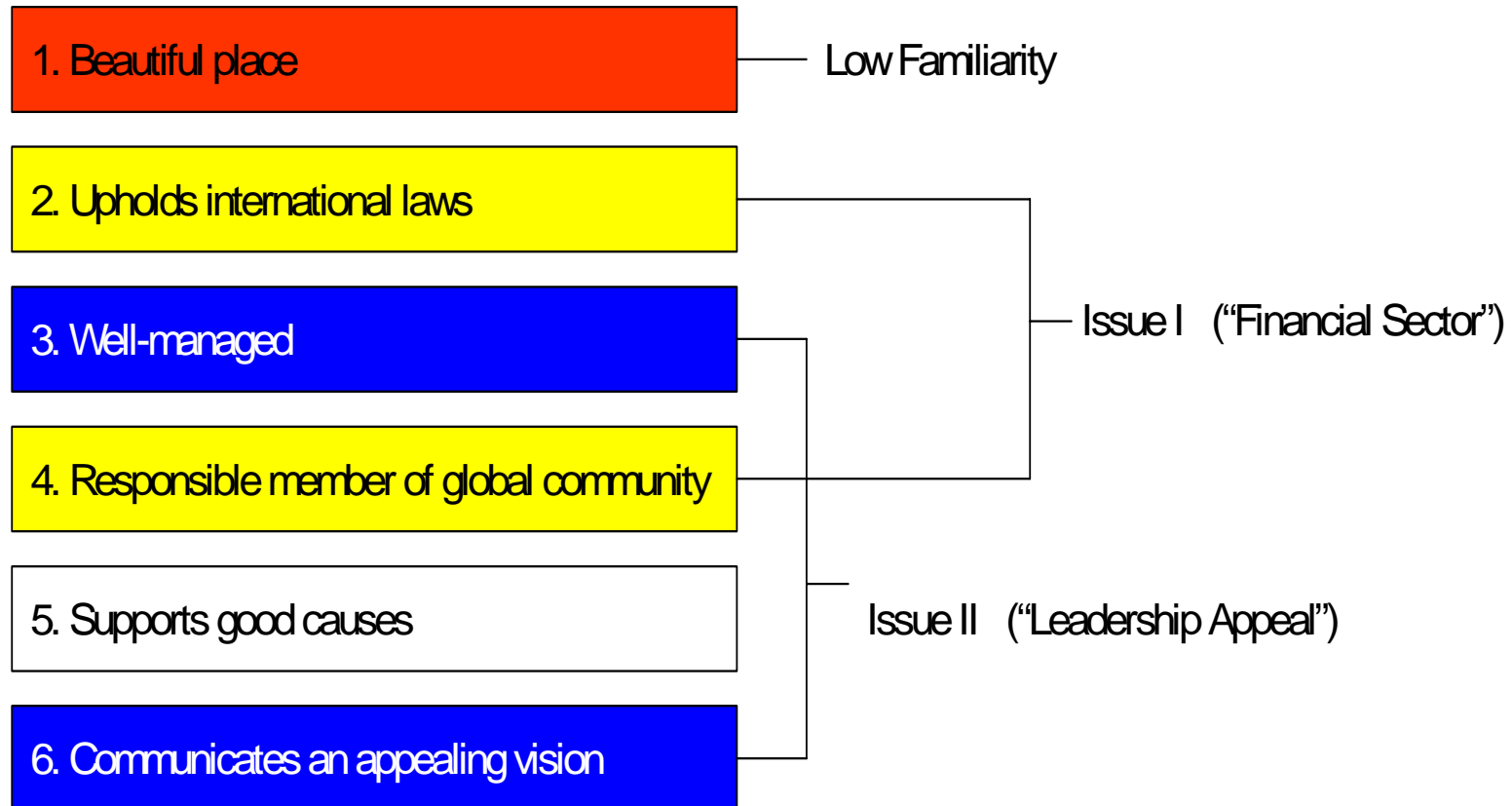
Modelo de Reputación de País



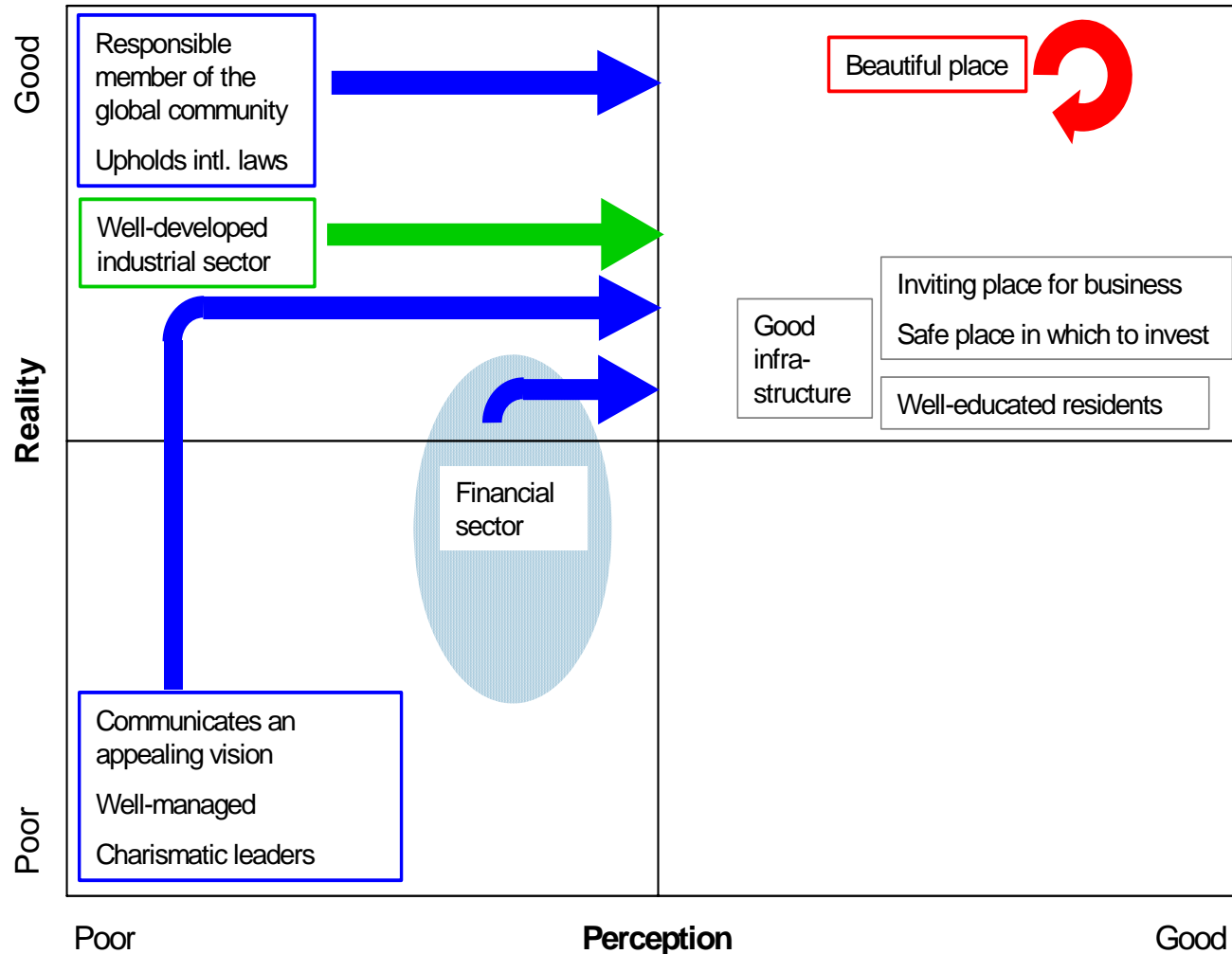
Basado en modelo para Liechtenstein: Passow, Fehlmann, Grahlow & Fombrun, 2005.

Drivers of Reputation

Issues to Be Tackled



Liechtenstein Analysis



- El concepto MARCA
 - Su importancia
 - Marca producto vs. marca corporativa
 - Gestión de la marca corporativa
- El concepto REPUTACIÓN
 - Diferencias con la RSC
 - Diferencias con la Marca Corporativa
 - Medición y gestión de la Reputación Corporativa
- La Marca País
- Gestión de la Reputación de países/territorios
- La Reputación de España
 - Percepciones asociadas a España
 - Consideraciones sobre la necesidad de gestionar la Marca España
 - Consideraciones sobre la arquitectura de la Marca España: marcas territoriales



¿Cuál es la percepción de España en el extranjero?

- ¿Flamenco?
- ¿Toros?
- ¿Paella?
- ¿Sol y playa?



- Estereotipo clásico (s. XVI):
 - España un país poderoso y temible.
 - Los españoles:
 - Serios
 - Modo de vida espartano
 - Muy religiosos
 - Poco sentido del humor
- Estereotipo español romántico “Made in Britain” (s.XIX):
 - Creado por los escritores románticos ingleses.
 - País excitante de tradiciones antiquísimas.
 - Los españoles:
 - Pasión por la vida
 - Vagos a la hora de trabajar
 - Con rigidez de pensamiento
- El estereotipo romántico se ha ido manteniendo a pesar de no reflejar la realidad:
 - La realidad de España es mejor que las percepciones asociadas.

(Burns)

Percepciones asociadas a España

Los españoles son alegres,
expresivos, cálidos

El español es la segunda
lengua a nivel internacional

País seguro. Se le identifica
con sol y playa

Democrático, eficiente, sin
corrupción

Culturalmente próximo
(Latam)



Bueno para vivir, malo
para trabajar

Menos útil que el
inglés

Desconocimiento
cultural (Asia, Africa)

- Economía internacionalizada
- La Cultura
- La Historia
- La Corona
- La Lengua
- El Deporte de élite
- Las Marcas españolas

- El grado de apertura de la economía española es importante.
- España se ha convertido en uno de los mayores inversores a nivel mundial, destacando su desembarco en Latinoamérica.



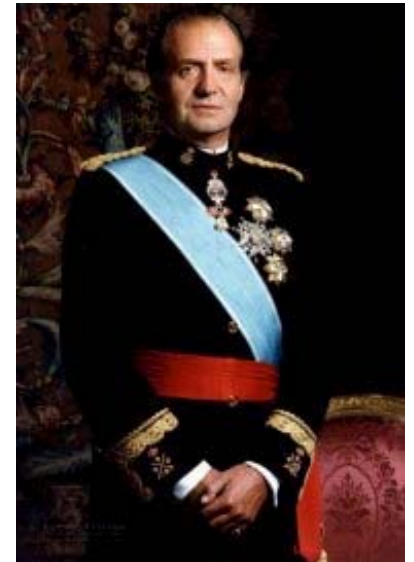
La Cultura

- Cine
- Pintura
- Literatura
- Arquitectura
- Gastronomía
- Música



La Corona

- La monarquía de don Juan Carlos es, tras más de 30 años, una de las marcas más visibles de la España actual.
- El estilo de la Casa Real ha convertido la Corona en un oficio, acercándose al pueblo y distanciándose de las tendencias políticas.
- Ha legitimado una función que parecía un anacronismo.



- El 6% de la población mundial habla español (frente al 8,9% del inglés y el 1,8% del francés)
- El español es lengua materna en varios continentes
- En EEUU hay más de 35 millones de hispanohablantes



El deporte de élite

- Fútbol
- Tenis
- Automovilismo
- Baloncesto
- Golf
- Motociclismo
- ...



Las marcas españolas



- La actual reputación de nuestro país ha mejorado, pero todavía no hace justicia a la realidad de España
- Estas percepciones son, en muchos sectores, un lastre para las empresas españolas que quieren salir a competir al extranjero
- Un proyecto institucional para desarrollar un posicionamiento para la marca España ayudaría a mejorar la imagen:
 - Sería necesaria la participación de las más altas instancias políticas
 - También sería necesaria la plena colaboración del sector privado

- Pasos a seguir:
 - Desarrollo de un equipo de trabajo y dueño del proyecto
 - Elección de una metodología
 - Asignación de presupuesto
 - Desarrollo de un posicionamiento único y diferencial basado en investigación de mercado (percepciones actuales) y la oferta diferencial de nuestro país
 - Implicación de los sectores público y privado en la implantación: plan de comunicación, etc.
 - Alineación de la oferta de nuestro país con el posicionamiento

- El debate sobre la utilización o no de las marcas territoriales (Comunidades Autónomas) es similar al que se abre ante la decisión sobre la arquitectura de marcas de una empresa:
 - Es mucho más eficiente en el uso de los recursos apostar por una marca corporativa fuerte
 - Tiene más riesgos asociados
 - Teniendo en cuenta el gran esfuerzo necesario para conseguir conocimiento y hacer positivas las percepciones asociadas a España y a los productos españoles, no parece buena idea diluir los presupuestos y los mensajes entre 17 marcas autonómicas, salvo para el propio mercado español

¡Muchas gracias!

fprado@reputationinstitute.com

www.reputationinstitute.com