



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## El modelo de simulación perceptual integrado: una herramienta para la toma de decisiones de posicionamiento de marca

Jordi Aymerich Martinez

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

**Programa de Doctorat  
Tècniques i estratègies per a l'empresa de l'any 2010  
Facultat de ciències econòmiques i empresarials  
Universitat de Barcelona**

## **Tesis Doctoral**

# **El modelo de simulación perceptual integrado: una herramienta para la toma de decisiones de posicionamiento de marca**

Barcelona, diciembre de 2006

**Jordi Aymerich Martínez**

**Director: Josep Maria Tortosa Vidal**

*Vivir lo más tranquilamente posible  
ser un hombre no importa donde;  
aceptar lo que venga, bueno o malo,  
sin perder nunca la fe y el honor;  
dar lo mejor de mí, y que quede  
algún rastro de mi cerebro y mi mano  
y entonces de llegar el fracaso  
trabajar aún más, y anhelar la victoria*

*Edgar A. Guest*

*Mi credo*

## **AGRADECIMIENTOS**

Ante todo quisiera dar mi más sincero agradecimiento al director de la tesis, el Doctor Josep María Tortosa Vidal, por aceptar la dirección de la misma.

A Marta Barco Sánchez responsable de investigación de mercados de Telefónica Móviles, ya que sin sus gestiones para conseguir la “materia prima” de esta tesis no hubiera sido posible llevarla a cabo.

Y finalmente a Marta Aymerich Martínez, mi hermana, por su “tutorización” en los momentos clave.

A todos gracias.

Barcelona 7 de diciembre de 2006.

## ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN .....	12
2.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	15
3.- PROPÓSITO .....	17
4.- OBJETIVO .....	19
5.- JUSTIFICACIÓN .....	20
6.- HIPÓTESIS .....	21
7.- LIMITACIONES Y DELIMITACIONES .....	22
8.- ANTECEDENTES .....	23
8.1.- Antecedentes remotos.....	23
8.2.- Antecedentes próximos .....	31
9.- MARCO TEÓRICO .....	34
9.1.- La Marca.....	34
9.1.1.- Concepto de Marca .....	43
9.1.1.1.- Concepto de Marca desde la óptica de la demanda .....	45
9.1.1.1.1.- Identificación del producto .....	52
9.1.1.1.2.- Información sobre el producto .....	55
9.1.1.2.- Concepto de Marca desde la óptica de la oferta .....	61
9.1.1.2.1.- Definición de marca .....	65
9.1.1.2.2.-Potencial estratégico de la marca.....	69
9.1.1.3.- Concepto de Marca desde una perspectiva integrada ..	74
9.1.1.3.1.- Integración de enfoques .....	76
9.1.1.3.2.- La nueva gestión de Marca .....	82
9.1.1.3.3.- La orientación del mercado .....	83

9.1.1.3.4.- Marketing de relaciones.....	87
9.1.1.3.5.- Marketing emocional .....	92
9.1.2.- Características de la Marca.....	97
9.1.2.1.- Condición asociativa.....	100
9.1.2.1.1.- Explicita .....	105
9.1.2.1.2.- Alegórica.....	107
9.1.2.1.3.- Lógica.....	108
9.1.2.1.4.- Valores .....	110
9.1.2.1.5.- Símbolo .....	113
9.1.2.2.-Factores Memorizantes.....	114
9.1.2.2.1.- Originalidad .....	116
9.1.2.2.2.- Gama cromática .....	116
9.1.2.2.3.- Valor simbólico .....	117
9.1.2.2.4.- Denotaciones.....	118
9.1.2.2.5.- Connotaciones.....	119
9.1.2.2.6.- Pregnancia .....	120
9.1.2.2.7.- Potencial nemotécnico.....	120
9.1.2.3.- Clasificación en el contexto comercial .....	121
9.1.2.3.1.- Denominación social .....	121
9.1.2.3.2.- Marca de producto.....	123
9.1.2.3.3.- Marca de línea.....	124
9.1.2.4.- Sistema de Marca .....	125
9.1.2.4.1.- Garantía de responsabilidad pública .....	125
9.1.2.4.2.- Garantía de autenticidad .....	126
9.1.2.4.3.- Garantía de calidad .....	127
9.1.2.5.- Sistema de atributos .....	129
9.1.2.5.1.- Atributo de firma .....	129
9.1.2.5.2.- Atributo de Personalismo.....	130
9.1.2.5.3.- Atributo de procedencia.....	131
9.1.2.5.4.- Atributo Psicológico .....	132
9.2.2.6.- Identidad .....	133
9.1.2.6.1.- Nombre o Fonotipo.....	133
9.1.2.6.2.-Logotipo.....	135

9.1.2.6.3.- Isotipo .....	140
9.1.2.6.4.- Gama cromática o cromatismo .....	142
9.1.2.6.5.- Diseño gráfico.....	143
9.2.2.7.- Activo Estratégico .....	145
9.2.2.7.1.- Capital marca .....	148
9.2.2.7.2.- Componentes .....	150
9.2.2.7.3.- Valoración.....	156
9.2.2.7.3.1.- Enfoque directo .....	157
9.2.2.7.3.2.- Enfoque indirecto .....	160
9.2.2.8.- Estrategia de Marca .....	162
9.2.2.9.- Gestión de Marca.....	166
9.1.3.- Imagen de Marca .....	170
9.1.3.1.- Concepto de identidad de marca .....	172
9.1.3.2.- La Marca como imagen corporativa.....	178
9.1.3.2.1.- Identidad visual.....	182
9.1.3.2.2.- Imagen global .....	185
9.1.3.3.- Diseño de marca. Programa de diseño.....	190
9.1.3.4.- Sistema de identidad corporativa .....	194
9.1.3.5.- Desarrollo de la identidad de marca.....	199
9.1.3.6.- Formación de la imagen de marca.....	204
9.1.3.6.1.- Asociaciones de la imagen .....	206
9.1.3.6.2.- Personalidad de la marca .....	214
9.1.3.7.- Gestión y dirección de la imagen de Marca .....	216
9.1.4.- Mercado .....	218
9.1.4.1.- Concepto.....	219
9.1.4.2.- Mercado y entorno .....	222
9.1.4.3.- Estructura de la demanda .....	225
9.1.4.4.- Segmentación .....	229
9.1.4.5.- Investigación de Mercado .....	237
9.1.4.5.1.- Análisis de la situación .....	239
9.1.4.5.2.- Estrategia y objetivos.....	242
9.1.4.5.3.- Plan de Marketing.....	244
9.1.4.5.4.- Presupuestos.....	248

9.1.4.5.5.- Políticas de seguimiento.....	249
9.1.5.- Posicionamiento.....	252
9.1.5.1.- Concepto.....	253
9.1.5.2.- Posicionamiento de la marca .....	256
9.1.5.3.- Identidad, posicionamiento y comunicación .....	260
9.1.5.4.- Ries y Trout. Otras referencias .....	263
9.1.5.5.- Posicionamiento: proceso estratégico y operativo .....	266
9.1.5.5.1.- Segmentación del mercado .....	271
9.1.5.5.2.- Selección del mercado objetivo .....	279
9.1.5.5.3.- Determinación de la ventaja comparativa.....	281
9.1.5.6.- Estrategias de posicionamiento .....	282
9.1.5.7.- Mapas de posicionamiento. Mapas Perceptuales .....	291
9.1.5.7.1.- Concepto .....	293
9.1.5.7.2.- Desarrollo. Modelos.....	295
9.1.5.9.- Reposicionamiento.....	298
9.1.6.- Comportamiento del consumidor .....	301
9.1.6.1.- Concepto.....	303
9.1.6.2.- Alcance. Motivaciones .....	306
9.1.6.3.- El comportamiento del consumidor: raíces interdisciplinarias.....	310
9.1.6.4.- Modelos de comportamiento del consumidor.....	314
9.1.6.5.- Modelo de la toma de decisiones del consumidor.....	318
9.1.6.5.1.- Modelo de Nicosia .....	321
9.1.6.5.2.- Modelo de Howard-Sheth .....	324
9.1.6.5.3.- Modelo Engel- Blackwell-Miniard.....	327
9.1.6.5.4.- Modelo de Gestalt .....	331
9.1.6.6.- Motivación del consumidor.....	335
9.1.6.6.1.- Clasificación de las motivaciones .....	342
9.1.6.7.- Motivos relacionales y motivos emocionales.....	344
9.1.6.8.- Comunicación y comportamiento del consumidor .....	357
9.1.6.9.- Proceso de decisión de compra .....	361



10.- ME TODOLOGÍA .....	368
10.1.- Planteamiento del trabajo de investigación .....	368
10.2.- Objetivos del Proyecto .....	368
10.3.- Descripción del Proyecto de Investigación .....	370
10.3.1.- Fase 1. Analizar la situación actual del mercado .....	372
10.3.1.1.- El análisis discriminante .....	374
10.3.1.2.- Escalas Multidimensionales .....	382
10.3.1.3.- Análisis factorial de correspondencias .....	385
10.3.2.- Fase 2. Creación de beneficios únicos .....	389
10.3.2.1.- Conversión de datos a escalas cuantitativas .....	390
10.3.2.2.- Número óptimo de beneficios únicos .....	392
10.3.3.- Fase 3. Determinación de la composición de cada beneficio	395
10.3.4.- Determinar la importancia de cada beneficio único.....	398
10.3.5.- Determinar la importancia de los niveles (atributos) del beneficio.....	400
10.3.5.1.- En función de la matriz de coeficientes de puntuación del factor .....	401
10.3.5.2.- En función del análisis de regresión múltiple .....	403
10.3.6.- Decidir el futuro posicionamiento de la marca.....	405
10.3.7.- Estimar futuros valores de los beneficios y sus niveles ....	406
10.3.8.- Proyectar el posicionamiento con los valores futuros .....	407
11.- PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	412
11.1.- Desarrollo .....	412
11.2.- Procedimiento.....	415
11.3.- Resultados.....	417
11.3.1.- Análisis de la situación inicial del mercado .....	417
11.3.2.- Creación de beneficios únicos .....	430
11.3.3.- Determinar la composición del beneficio (en niveles) .....	442
11.3.4.- Determinar la importancia de cada beneficio único.....	448
11.3.5.- Determinar la importancia de los niveles (atributos) de los beneficios únicos.....	450
11.3.6.- Decidir el futuro posicionamiento de la marca.....	458

11.3.7.- Estimar futuros valores de los niveles (atributos) del beneficio.....	460
11.3.8.- Proyectar el posicionamiento con los valores futuros .....	464
CONCLUSIONES.....	476
BIBLIOGRAFÍA .....	481
ANEXOS .....	500
Anexo 1º Análisis Factorial de Componentes Principales .....	500
Anexo 2º Análisis de Regresión Múltiple .....	516
Anexo 3º Análisis Factorial de Correspondencias.....	526
Anexo 4º Soluciones AFCP 9, 11, 12 y 13 factores .....	539

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1ª Fases del Modelo MSPI.....	372
Figura 2ª Definición y delimitación de los usuarios potenciales de telefonía móvil en base al interés y la probabilidad de convertirse en usuario en el próximo año.....	413
Figura 3ª Universo Objeto de Estudio .....	417
Figura 4ª Cuota de mercado por operador y sistema de servicio. Enero 2000.....	419
Figura 5ª Representación gráfica de la imagen de cada marca .....	422
Figura 6ª Mapa de posicionamiento del mercado de telefonía Móvil en el año 2000 .....	429
Figura 7ª Mapa de posicionamiento del mercado de telefonía móvil en el año 2000 .....	458
Figura 8ª Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en precio (modalidad SM) .....	466
Figura 9ª Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en precio (modalidad SMA) .....	469
Figura 10ª Mapa de posicionamiento del mercado de telefonía móvil en el año 2.000 .....	471
Figura 11ª Mapa de posicionamiento resultante de la simulación en precio ..	472
Figura 12ª Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en amiga, cercanía y experta (modalidad SMA) .....	474
Figura 13ª Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en amiga, cercanía y experta (modalidad SM) .....	475

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <sup>a</sup> Matriz de datos iniciales.....	419
Tabla 2 <sup>a</sup> Tabla de contingencia de porcentajes verticales.....	420
Tabla 3 <sup>a</sup> Tabla de Valores propios y porcentajes de varianza.....	423
Tabla 4 <sup>a</sup> Tabla de pesos, distancias del origen e inercia de los puntos fila...	424
Tabla 5 <sup>a</sup> Tabla de coordenadas, contribuciones y correlaciones de los puntos fila.....	425
Tabla 6 <sup>a</sup> Tabla de pesos, distancias del origen e inercia de los puntos columna	427
Tabla 7 <sup>a</sup> Tabla de coordenadas, contribuciones y correlaciones de los puntos columna.....	427
Tabla 8 <sup>a</sup> Tabla de variables convertidas.....	431
Tabla 9 <sup>a</sup> Tabla de estadísticos iniciales del análisis factorial .....	434
Tabla 10 <sup>a</sup> Tabla de matriz de correlaciones de las variables ya convertidas .	436
Tabla 11 <sup>a</sup> Tabla valores propios y porcentaje de varianza de variables.....	437
Tabla 12 <sup>a</sup> Tabla de la matriz de correlaciones reproducidas.....	438
Tabla 13 <sup>a</sup> Tabla de residuos absolutos y relativos por número factores (b <sup>o</sup> ) .	440
Tabla 14 <sup>a</sup> Tabla de matriz de relación de variables y factores .....	441
Tabla 15 <sup>a</sup> Tabla de estadísticos finales con 10 factores.....	442
Tabla 16 <sup>a</sup> Tabla de matriz de factores rotados.....	443
Tabla 17 <sup>a</sup> Tabla de matriz de 10 beneficios rotados ordenada .....	444
Tabla 18 <sup>a</sup> Tabla de Matriz de 11 beneficios rotados ordenada .....	446
Tabla 19 <sup>a</sup> Tabla de coeficientes de calificación de factores (b <sup>o</sup> ) y variables (matriz) .....	448
Tabla 20 <sup>a</sup> Matriz de puntuaciones de los coeficientes factoriales ordenada ..	449
Tabla 21 <sup>a</sup> Tabla del ranking de Beneficios por importancia.....	450
Tabla 22 <sup>a</sup> Tabla de coeficientes de calificación de factores y variables (matriz)	451
Tabla 23 <sup>a</sup> Tabla de estadísticos iniciales del análisis de regresión múltiple...	454
Tabla 24 <sup>a</sup> Tabla comparativa de importancias según análisis factorial y análisis de regresión .....	456
Tabla 25 <sup>a</sup> Matriz de datos iniciales.....	461
Tabla 26 <sup>a</sup> Tabla de importancias por beneficio .....	462

Tabla 27 <sup>a</sup> Tabla de pesos de atributos y beneficios .....	463
Tabla 28 <sup>a</sup> Tabla de datos originales de la simulación en precios .....	464
Tabla 29 <sup>a</sup> Tabla de valores de medias ponderadas (matriz) .....	465
Tabla 30 <sup>a</sup> Tabla de matrices iniciales en forma de “espiga” (matriz) .....	468
Tabla 31 <sup>a</sup> Tabla de datos originales de la simulación en amiga, cercanía y experta .....	473

## **1.- INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo, se estructura en dos bloques claramente diferenciados: el primero presenta un panorama teórico de la situación actual de la disciplina de Marketing, especialmente centrado en la imagen de Marca. El segundo, de tipo estrictamente cuantitativo, plantea el trabajo de investigación realizado y presenta un Método de análisis y predicción del posicionamiento y reposicionamiento de marca, que permite, al profesional y a la empresa, decidir las actuaciones en función de unos resultados numéricos dados.

El Marco Teórico se desarrolla a partir de unos Antecedentes que presentan el Estado de la Cuestión y las teorías pretéritas sobre Marketing que han ido evolucionando hasta las actuales. El Marco Teórico, propiamente dicho, se centra, de modo concreto, en la Marca y sus condicionantes, desde el propio concepto de Marca, sus características constitutivas, enfoques teóricos, estrategias e identidad.

Se estudia la Imagen de Marca, desde las distintas perspectivas y autores, para sintetizar, en la formación de la imagen de marca, aquellos análisis que la han definido para, a continuación, incidir en el Mercado, su concepto y sus estructuras: de la demanda y de la oferta.

El posicionamiento, sobre el que después se trabajará en la Metodología de Investigación, es objeto de atención como soporte teórico próximo de dicha Investigación. Y en él se desarrollan tanto los conceptos de posicionamiento de marca y reposicionamiento, como la segmentación de mercado, selección y determinación de las ventajas comparativas, así como las estrategias y mapas de posicionamiento.

Para terminar, este Marco Teórico, con los comportamientos y tendencias del consumidor y los modelos de dicho comportamiento que se han propuesto como planteamientos conceptuales, que tratan de explicarlos.

La segunda parte de la Tesis, está centrada en el Proyecto de Investigación que fundamenta la posible solución del Problema planteado, el propósito y los objetivos propuestos.

Dicho Proyecto de Investigación se desarrolla en tres apartados. En el primero, se estructura el trabajo y plantea el por qué y las causas que lo motivan. En el segundo se explica la metodología de trabajo y las variables a considerar. Y en el tercero se desarrolla el Proyecto y dan los resultados que el método propuesto produce en su correcta aplicación.

De esta forma, el trabajo se propone establecer un modelo para la toma de decisiones que afectan a la imagen y el posicionamiento de las marcas, es decir, que ayuden a elegir las más adecuadas sobre los posibles posicionamientos o reposicionamientos para las marcas. Se intenta predecir los resultados de un movimiento en imagen y posicionamiento de las marcas en cualquier mercado y para cualquier marca.

Además, el modelo que se propone pretende poner de manifiesto que antes de simular los movimientos en posicionamiento, es necesario conocer la imagen y el posicionamiento actual de la marca y las marcas que concurren en el mismo mercado y determinar qué características son clave para establecer la estrategia de posicionamiento. Y es a partir de ahí, que el modelo calcula la relevancia de los beneficios (características) que el consumidor busca en una marca y determina en que medida cada marca ofrece con garantías estos beneficios buscados. Finalmente, muestra el camino para determinar si es posible ocupar una posición determinada en la mente del consumidor y, en el caso de no serlo, que otros caminos son posibles para posicionar la marca.

El Modelo de Simulación Perceptual Integrado (MSPI) pretende ser el primer modelo de simulación de estrategias de posicionamiento de marcas, ya que hasta el momento sólo existen modelos parciales que no permiten simular posicionamientos y/o reposicionamientos de marcas, ni siquiera en el plano teórico.

El modelo que se desarrolla puede aplicarse en cualquier mercado, cualquier producto o categoría de productos, marcas e incluso tipo de datos, siempre y cuando estos midan la imagen o el posicionamiento de las marcas. El análisis de toda esta información que se posee sobre el posicionamiento e imagen de las marcas que se pretende simular, forma parte de la fase inicial del modelo y se denomina partida. Las siguientes fases (de la 2ª a la 5ª) sirven para crear los beneficios únicos (2ª fase) y determinar: su composición (3ª fase), su importancia (4ª fase) y también la importancia de los niveles que componen cada beneficio (5ª fase). Las últimas tres etapas proyectan el posicionamiento pretendido con el fin de observar si la propuesta será exitosa o no para la marca. Son la sexta etapa de decisión del futuro posicionamiento en base a los beneficios hallados en fases anteriores, la séptima para estimar los valores de los beneficios y sus niveles y la octava, y última, para proyectar el posicionamiento con los valores estimados en la fase anterior.

El trabajo no sólo explica el desarrollo teórico del modelo sino que además expone, paso a paso, su funcionamiento a partir de un estudio cuantitativo realizado en el mercado de la telefonía móvil en España a 1.222 usuarios actuales y potenciales de 18 a 55 años.

Se ha intentado, a lo largo del trabajo, que el Marco Teórico fundamente y sustente el Proyecto de Investigación, de modo y manera que los resultados de la exposición del método desarrollado, sean justificados por las necesidades planteadas en el posicionamiento o reposicionamiento de la imagen de marca, y se adecuen a las perspectivas deseadas.



## **2.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Uno de los problemas que se plantean en el trabajo de un profesional al intentar establecer un nuevo posicionamiento de marca, es la falta de alguna herramienta que pueda predecir, con cierta fiabilidad, los resultados de este posicionamiento sobre la base de las variables que se den en el supuesto establecido.

No existe una herramienta de trabajo que indique al profesional si el nuevo posicionamiento deseado puede mejorar los atributos de la marca, la percepción del mercado que se pretenden o, por lo contrario, ser negativos para dicha marca.

El problema, pues, reside en esta incapacidad de formular un diagnóstico claro y lo más preciso posible que permita aventurar un nuevo posicionamiento o no, en función del éxito o fracaso previsto, que se traduce en beneficios o pérdidas para la empresa.

El proyecto de investigación pretende dar solución a las empresas y a los profesionales que, en el mercado actual muy competitivo y globalizado, deben tomar decisiones con información, prácticamente, en tiempo real. Las decisiones sobre estrategia de posicionamiento suelen ser complejas, no sólo por la “necesidad estratégica de la decisión” sino porque las decisiones sobre imagen y posicionamiento de marca, como ya hemos visto, tratan directamente con las características psicológicas del consumidor y, por tanto, serán difíciles de modificar. Por estos motivos y por el alto coste que suelen tener los errores en estrategia de posicionamiento, resulta de vital importancia predecir o estimar el posicionamiento de la marca antes de tomar la decisión de dónde se pretende ubicarla.

Todo ello se implementa desarrollando, en el trabajo de investigación, un modelo de predicción de posicionamiento de marca con el fin de dar

solución al problema. En la exposición teórica del modelo se explicitan, paso a paso, qué elementos son necesarios, qué metodología debe utilizarse y qué resultados se obtienen en cada una de las fases del modelo. Más adelante se desarrolla el modelo de forma práctica en el mercado español de la telefonía móvil y puede observarse no sólo su funcionamiento sino también el resultado “*tangible*” fruto de su aplicación.

La solución propuesta (el modelo) tiene un ámbito de aplicación muy amplio. Aunque inicialmente se pueda pensar que afecta exclusivamente a la dirección o gestión del marketing, las decisiones sobre la marca y aún más cuando son estratégicas, afectan a los niveles de dirección general e incluso de presidencia de las compañías ya que, como veremos en la exposición de este trabajo, la marca es el principal y más importante activo que tienen las empresas en la economía actual. Es común pensar que las decisiones sobre imagen y posicionamiento de marca competen sólo a las direcciones de comunicación o de marketing de las compañías, pero el posicionamiento de una marca, como veremos, se ve afectado de forma transversal por decisiones en otros ámbitos de las empresas, por ejemplo la política de precios. Podemos afirmar incluso que el precio es una variable de posicionamiento de marca como lo es la comunicación, a pesar de que a menudo la única que se entiende como tal es esta última.

### 3.- PROPÓSITO

Decidir una estrategia de posicionamiento para una marca- lo llamamos estrategia de posicionamiento porque en sí misma es una intención, una forma de llegar a un fin, ya que las empresas no eligen el posicionamiento de sus marcas, son los consumidores los que posicionan las marcas, por lo tanto lo único posible es elegir una estrategia pero no un posicionamiento- es una tarea, aparte de compleja por la propia naturaleza de la decisión, costosa en términos de potencial fracaso. Es decir, equivocarse en esta estrategia puede llevar a las empresas a obtener unos resultados ruinosos porque:

- Llegar a una posición no aceptada para el consumidor es más costoso que una aceptada, porque no es creíble.
- Reposicionar una marca desde un posicionamiento no creíble implica doble esfuerzo: desposicionar la marca de la situación actual y reposicionarla en un nuevo espacio.

Nuestro propósito, por lo tanto, es ahorrar a las empresas el coste de este posible fracaso y ayudar a redefinir o afinar el posicionamiento actual de las marcas a partir de un modelo de simulación de estrategias de posicionamiento, tengan o no un posicionamiento adecuado actualmente.

Además, nuestra determinación es explicar la imagen y el posicionamiento de las marcas sobre la base de los beneficios que el consumidor busca en la marca. Beneficios que pueden ser tangibles y racionales, aspectos que normalmente transmite el producto o servicio que la marca ofrece y beneficios intangibles o emocionales que superan la dimensión racional y elevan a la marca a categoría de “persona”, capaz de transmitir sensaciones y emociones a los consumidores.

El propósito no es sólo determinar cuáles son estos beneficios, sino también calcular la importancia de los mismos en la configuración de la marca, con el objetivo de establecer un orden de prioridad que permita

acertar en la estrategia de posicionamiento o reposicionamiento de la misma.

Nuestra intención no es sólo utilizar análisis estadísticos multivariantes de forma subsecuente en la creación del modelo (análisis factorial de componentes principales y análisis de regresión múltiple), sino además proponer un nuevo método de análisis: el Análisis Factorial de Correspondencias Comparativo (una variación del AFC) con el que, en la última etapa del modelo, el profesional o la empresa será capaz de observar el resultado de sus decisiones simuladas.

Y dada la dificultad inherente al tema, que se basa en predicciones, se entiende que si se logra una buena aproximación a la solución del problema planteado, que permita en el futuro desarrollar, con mayor profundidad el método propuesto, se habrá cumplido las expectativas puestas en el estudio de investigación realizado.

#### **4.- OBJETIVO.**

El Objetivo principal del trabajo, es ofrecer un método que permita determinar la adecuación de una estrategia de posicionamiento o reposicionamiento de una marca, a través de un simulador, de manera que puedan predecirse movimientos en imagen y posicionamiento para cualquier mercado y marca.

Los Objetivos específicos serán:

- .- Evaluar la respuesta, en el mercado, de la marca y su adecuación, o no, a las expectativas que se pretenden, en función de los atributos que se le quieran sustituir o modificar.
  
- .- Evaluar la firmeza o vulnerabilidad del posicionamiento elegido.
  
- .- Evaluar las variables necesarias y su clasificación para introducir en el simulador propuesto y que den resultados fiables.
  
- .- Evaluar la metodología que debe utilizarse para desarrollar las fases del modelo. Y que resultados se obtienen en cada una de dichas fases.
  
- Evaluar un nuevo método de Análisis: el Análisis Factorial de Correspondencias Comparativo con el cual el profesional podrá analizar los resultados de sus simulaciones propuestas.
  
- .- Evaluar los beneficios y la importancia de los mismos en la configuración de la marca, de modo que pueda establecerse un sistema de prioridades para acertar en el posicionamiento o reposicionamiento de la marca.

## **5.- JUSTIFICACIÓN**

La falta de un modelo de simulación de posicionamiento o reposicionamiento de marca en el día a día de la actividad profesional, implica una carencia que se traduce en posibles errores que afectan, desde luego, a los costes de la empresa.

Un modelo que fuese efectivo en la previsión de los resultados de una propuesta de posicionamiento, ayudaría, no sólo a resolver el problema de la carencia en sí, sino que también significaría un avance cualitativo en la metodología de trabajo y en la reducción de riesgos, tanto de fracaso como de pérdidas.

Permitiría, al tiempo, un trabajo previo, con múltiples variables, y con ellos se podría elegir la mejor en cualquier momento y situación.

Por ello se entiende que este trabajo encuentra su justificación en la herramienta desarrollada.

## **6.- HIPÓTESIS.**

Dado que las previsiones de posicionamiento y reposicionamiento de marca intervienen, cualitativa y cuantitativamente, en las decisiones a tomar por la empresa y en los costes o beneficios obtenidos por la misma.

Dados los rápidos cambios del mercado actual y la competitividad entre las marcas, los profesionales necesitan una herramienta que les permita establecer las directrices de los posicionamientos o reposicionamientos con garantías de fiabilidad.

Dado que no se dispone, en este momento, de un simulador que permita identificar y cuantificar numéricamente dichas previsiones, y establecer las características más idóneas para implementar los cambios en la imagen de marca.

Se propone, como hipótesis de trabajo, el desarrollo de un método que permitirá calcular las ventajas y desventajas, los beneficios o errores, que pueda plantear dichas acciones sobre la imagen de marca. Dicho método, se entiende que contribuirá, en todo o en buena parte, a resolver una carencia importante en el ámbito que se estudia.

## **7.- LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.**

En el trabajo que se presenta la limitación conceptual es la imagen de marca. Se trabajará sobre ella y será el objeto primero de todo el desarrollo del mismo.

No existe una limitación temporal ni geográfica, porque se entiende que el simulador, resultado del Proyecto de Investigación, está concebido para cualquier tiempo y lugar.



## **8.- ANTECEDENTES.**

### **8.1 ANTECEDENTES REMOTOS**

Cuando quiere buscarse una referencia primera al concepto marca para establecer, de algún modo, una secuencia histórica, se recurre siempre a las marcas que aparecen en las ánforas o en algunos objetos de lejanas civilizaciones, incluso a referencias más o menos literarias a la costumbre de marcar los animales para establecer la pertenencia; costumbre de las más antiguas de la humanidad y de las más perennes ya que continua en uso.

Y es muy probable que las marcas, los signos, las contraseñas, fueran la primera manifestación de la escritura. La primitiva escritura sumeria cuneiforme, - la protosumeria es de aproximadamente 3.000 a.C. y la segunda fase de 2.500 a.C.- nació seguramente de marcas de este tipo, aunque no sólo de ellas. Y está documentado que en estas épocas alrededor de los siglos XXIII a XII a.C., los sumerios y pueblos bajo su influencia utilizaban marcas personales a modo de firma y de identificación de productos y posesiones.

Algunas de estas marcas pasaron a convertirse en símbolos, por ejemplo las que identificaban o relacionaba a un Dios, una Ciudad o una profesión. Y aún más claro está este concepto en la escritura jeroglífica egipcia donde las marcas-símbolos adquieren formas gráficas que se acercan sino a los modernos logos en lo físico sí lo hacen en lo conceptual: identificándolo con un Dios determinado o con un Faraón. No olvidemos que la escritura jeroglífica reproduce ideografías, que si bien algunos además son pictóricos o icónicos, o sea reproducen de alguna manera el original, también ocurre que usan símbolos para aquellas referencias que no tienen una realidad corpórea.

Esta realidad, esta idea de asociar una marca, y utilizamos el término en su sentido más general, cumplía más bien dos tipos de funciones: una evocar en una población mayoritariamente analfabeta, pero capaz de comprender un signo, un símbolo, a la divinidad, al faraón o también, como se utilizan los símbolos actualmente, prohibiciones u ordenes. Y en segundo lugar una manera de clarificar la pertenencia.

No es hasta que la escritura se propaga- si bien no en todos los medios sociales, pero sí en los intelectuales y empresariales- y el comercio no entra en su primera etapa de desarrollo, en que las marcas pasan a cumplir otras dos funciones. Y esto ocurre, por lo menos en el mundo occidental, en tiempos de los Griegos.

La primera de las dos funciones que cumplían era identificativa del producto: simplemente si las ánforas- continente habitual en las transacciones comerciales, dado que la mayor parte de ellas se realizaban por mar y era la forma de estibar la carga más útil- contenían vino o granos y la segunda como identificación de procedencia. En definitiva, que ya ellos habían inventado la moderna y exitosa denominación de origen.

Por otra parte, se ha querido también ver como marca las contraseñas que los artesanos, en especial los canteros, labraban en sus trabajos. En este último caso se sabe que se trataba de señas identificativas, en efecto, pero no por razones de vanidad artística sino puramente económicas: se les pagaban según las piedras talladas que entregaban.

Lo que si es cierto que tanto en Grecia<sup>1</sup> como en Roma<sup>2</sup> posteriormente, los comerciantes identificaban sus locales con símbolos genéricos: el

---

<sup>1</sup> Aunque los límites cronológicos de la historia de la Grecia Antigua son sujeto de discusión, y hay historiadores que los sitúan en fechas tan antiguas como 2.000 años A.C., la época a que nos referimos hay que fijarla entre el siglo VIII y el III A.C. La primera fecha marca la llamada Época arcaica y el última el fin de la independencia de Grecia a manos de los Romanos. Aunque también es cierto que nos referimos a la Grecia Occidental, o sea el territorio continental y las islas que hoy día configura la Grecia actual. Las ciudades griegas del Asia Menor y otras localizaciones orientales consiguieron mantener en general una precaria independencia. Aunque a efectos del presente trabajo son las referencias válidas ya que su economía estaba casi completamente fundamentada en el comercio.

dibujo o la escultura de una vaca para el lechero, una pieza de terracota para el alfarero, incluso un *stilus* o una tableta para una escuela o escribiente público. En realidad anunciaban los modernos rótulos.

También en esta época aparecieron las primeras marcas personales, en realidad sellos de arcilla o que se grababan en la arcilla de los continentes, para indicar pertenencia del producto que pasaron, muy pronto, a convertirse en contraseñas de pagos o débitos.

Pero en cualquier caso, no puede hablarse de marca de identificación de productos, ni de una incidencia de la marca en la actividad comercial, ni siquiera de un concepto primitivo que relacionara una marca-un signo, un símbolo- con una actividad comercial referida a grupos grandes de consumidores. Más bien se trataba de identificaciones para aclararse un poco en las actividades comerciales.

Más adelante, pasados los oscuros tiempos para el comercio y consecuentemente para la empresa, de las invasiones germánicas y la sociedad autárquica feudal, en los inicios de la Baja Edad Media<sup>3</sup>, se inicia un proceso de desarrollo de la individualización al tiempo que lo personal- una vez emergió Europa del colectivismo de la sociedad de la Alta Edad Media- se implantaban lenta pero firmemente como precursor de la eclosión de individualismo del Renacimiento.

Pero no debemos olvidar que fue precisamente en la Alta Edad Media cuando surgen las primeras marcas que se relacionan más con el origen del producto y se denominan marcas heráldicas, lo que las circunscribe más a su etimología que ya se ha dicho y a un territorio determinado.

---

<sup>2</sup> Tampoco queda clara la fecha de origen de Roma, aunque algunos historiadores la fijan en el 753 A. C. Más seguros están del año en que desapareció el Imperio Romano, 476 de nuestra Era, que marca a la vez el inicio de la Alta Edad Media.

<sup>3</sup> La Edad Media se extiende desde el fin del imperio romano en el siglo V (476) hasta el siglo XV. Aunque para esta última fecha se utiliza el año 1492, con el descubrimiento de América, no es una fecha concreta aceptado por todos, ya que el descubrimiento, en sí mismo, no significó, en aquel momento, un cambio sustancial. El auténtico cambio que marco una nueva época, fue de tipo cultural: el Renacimiento. La Edad Media se divide en dos grandes periodos: Alta Edad Media o Primera Edad Media que va del siglo V al XII y Baja Edad Media o Segunda Edad Media que va del siglo XIII al XV.

Aunque se diga que servía de protección contra la competencia y legitimación de venta en una determinada demarcación, lo cierto es que más se relacionaba con los deseos del gobernante de turno de imponer su impronta, porque muchos productos llevaban marcas heráldicas que correspondían a las reivindicaciones territoriales no tanto a determinado lugar de fabricación en poder de otros soberanos o duques. Por otra parte, las marcas heráldicas también se usaban, y con más frecuencia, para indicar que los productos importados e incluso los autóctonos habían pagado las correspondientes gabelas. Pero no deja de ser un precedente.

En el mundo del comercio, este individualismo se gestó dentro de las organizaciones colectivas como los Gremios. La Obra Maestra, que permitía el acceso de un oficial a la categoría de Maestro- y de paso obtener el permiso de independizarse y crear su propio taller- no es más que una figura que individualizaba a un artesano. Era su primera obra firmada, o por lo menos que legalmente podía firmar.

Pero estos Gremios, que algunos relacionan con las antiguas Corporaciones romanas, y en último caso aparecen en la Alta Edad Media con el nacimiento de los primeros burgos y las primeras actividades comerciales de los mismos, utilizaron las marcas en dos vertientes: como identificación del Gremio y como referencia de calidad<sup>4</sup> Con lo cual lograban dos de los propósitos básicos de una estrategia comercial, añadir el valor calidad y relacionarlo con una procedencia, con una marca de origen. Poco más o menos, y de nuevo, lo que hacen hoy día las denominaciones de origen<sup>5</sup>.

Los Gremios de la Edad Media, especialmente en la primera mitad de la Baja Edad Media, defendieron como elemento de supervivencia, dos principios: *numerus clausus* en la profesión y calidad. También estas

---

<sup>4</sup> Costa, J. (2004) La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona. Piados.

<sup>5</sup> Costa dice que en una tela podían estamparse hasta cuatro marcas: la del tejedor, tintorero, maestro tejedor y el supervisor del gremio. De todas formas no era frecuente, lo normal eran dos la del maestro tejedor y la del control del Gremio, que a la vez era marca de procedencia.

marcas, especialmente las del Gremio, significaban una autorización de venta en los mercados y, consecuentemente, la legalización de los productos amparados por ellas. Algo así como las modernas marcas y sus falsificaciones, que ya en aquellos tiempos existían<sup>6</sup>.

El Renacimiento fue el principio del fin de los Gremios, aunque estos se extendieron durante mucho tiempo aún<sup>7</sup> El desarrollo de las ciudades que corrió paralelo con la filosofía individualista de este periodo y los descubrimientos no sólo geográficos sino también tecnológicos- es altamente probable que los unos influyeran en los otros y la viceversa también es correcta- dieron al traste con la estructura gremial y, especialmente con las bases sobre las que se basaban las calidades y valores mercantiles.

Este individualismo asociado al Renacimiento<sup>8</sup> aparece en todos los órdenes de la vida, entre ellos el arte y la literatura. Durante toda la Edad Media las obras artísticas y literarias solo ocasionalmente son obra de un solo autor, a partir del renacimiento- etapa en que aparece la imprenta- las obras pasan a ser individuales.

---

<sup>6</sup> En aquellos tiempos de la Baja Edad Media, se falsificaban más los productos por su procedencia que por el taller en que eran elaborados. Una de las falsificaciones más extendida era la de las alfombras. Aunque la alfombra es uno de los primeros productos fabricados por la Humanidad, se data desde hace más de treinta mil años, en la Edad Media se pusieron de moda las alfombras fabricadas en los países árabes. La misma etimología de la palabra es de origen árabe Al-húmra, y en castellano está datada desde el siglo XIV. Covarrubias en su Tesoro (1611) dice: “alombra es lo mismo que tapete. Vale alombra tanto como colorada, porque no embargante que está tejida de muchas colores, entre todas la que más campea es colorada”. En definitiva, que la raíz etimológica es colorada. Por ejemplo, e incidiendo en esta etimología- porque hay otras propuestas- es La Alhambra de Granada que los árabes denominaban así con el sentido de “la roja” pues bien, tanto fue el éxito de estas alfombras que se crearon grandes centros de producción en otros países, especialmente en los reinos españoles, que las producían y vendía como auténticas alfombras árabes.

<sup>7</sup> En España por ejemplo se anularon sus derechos y funciones a mediados del siglo XIX ya en plena revolución industrial y con las primeras legislaciones laborales. De todas maneras ya llevaban muchos años en plena decadencia y sus directrices eran poco respetadas.

<sup>8</sup> El Renacimiento abarca fundamentalmente los siglos XV y XVI, aunque los antecedentes se encuentran en el siglo XIV. Fue un cambio cultural y social de tal envergadura que marcó el fin de una larga época, la Edad Media, y preparó el nacimiento del mundo moderno. Se ha dicho que fue un retorno a la Antigüedad Clásica, pero no fue exactamente esto, fue una nueva interpretación de los conceptos básicos de la vida, que si bien se inspiró en el clasicismo, también lo es que lo reinterpretó e introdujo conceptos que nunca figuraron en el ideario de los clásicos. También cambió la economía mundial de la época e internacionalizó las relaciones.

Se entra en una época que la demanda supera con mucho la oferta, a lo que tampoco es ajena un desarrollo demográfico importantísimo, y en la que los productos son tan necesarios que desaparece la exigencia de calidad- en algunos productos y sobre todo en algunos sectores de la sociedad, los más necesitados y pobres- en función de que el producto satisfaga la necesidad inmediata del mismo.

El librecambismo, y con él la desaparición de trabas en el mercado, se impone con las teorías de Adam Smith y en la práctica con la implementación de una completa libertad de mercado, auspiciada por los comerciantes de los burgos que dominaron, rápidamente, toda la estructura comercial.

Fueron los holandeses y los alemanes de la Hansa<sup>9</sup>, en el siglo XVI, quienes establecieron las líneas maestras de lo que después sería el comercio internacional en Occidente. Siguen, especialmente los alemanes, dentro de la concepción gremial, aunque menos los ingleses que comienzan a desarrollar la empresa individual. Hay que considerar que la revolución industrial aparece en Inglaterra de hecho un siglo antes que en el continente, por lo menos.

Con la libertad de comercio que se fija definitivamente en el XVII, aunque en algunos puntos no llega hasta principios del XIX asociada a la Revolución liberal, desaparecen con el nuevo sistema las marcas de los gremios, tanto las distintivas, de origen, como las obligatorias<sup>10</sup>. Con la libertad mercantil parecen las marcas individuales de empresa. La idea es la misma: proteger el producto y al empresario, identificar la procedencia y

---

<sup>9</sup> Se trata de una corporación comercial teutónica que a partir del siglo XIII dominó el comercio en los mares del norte de Europa, especialmente el Báltico. Se iniciaron el comercio de la Sal y al final comerciaban con todo tipo de productos. Los ingleses y los holandeses comenzaron a competir con ellos y acabaron en una auténtica guerra comercial.

<sup>10</sup> En esta época, Luís XIV firmó las patentes que permitieron el nacimiento de una fábrica de cristal de espejo que fue el origen del actual macro grupo empresarial Saint-Gobain.

añadir el valor de calidad como referencia propia de la marca<sup>11</sup>. Dicho de otra manera, la marca comienza a convertirse en un elemento estratégico cuya importancia se acrecentará con la aparición, de nuevo, de imitaciones y competencia más o menos desleal. Aparece, pues, el concepto de imagen de marca.

El siglo XIX, con el desarrollo, y el fracaso en algunos países,<sup>12</sup> de la Revolución Industrial se desarrolla el concepto marca asociado al producto, con la función básica de diferenciarlo de otros; los primeros fueron los tabacos, los medicamentos y los productos cosméticos, que asociaron sus productos a una o varias marcas, a un envase individualizado y a un nombre comercial diferenciado y, lo más importante, fácilmente diferenciable<sup>13</sup>. La marca, en esta etapa, se compone de nombre y logo o imágenes que son ilustraciones referenciadas al producto, su uso o cualquier alegoría que les pareciera contribuía a la venta del mismo. Al tiempo apareció la publicidad en el sentido moderno y el éxito fue tal que los empresarios comenzaron a invertir grandes cantidades en la nueva estrategia de ventas.

Bajo un punto de vista sociológico, el extraordinario éxito de la publicidad asociada a la marca y a los logos, en EE. UU., arranque de todo el proceso, se ha querido explicar en función de dos hechos que se dieron en este periodo: el analfabetismo y la inmigración. La extensión del analfabetismo en América del Norte era importante a fines del Siglo XIX, por dos razones, la primera el analfabetismo en sí mismo y la segunda un analfabetismo cultural que comportaba la inmigración. Sencillamente los inmigrantes no sabían inglés y los no analfabetos lo eran en sus respectivos idiomas, pero en inglés eran analfabetos. La identificación de

---

<sup>11</sup> Por ejemplo y en este contexto de liberalización en el Siglo XVIII aparecen las primeras franquicias que lanzan los cerveceros alemanes, que contrataban con las tabernas la venta de su producto-marca- en exclusiva.

<sup>12</sup> Nadal, J. (1999) El Fracaso de la Revolución industrial en España, 1814-1913. Barcelona. Ariel.

<sup>13</sup> Una de las primeras empresas fue Procter & Gamble, que, fundada en 1837, marcó, a partir de 1850, sus productos con una cruz que posteriormente fue sustituida por una luna y trece estrellas, en homenaje a las trece colonias que independizadas crearon los EE.UU. La empresa se inició con la fabricación de velas y jabón.

un producto de consumo masivo con un logo o una marca fácilmente recordable, solucionaba un problema inmediato. Y otra razón de identificación del inmigrante con su nueva patria

La marca, pues, identifica el producto y el consumidor se identifica con la marca y sus supuestos valores. La imagen añade emotividad y facilita la comunicación. Nos encontramos ante los antecedentes inmediatos de la marca actual.

También es en el Siglo XIX cuando aparece el concepto de marca ligado a la reglamentación jurídica. España es uno de los primeros países europeos en legislar sobre la marca. El Real decreto de 1850 estableció, por primera vez, una herramienta jurídica que permitía a los fabricantes y empresarios detentar la propiedad de la marca y garantizaba, con la concesión de lo que se vino en llamar “certificados de marca”, el uso y disfrute exclusivo de la misma<sup>14</sup>. En Francia, en 1857, aparecen las primeras Leyes que establecen patentes y derechos de propiedad sobre marcas.

Las transformaciones de tipo industrial, tecnológico, comercial y social que experimentó el mundo- especialmente el mundo occidental- a principios del siglo XX, de manera muy acelerada a partir de la Primera Guerra Mundial, que propiciaron la Segunda Revolución Industrial, la internacionalización de la economía y de las constantes culturales- lógicamente también las sociales- propiciaron la internacionalización también de las estrategias de mercado y las nuevas técnicas de venta.

Los conceptos de producto, marca y consumidor cambiaron, con lo cual nos hallamos ante los antecedentes próximos a la actual estructura de la marca y su entorno.

---

<sup>14</sup> La Oficina Española de Patentes y Marcas guarda una colección de marcas con certificado. Del periodo que va de 1850 a 1878 posee 674 expedientes de marcas y dos libros de registro; del periodo que va desde 1869 a 1902, dispone de 8.838 expedientes y 10 libros de registro.



## 8.2.- ANTECEDENTES PRÓXIMOS.

El problema de establecer unos antecedentes al marketing moderno se plantea cuando debe establecerse una fecha que separe la prehistoria del marketing de la historia propiamente dicha, o sea en términos conceptuales: el momento en que se convierte en una disciplina.

Cierto es que la publicidad, de alguna manera, es casi tan antigua como la actividad comercial, y que se puede considerar la aparición de anuncios en los periódicos en fecha tan lejana como 1704 como el inicio de esta especialidad, pero también lo es que la mercadotecnia necesitaba no de hechos puntuales sino de una situación económica global y un nuevo concepto de prácticas comerciales para desligarse del oficio y pasar a ciencia.

En 1744 Benjamín Franklin redacta el primer catalogo de venta por correo y en 1841, casi un siglo después, se funda en Filadelfia la primera agencia de publicidad.<sup>15</sup> De 1850 a 1900 aparecen, prácticamente todas en Estados Unidos, la mayor parte de las estrategias de ventas que se impondrán en el siglo XX por lo menos en Occidente: marcas, franquicias, grandes almacenes, cupones, etc.

En 1911 se realiza la que parece ser primera investigación de mercado.<sup>16</sup> Y en 1927 Procter y Gamble establece el sistema de gerencia de producto que revolucionara los departamentos de ventas e introducirá un nuevo concepto en la estructura del mercado.

Pero durante todos estos años se produjo un hecho económico y, desde luego, también social que cambió la estructura de los mercados y los planteamientos de todas las empresas. Un hecho fuera del control de las corporaciones que permitió el nacimiento del marketing como disciplina, aunque más que permitió, obligó.

---

<sup>15</sup> Volney Palmer.

<sup>16</sup> Curtis Publishing Co.

Desde principios del siglo XIX, la estructura económica de los países desarrollados se orientaba a la producción. La Revolución Industrial, junto con factores de tipo demográficos y cambios en las condiciones de vida de los ciudadanos, desarrolló una demanda que superaba en mucho a la oferta. Los valores anteriores de consumo desaparecieron y los nuevos tendían a un consumo que presagiaba la futura sociedad en la que nos encontramos. La producción era la referencia. Todo se vendía. El problema no era vender, sino procurarse las materias primas, lo que explica en gran parte la expansión colonial que se dio en estos tiempos.

Consecuentemente no era necesario comercializar ni crear más redes comerciales que aquellas necesarias para acercar los productos a los puntos de venta, no existía una selección ni elección del producto por el consumidor, éste usaba el que le ofrecían.

La Primera Guerra Mundial, que al principio propició un aumento indiscriminado de la demanda, produjo, al finalizar, una etapa de rescisión cuyos efectos se empezaron a notar a partir de 1920. La capacidad de compra se redujo y con ella el consumo.

Los fabricantes intentaron paliar el desastre sacando nuevos productos, algunos de los cuales tuvieron éxito y otros no. Y se introdujo en el mercado el concepto producto asociado a la calidad y la utilidad. La consecuencia de las acciones y reacciones del mercado, condujo a que el consumidor aprendiera a seleccionar y elegir en función de sus necesidades, de la calidad y de las motivaciones.

Pero no es hasta mitad de siglo, y después de la II Guerra Mundial, cuando comienzan aparecer teorías que fundamentan los procesos de comercialización, analizan el mercado y proponen soluciones a los problemas planteados.

El concepto moderno de marketing nació en la Universidad de Harvard (Theodore Levitt), con el objeto de orientar productos a un grupo elegido de consumidores (mercado meta), que se suponía iba a comprarlos y usarlos. Se plantearon modelos de promoción por medio de los medios de comunicación masivos y acciones a través del cine y la televisión, que en aquellos tiempos eran una autentica novedad. Nació pues la ciencia del Marketing.

A partir de estas fechas, se suceden los modelos que comportan nuevas visiones del mercado, del consumidor y del marketing. En 1950 Neil H. Borden propone el Marketing Mix y Joel Dean define el Ciclo de Vida del Producto; en 1955 Sidney J. Levy introduce el concepto de imagen de marca; un año después Wendell R. Smith plantea la Segmentación de Mercados y en 1959, Abe Schuchman, la Auditoria de Marketing.

En la década de los 60, Jerome McCarthy expone la Clasificación de las Cuatro Ps, del Marketing Mix (Producto, Precio, Plazo y Promoción); en 1967, Howard y Sheth, describen la Teoría del Comportamiento del Consumidor. En 1972 Ries y Trout editan Posicionamiento.

La década de los ochenta trae un enorme desarrollo de la publicidad y las promociones lo que indica un espectacular recrudescimiento de la batalla por el posicionamiento del producto, sea cual sea. El mercado entra en una fase de explotación, se introduce la estrategia militar y se toman como modelos a Sun Tzu y Clausewitz (1780-1831); Theodore Levitt propone el Marketing Global. Que ampliará Philip Kotler con el Megamarketing.

Lo que nos conduce a la época actual.

## 9.- MARCO TEÓRICO

### 9.1 LA MARCA.

*“La venta está en la marca comercial. En esta era de multimedia, el respaldo de un producto, o sea, su garantía de calidad, viene dado por la marca comercial, en lugar de por la recomendación personal de un vendedor.”<sup>17</sup> (Ries y Ries, 2002, pág. 5)*

En las varias definiciones que se han propuesto de marca, siempre han prevalecido conceptos identificadores sobre los conceptuales. Incluso las acepciones que da el DRAE<sup>18</sup>, siguen la misma tónica:

- .- Señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra o denotar calidad o pertenencia.
  
- .- Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece en exclusiva.
  
- .- Marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal.

Y es remarcable el origen etimológico de la palabra por cuanto, aunque seguramente se introdujo en nuestra lengua a partir del bajo latín, su origen más remoto es germánico con el significado de (mark o marka)

---

<sup>17</sup> Ries, A. y Ries, L. (2002) Las 22 leyes inmutables de la Marca. Madrid. McGraw Hill.

<sup>18</sup> Diccionario de la Real Academia Española (2002) Madrid. Espasa Calpe.

límite fronterizo y, por extensión, territorio fronterizo. Su evolución semántica pasó de límite a lo que distingue, lo diferente, la identidad.<sup>19</sup>

Ya dentro del campo profesional, la tendencia ha sido, también, tratarla esencialmente como un elemento identificativo, Joan Costa dice que la función de la marca es esencialmente identificativa<sup>20</sup>; La AMA<sup>21</sup> define la marca como:

*“Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.”*

A esta definición se adhieren, de hecho, Aaker<sup>22</sup>, Kéller<sup>23</sup> y Kotler<sup>24</sup>.

Aunque Aaker, intenta establecer un modelo conceptual de marca yuxtaponiendo la imagen de marca y el activo de marca, atribuyendo a la primera el concepto táctico y al segundo el estratégico:

*“La imagen de la marca es táctica (elemento que conduce a resultados a corto plazo y puede ser confortablemente delegada a especialistas de publicidad y promoción). El activo de la marca, por lo contrario, es estratégico (un activo que puede ser la base de ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo, que debe ser monitorizada por la alta dirección.) El objetivo del liderazgo de la marca es construir*

---

<sup>19</sup> Por otra parte el mismo vocablo dio otro tipo de acepciones semánticas, por ejemplo marqués.

<sup>20</sup> Costa J. La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona Paidós Ibérica.

<sup>21</sup> American Marketing Association.

<sup>22</sup> Aaker, D (1994) Gestión de Valor de Marca. Capitalizar el Valor de la Marca. Madrid. Diaz de Santos.

<sup>23</sup> Keller, K.L. (1998) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. Nueva Jersey Prentice Hall.

<sup>24</sup> Kotler, P. (1999) El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar mercados. Barcelona, Paidós.

*activos de marca más que simplemente gestionar imágenes.*<sup>25</sup> (Aaker, D y Joachimsthaler, 2005, pág 24)

Es curioso que en la misma obra los dos autores escriban *“La identidad de la marca, a menudo, es ambigua, especialmente cuando se reduce a pocas palabras o frases. Podrá, por lo tanto, desempeñar un papel difuso al comunicar la razón de ser de la marca, inspirar a los recursos humanos y asociados de la organización y guiar el proceso de decisión. En este caso, elaborar la identidad de la marca puede ser apropiado e incluso necesario”* (op. cit, pág 80)

De todas maneras, en la práctica, todos los tratadistas del tema añaden una cualidad a la definición de marca: la necesaria protección de la misma, o lo que es lo mismo, la protección de la propiedad. La propiedad es necesaria e imprescindible porque se entiende también que la marca es un contrato que contempla la relación entre la empresa y sus clientes.

*“... la marca es un contrato, un contrato de naturaleza implícita que contempla las relaciones entre una empresa particular y sus clientes. Se trata de una relación bidimensional que no es solamente de naturaleza económica, sino que teje, durante su vigencia, vínculos emocionales a veces muy intensos, con sus traiciones por una parte y otra, sus abandonos momentáneos o definitivos, y, sobre todo, una capacidad de influencia recíproca sobre el comportamiento de las dos partes contractuales.”*<sup>26</sup>  
(Chevalier y Mazzalovo, 2005, pág. 34)

---

<sup>25</sup> Aaker, D. Y Joachimsthaler, E. (2005) Liderazgo de marca. Bilbao. Deusto.

<sup>26</sup> Chevalier, M y Mazzalvo, G. (2005) Prologo. Por qué las marcas son buenas para usted. Barcelona Belacqua.

Y con ello entramos en una nueva dimensión de la definición de Marca, que nos lleva no sólo a una ampliación de la misma, sino a su concepto legal. Por lo tanto debemos referirnos a la normativa jurídica que regula las Marcas en nuestro ordenamiento. La Ley de Marcas de 7 de diciembre de 2001 que entró en vigor el 31 de julio de 2002, en su Artículo 4 dice:

#### Artículo 4. Concepto de marca.

1.- Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

2.- Tales signos podrán, en particular, ser:

- a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
- b) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
- c) Las letras, las cifras y sus combinaciones.
- d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
- e) Los sonoros.
- f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Los artículos 2 y 3 especifican los derechos de propiedad y las legitimaciones de la marca y su propiedad:

##### Artículo 2. Adquisición del derecho.

1. El derecho de propiedad sobre la marca y el nombre comercial se adquiere por el registro válidamente efectuado de conformidad con las disposiciones de la presente Ley.

2. Cuando el registro de una marca hubiera sido solicitado con fraude de los derechos de un tercero o con violación de una obligación legal o contractual, la persona perjudicada podrá reivindicar ante los tribunales la propiedad de la marca, si ejercita la oportuna acción reivindicatoria con anterioridad a la fecha de registro o en el plazo de cinco años a contar desde la publicación de éste o desde el momento en que la marca registrada hubiera comenzado a ser utilizada conforme a lo previsto en el artículo 39. Presentada la demanda reivindicatoria, el Tribunal notificará la presentación de la misma a la Oficina Española de Patentes y Marcas para su anotación en el Registro de Marcas y decretará, si procediera, la suspensión del procedimiento de registro de la marca.

3. Si como consecuencia de la sentencia que resuelva la acción reivindicatoria se produjera un cambio en la titularidad de la marca, las licencias y demás derechos de

El problema que plantea esta definición incluida en la Ley de Marcas, es doble, por una parte se trata de una definición técnica, porque considera la marca como una simple identificación, quizás también un elemento diferenciador, del origen de un producto, y especialmente en función de la titularidad de la propiedad. En realidad se ajusta bastante a la definición que Martín García<sup>28</sup>,

*“... títulos de propiedad de una persona jurídica que permiten el derecho exclusivo a utilizar una serie de signos entre los que se incluye su nombre, símbolos, diseño o combinaciones de los mismos para identificar bienes y servicios en el mercado, respaldando los atributos funcionales de los mismos y los beneficios que su uso o disfrute proporcionan y diferenciarlos de propuestas análogas de los competidores.”*

Hay que destacar que la Ley hace una distinción clara en su intención, no tanto en su exposición, entre Marca y Nombre Comercial. En el Título X de la citada ley y bajo el epígrafe general de Nombres Comerciales, y en su artículo 87 dice:

---

terceros sobre la misma se extinguirán por la inscripción del nuevo titular en el Registro de Marcas, sin perjuicio del derecho que les asista a reclamar de su transmitente.

Artículo 3. Legitimación.

1. Podrán obtener el registro de marcas o nombres comerciales las personas naturales o jurídicas de nacionalidad española y las personas naturales o jurídicas extranjeras que residan habitualmente o tengan un establecimiento industrial o comercial efectivo y serio en territorio español o que gocen de los beneficios del Convenio de la Unión de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 20 de marzo de 1883, de conformidad con lo establecido en el Acta vigente en España de este Convenio, denominado en lo sucesivo *Convenio de París*, así como los nacionales de los miembros de la Organización Mundial del Comercio.

2. También podrán obtener el registro de marcas o nombres comerciales, con arreglo a lo dispuesto en la presente Ley, las personas naturales o jurídicas extranjeras no comprendidas en el apartado anterior, siempre que la legislación del Estado del que sean nacionales permita a las personas naturales o jurídicas de nacionalidad española el registro de estos signos.

3. Las personas mencionadas en el apartado 1 podrán invocar la aplicación en su beneficio de las disposiciones del Convenio de París y las de cualquier otro Tratado Internacional ratificado por España, en cuanto les fuere de aplicación directa, en todo lo que les sea más favorable respecto de lo dispuesto en la presente Ley.

<sup>28</sup> Martín García, M. (2005) *Arquitectura de marcas*. Madrid. Esic.



## Artículo 87. Concepto y normas aplicables.

1.- Se entiende por nombre comercial todo signo susceptible de representación gráfica que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

2.- En particular, podrán constituir nombres comerciales:

- a) Los nombres patronímicos, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas.
- b) Las denominaciones de fantasía.
- c) Las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial.
- d) Los anagramas y logotipos.
- e) Las imágenes, figuras y dibujos.
- f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

3.- Salvo disposición contraria prevista en este capítulo, serán de aplicación al nombre comercial, en la medida en que no sean incompatibles con su propia naturaleza, las normas de la presente Ley relativas a las marcas.

Y incide en establecer la diferenciación al referirse, al final del apartado 3º, a las marcas. Si se acaran los dos artículos, 4º y 87º, destacan que algunos de los conceptos aplicados a marca o nombre comercial pueden suscitar confusión.

Pero no termina aquí la categorización de conceptos que incluye la Ley de Marcas de 17/2001, porque comprende cuatro conceptos más: marcas colectivas, marcas de garantía, marcas internacionales<sup>29</sup> y marcas comunitarias<sup>30</sup>. Respecto a la primera, entiende en el artículo 62 que se trata de una marca que *“sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de los miembros de una asociación titular de la marca de los productos o servicios de otras empresas”*<sup>31</sup>, indicando a continuación que *“sólo podrán solicitar marcas colectivas las asociaciones de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios que tengan capacidad jurídica, así como las personas jurídicas de Derecho público”*

La marca de garantía se define en el artículo 68 cuando *“sea utilizada por una pluralidad de empresas bajo el control y autorización de su titular, que certifica que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial, en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración del producto o de prestación del servicio”*

Con todo ello se ha intentado definir la marca desde un punto de vista funcional y también desde la perspectiva legal como introducción al estudio de la Marca que basará el Marco Teórico del presente trabajo. Y dicha Introducción se resumen con la siguiente conceptualización:

---

<sup>29</sup> Artículo 79. Solicitud de extensión territorial a España.

Siempre que el titular lo solicite expresamente, el registro internacional de una marca efectuado al amparo del Acta vigente en España del Arreglo de Madrid de 14 de abril de 1891, relativo al Registro Internacional de Marcas (llamado en lo sucesivo *Arreglo de Madrid*), del Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid de 27 de junio de 1989 (llamado en lo sucesivo *Protocolo*) o de ambos, extenderá sus efectos en España.

<sup>30</sup> Artículo 84. Presentación de una solicitud de marca comunitaria ante la Oficina Española de Patentes y Marcas. La presentación de una solicitud de marca comunitaria en la Oficina Española de Patentes y Marcas, al amparo del artículo 25.1.b del Reglamento (CE) 40/94 del Consejo, de 20 de diciembre de 1993, sobre la marca comunitaria, dará lugar al pago de la tasa correspondiente. La Oficina Española de Patentes y Marcas indicará la fecha de recepción de la solicitud y el número de páginas que la compongan, transmitiéndola a la Oficina de Armonización del Mercado Interior, si la tasa anteriormente señalada hubiera sido satisfecha.

<sup>31</sup> Se refiere, esencialmente, a las franquicias.

*“En definitiva la marca podría conceptualizarse como un agente con capacidad de decisión y actuación, que actúa como intermediario en las relaciones entre la empresa y los consumidores. Nacida del compromiso de la empresa por ofrecer un valor superior a los consumidores, la marca adquiere con el tiempo una personalidad propia que la convierte en un agente autónomo y relevante dentro de la organización. Configurándose como portavoz y representante de los valores, principios y compromisos adquiridos por la empresa en los mercados, las marcas son percibidas por los consumidores como el agente ideal con el que mantener contactos, dada su estabilidad, credibilidad y capacidad de entregar calor a lo largo del tiempo.”<sup>32</sup>*  
(Jiménez Zarco, A. I. Et al (2004) pág.35)

Al Ries y Laura Ries, en la obra citada más arriba, establecen lo que denominan las 22 Leyes inmutables de la Marca:

1ª Ley de la expansión.

2ª Ley de la concentración.

3ª Ley de la comunicación.

4ª Ley de la publicidad.

5ª Ley de la palabra.

6ª Ley de las credenciales.

7ª Ley de la calidad.

8ª Ley de la Categoría.

9ª Ley del nombre.

10ª Ley de las extensiones.

11ª Ley del compañerismo.

12ª. Ley del genérico.

13ª Ley de la empresa.

---

<sup>32</sup> Jiménez Zarco, A.I. (coord.) (2004) Dirección de productos y marcas. Barcelona. UOC.

14ª Ley de las submarcas.

15ª Ley de los Hermanos.

16ª Ley de la forma.

17ª Ley del color.

18ª Ley de las fronteras.

19ª Ley de la coherencia.

20ª Ley del cambio.

21ª Ley de la mortalidad.

22ª Ley de la singularidad.

Que si bien algunas son cuanto menos cuestionables, realizan, en conjunto, un repaso de los atributos de la marca y sus condicionantes para que tenga un efecto sobre el mercado.

### 9.1.1.-CONCEPTO MARCA.

La creación de una marca ha sido, y sigue siendo, una de las estrategias comerciales esenciales en la diferenciación y en la imagen de la oferta y, también, un valor añadido al producto. Participan como elemento importantísimo en el sistema económico y social, y configuran un grupo de valores que actúan sobre el comportamiento consumidor y las estructuras comerciales del sistema de interrelaciones que conforman el entramado empresarial moderno.

No deja de ser una redundancia repetir, una vez más, que las marcas forman parte indisolubles de la vida cotidiana de los habitantes de los países desarrollados, que no sólo sirven como fuente de información-almacén de información en términos de marketing- sobre los respectivos productos, sino que forman ya parte de la lengua de comunicación que emplea las marcas como referentes, a veces en sentido sustantivo y otras como adjetivos.

Cierto es que han aparecido movimientos- organizados o no- que se oponen al imperio de las marcas y su dominio del mercado- especialmente de las más conocidas, que en algunos aspectos adquieren carácter monopolístico- y propugnan las “marcas blancas”, aduciendo que la marca en sí no aporta ningún valor adicional al producto en términos económicos, incluso de calidad; que se trata sólo de publicidad- lo cual añade coste- y de promover un consumismo desaforado. Pero el fenómeno ha derivado en el paso de la marca del fabricante a la del distribuidor, con lo que, en el aspecto conceptual, la situación es la misma.

Es, quizás aún mejor para el concepto marca, ya que la globalización de los mercados con el consiguiente acceso a una mayor información de los ciudadanos, hace que estas marcas de carácter universal a que nos referíamos- monopolísticas- se enquisten más aún en el entorno social y

hagan más difícil competir con ellas- cuestión de costes- y erradicarlas por los movimientos antes mencionados.

Pero al tiempo, la globalización y la reducción de coste de acceso a la tecnología, provoca una menor diferenciación del producto, por lo menos respecto a sus cualidades técnicas o ventajas adicionales. Y estas ventajas, cuando se incorporan a un producto a través de una innovación, desaparecen con gran rapidez unificando de nuevo las ventajas e incluso el aspecto de los productos de gamas semejantes.

Por lo que las ventajas asociadas a una marca, cada vez están más relacionadas con la confianza, la fidelidad y los valores de tipo ético, en definitiva una relación personal y conceptual que se crea entre el fabricante- o distribuidor- y el cliente. Y esta relación trasciende de la relación entre dos a establecer relaciones sociales incluso.

*“Hoy por hoy, la realidad nos demuestra que las marcas han incrementado su relevancia dentro de nuestra sociedad. La marca ya no sólo ha demostrado su gran importancia como un activo estratégico empresarial, sino que además, adquiriendo una elevada autonomía y hasta personalidad propia, las marcas han pasado a convertirse en verdaderos representantes de las empresas y en agentes con los que el consumidor comparte inquietudes, emociones y hasta formas de pensar. Su importancia es tal que, incluso a escala internacional, algunas marcas gozan de elevado prestigio y reconocimiento, llegando a convertirse en embajadoras y portavoces de las características del país de procedencia.” (Jiménez Zarco et al (2004) op. cit. Pág. 18)*

Desde una perspectiva histórica, la conceptualización tradicional de la marca se ha analizado en función de dos puntos de vista: desde la demanda y desde la oferta.

Bien es cierto que gran parte de los estudios han sido realizados desde la perspectiva de la oferta, ya que a la empresa le interesaba detectar las ventajas de la marca que destacar y con las que competir.

Pero desde la aparición de los estudios del comportamiento del consumidor, asociados a la psicología cognitiva, se ha pasado a dar mayor importancia al estudio de la demanda y, especialmente, del proceso de selección, elección y decisión de compra del cliente o consumidor.

Hoy día, se trata de integrar las dos perspectivas, unificando los análisis de ambas en un conjunto integrador que aporte, cada una de ellas, los elementos que les son propios.

Las tres perspectivas y su fundamentación es lo que se estudiará en este apartado.

#### 9.1.1.1 – Concepto de marca desde la óptica de la demanda.

Esta perspectiva se basa en los modelos aplicables al comportamiento del consumidor. En el momento actual las empresas centran gran parte de sus investigaciones en averiguar las necesidades del comprador, el problema nace si estas investigaciones tienen por objeto no tanto averiguar las necesidades sino crearlas. O sea convertir el mercado en un mecanismo de creación de necesidades en vez de satisfacción de las mismas. Para ello, para averiguar estas necesidades, su modo de satisfacerlas o crearlas, se ha recurrido a la psicología y, en concreto, a las teorías cognitivas y conductuales del comportamiento del sujeto en particular y de la sociedad en conjunto.

En primer lugar deberíamos establecer el concepto necesidad tanto desde el punto de vista económico como psicológico, siempre, claro está, en función de un producto o, más aún, de una operación comercial.

Kotler<sup>33</sup> define necesidad como *“sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana”* (Op. cit, pág 5). Por su parte, Lambin<sup>34</sup> da una definición parecida sólo que agrega el concepto de necesidad genérica correspondiente a las diversas tendencias que organizan la vida de los individuos. Esta necesidad genérica es consustancial con la naturaleza humana.

Por otra parte Kotler distingue entre necesidad, deseo y demanda, considerando el deseo u medio de satisfacer una demanda, pero no cree que el marketing signifique una presión sobre la demanda más allá de hacer atractivo el producto y darlo a conocer, no crea necesidad.

*“El marketing sugiere al consumidor que un cierto modelo de coche puede servir para satisfacer una necesidad de estima. No crea una necesidad de estima, pero propone un medio de satisfacerla”* (Op. cit. Pág. 5.)

Por su parte Jacquemin y Tulkens<sup>35</sup> opinan que:

*“Las elecciones de consumo de un individuo, expresión de sus necesidades, pueden ser descritas a priori de forma completa sin pasar por la experimentación, a condición de suponer su comportamiento racional describiéndose éste con*

---

<sup>33</sup> Kotler, P. (1991) Marketing Management. New Jersey. Prentice Hall.

<sup>34</sup> Lambin, J.J. (1995) Marketing Estratégico Buenos Aires. Mc Graw-hill.

<sup>35</sup> Jacquemin A. y Tulkens H. (1988) Fondements d'économie politique. Bruselas. De Boeck-Weesmael.



*cinco axiomas, llamados axiomas de racionalidad.”*  
(Op. cit, pág. 50)

Aunque el concepto de comportamiento racional y sus consecuencias puede describirse de forma positiva- dicho comportamiento racional- o negativa, comportamiento irracional. Gary Becker<sup>36</sup> ve en éste segundo tipo comportamiento una estimulación también creadora de motivaciones o desmotivaciones:

*“La curva de demanda del mercado con pendiente negativa no son tanto el resultado del comportamiento racional per se como de un principio general que también incluye una amplia gama de comportamiento irracional. Por consiguiente, se puede decir que los hogares se comportan no sólo “como si” fueran racionales sino también “como si” fueran irracionales: la principal pieza de evidencia empírica que justifica al primera afirmación puede justificar igualmente bien la segunda.”<sup>37</sup> (Op. cit, pág. 8.)*

Desde luego las perspectivas de la teoría económica y la teoría psicológica no siempre coinciden, y mientras Keynes habla de necesidades absolutas y necesidades relativas, definiendo las primeras como aquellas que tenemos sea cual sea la situación de los demás, y las segundas las que *“nos elevan por encima de los demás y nos dan un sentimiento de superioridad frente a ellos”<sup>38</sup>*, por otra parte los psicólogos hablan de necesidades innatas y necesidades adquiridas.

---

<sup>36</sup> Premio Nobel de Economía en 1992. “Por haber extendido el dominio del análisis microeconómico a un amplio campo de comportamiento y la interacción humanos, incluyendo comportamientos no mercantiles.”

<sup>37</sup> Becker, G. (1962) Irrational Behavior and Economic Theory. Journal of Political Economy 70,1,02, pág 1-13.

<sup>38</sup> Keynes, J. M. (1936) Essays in Persuasion- Economic Possibilities for our Grad-children. Londres. MacMillan Press.

Y en este contexto nos referimos a Abraham Maslow<sup>39</sup>, que estableció una ordenación conocida como Jerarquía de las Necesidades. Maslow entiende que las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo determinado. Dicha jerarquía está organizada de modo que las necesidades de déficit se encuentran en los primeros escalones de la escala, mientras que las necesidades de desarrollo en las partes más altas de la jerarquía.

Consecuentemente en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, como las necesidades de autoactualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel, que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Lo cual significa que, para Maslow, las necesidades inferiores son prioritarias y por tanto más potentes que las superiores de la jerarquía. Sólo cuando se logran satisfacer las necesidades inferiores, aunque sea relativamente, se abordarán gradualmente las necesidades superiores y con ellas la motivación para satisfacerlas. Consecuentemente a medida que la tendencia hacia las necesidades superiores toma consistencia, se llega a un mayor grado de salud psicológica y humana.

*"...un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer"*<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Maslow, A. (1954): *Motivación y personalidad*. Madrid. Díaz de Santos.

<sup>40</sup> DiCarpio, N.S. (1985) *Teorías de la Personalidad*. México. Interamericana.

La Jerarquía de necesidades de Maslow, se estructura de la siguiente forma:

*.- Necesidades Fisiológicas:*

Son las más elementales: alimento, bebida, casa y sexo. Son necesidades asociadas a la supervivencia del individuo. Si estas necesidades no son satisfechas, el individuo se concentra en ellas y las demás pierden su importancia y dejan de existir.

*.- Necesidades de Seguridad y Protección.*

Se refiere a las necesidades del ser humano de seguridad y protección. En realidad se tratan de las necesidades que llevaron al *iusnaturalismo*: un estado de orden, una seguridad vital y con respecto a los demás, estabilidad, dependencia de una organización, etc. Estas necesidades tienen mucho que ver con el miedo: miedo a lo desconocido, al caos, a la confusión a lo ambiguo. Las personas temen perder el control de sus vidas, ser vulnerables, o débiles frente a las adversidades o las circunstancias por venir. La respuesta política y social a esta necesidad de seguridad y protección es ceder parte de la libertad personal por seguridad y estabilidad. Y son tan fuertes que, en muchas ocasiones, son usadas por demagogos para controlar una sociedad.

*.- Necesidades de pertenencia y amor.*

Son necesidades de tipo social. El ser humano, por naturaleza, necesita asociarse en grupos que además de ayudarlo a cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, le proporcionan la manera de cubrir sus necesidades de interrelación. Son de varios tipos, desde la necesidad de relación íntima con otra persona, hasta la de ser aceptado por el entorno social en que se mueve, pasando por la

necesidad de un ambiente familiar, participar en grupos de amigos o colegas, etc. Esta necesidad, como hemos dicho, está subordinada a las dos primeras.

*.- Necesidades de valoración o estima.*

Se trata de la necesidad de estima por lo otros, vinculada con la autoestima. Se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow la subdivide en dos clases:

.- Las necesidades que se refieren al amor propio y la autovaloración.

.- Las necesidades que se refieren a los otros: reputación, condición y éxito social, fama, etc.

Este tipo de valoraciones son desarrolladas cuando las tres anteriores han sido satisfechas, por lo que ya se produce una selección entre las personas: las que no pueden alcanzarlas porque se quedan en los primeros niveles, y las que las superan. Por supuesto, las necesidades de estimación del otro, se alcanzan primero que las de estimación propia, pues por lo general la estimación propia depende de la influencia personal en el medio.

*.- Necesidades de realización personal o desarrollo personal.*

Es el deseo del individuo de desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las anteriores necesidades es condición primera pero no única para la realización personal. Esta realización implica un estado alto de motivación, porque ya no se trata de necesidades básicas, sino de llegar a un máximo en el desarrollo personal. Implica también una situación personal lo suficientemente sólida como para

abordar, sin problemas, esta realización. Es una necesidad de tercer nivel, pero dependiente de las demás.

Fuera de esta jerarquía Maslow entiende que existen dos necesidades una de tipo cognoscitivo y otra de tipo estético.

En un mundo muy desarrollado tienen verdadera importancia, es muy posible que en el futuro se integren en la jerarquía, pero en un mundo subdesarrollado sólo unas pocas elites pueden llegar a ellas:

*.- Necesidad de saber y comprender.*

Son de orden cognoscitivo y derivadas de las básicas. En realidad el deseo de saber y comprender es una necesidad básica pero no de orden fisiológico, sino psicológico, por lo que no puede olvidarse esta característica de necesidad esencial en el ser humano. Pero su desarrollo completo y pleno: la educación y los niveles de saber y comprender a los que por ella se accede, son una necesidad de tercer nivel. Esta necesidad de saber y comprender, cada día se implementa más en nuestras sociedades, por lo menos las más desarrolladas.

*.- Necesidades estéticas:*

Están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

Aunque terminaremos con una visión totalmente distinta, la de Jack Trout<sup>41</sup>, que hace esta rotunda afirmación:

*“Nuestra experiencia es que la gente no sabe lo que quiere. (Así que, ¿para qué consultarles?, ¿una buena pregunta para los investigadores de mercado...?”*

*La mayoría de las veces, la gente tiende a comprar lo que cree que debería tener. Actúan como ovejas siguiendo el rebaño.*

*¿Realmente la gente necesita un vehículo de tracción en las cuatro ruedas? ¿no? Si fuese así, ¿por qué no se vendían antes? (No estaban de moda.)*

*La principal razón de este tipo de comportamiento es la inseguridad, un tema sobre el que muchos científicos han escrito extensamente” (Pág. 23-24)*

Pese a lo cual, Trout relaciona el mercado con el consumidor.

#### *9.1.1.1.1.- Identificación del producto.*

La marca es un elemento esencial en la identificación del producto. Pero también es cierto que el producto puede incidir sobre la marca según sus características y la confianza que el consumidor le conceda. La mayor o menor capacidad de un producto en satisfacer las necesidades del consumidor, está en función de los beneficios y valores que ofrece, y desde luego de su utilidad para el fin que fue creado. Y el conjunto de estos beneficios, utilidad y valores, viene a su vez determinado por las características intrínsecas y extrínsecas de dicho producto. Se trata, pues, de una interrelación entre todos los componentes, físicos y emocionales, que ofrece, o que es capaz de ofrecer, el producto.

---

<sup>41</sup> Trout, J. y Rivkin, S. (2000) El Nuevo posicionamiento. Madrid. McGraw Hill.

Desde una visión clásica la relación de la marca con el consumidor se ha entendido y estudiado desde una perspectiva cognitiva<sup>42</sup> y conductuales<sup>43</sup>.

La teoría cognitiva centra su estudio en el objetivo o fin al cual se orienta la conducta humana, prescindiendo de las causas de la conducta. Entiende que los individuos se comportan en función de un fin, independientemente de la forma de la respuesta, que puede variar. El fin, en gran parte, explica el comportamiento del individuo. Respecto al tema de este trabajo, esta teoría se plasmó en que el consumidor tiene por objetivo final la compra del producto, y este es el fin, la conducta que emplee para ello, informarse, probar, comparar, no importa tanto como el fin que es adquirir y disfrutar del producto.

En realidad es una teoría que no se ha abandonado totalmente, porque en términos generales se continúa aceptando que el fin último del comprador es adquirir un producto, alcanzar su objetivo.

---

<sup>42</sup>Piaget (1896-1980) estudió lo que se ha llamado epistemología genética o sea el estudio del origen y desarrollo de las capacidades cognitivas desde tres perspectivas: orgánica, biológica y genética y llegó a la conclusión que todo ser humano se desarrolla a su propio ritmo. Este desarrollo comienza en la fase del recién nacido en la que predominan los mecanismos reflejos, hasta llegar a la etapa adulta en la que predominan los procesos conscientes de comportamiento regulado. En el individuo y en su desarrollo se identifican y diferencian varios periodos de desarrollo intelectual, como el sensorio-motriz, el de las operaciones concretas y el de las operaciones formales. La inteligencia y el pensamiento son procesos cognitivos que se sustentan en el substrato orgánico-biológico cuyo desarrollo es paralelo a la maduración y el crecimiento biológico.

Este proceso se basa en dos funciones llamadas asimilación y acomodación, que son fundamentales para la adaptación del individuo a su entorno. Es un esfuerzo, dicha adaptación, cognoscitivo del individuo para encontrar un punto de equilibrio entre él mismo y su entorno.

Para ello asimila información que aprehenden sus estructuras cognitivas con el objeto de equilibrar o ajustar mejor el conocimiento previo que ya tiene. O sea hay una doble interacción, el individuo intenta adaptar el ambiente a sí mismo y a la vez captarlo tal cual es. Y, por otra parte, acomoda esta información a las circunstancias lo cual es un comportamiento inteligente que precisa incorporar la información, que son a la vez experiencias, y acomodarla para lograr su perfecto desarrollo.

<sup>43</sup> El enfoque del análisis de la conducta determina que está, la conducta, es seleccionada y reforzada por las consecuencias ambientales de una acción. Para este enfoque si uno quiere comprender la conducta debe analizar de forma directa la relación entre ésta y sus consecuencias.

Este tipo de conducta es consecuente con la conducta general del ser humano, que funciona a lo largo de su vida por objetivos, sean estos objetivos próximos o lejanos, de mayor o menor importancia. Cuando el individuo detecta que estos objetivos no son alcanzados o no pueden serlo, independientemente de las circunstancias, sean conductas propias o ajenas, entra en un estado de insatisfacción que le lleva a buscar los medios necesarios para lograr dichos objetivos.

Lo cual implica que la conducta de consumo se mueve por un comportamiento motivado, ya que el individuo, al no poder alcanzar la materialización de su objetivo se ve motivado, por el deseo del mismo o la frustración por no alcanzarlo, a realizar las acciones necesarias en búsqueda de aquellos bienes que le permitan satisfacer sus deseos.

Como hemos apuntado antes, existe una jerarquización de necesidades en el individuo y sus objetivos, y del mismo modo existe en él una jerarquía de los elementos que pueden contribuir a cubrir sus necesidades. La conducta de consumo es, pues, un comportamiento motivado.

Es necesario establecer claramente que las actitudes motivadas son activadas por necesidades, sean estas corporales, ambientales, sentimentales, etc. Cuando una serie de estímulos de este tipo se combinan y dan lugar a una motivación, aparece un comportamiento enfocado a un objetivo. Desde luego, las emociones, que están relacionadas con las motivaciones, y en casos son componentes de estas, desencadenan comportamientos sólo que estos, los derivados de las emociones, son mucho más difíciles de pronosticar y evidentemente de pronosticar los comportamientos que desencadenan y los objetivos derivados de dichas emociones.

El objetivo final es el producto, y la capacidad del mismo de satisfacer las necesidades del individuo depende de los beneficios y valores que aquél comporta y tiene. Desde luego en definitiva dependen de los atributos que posee y le conforman.



Por lo tanto los modelos que se desarrollen sobre el comportamiento de compra de los consumidores, se estructuran sobre esta relación entre los atributos del producto y la capacidad de estos de satisfacer la demanda del cliente, demanda que tiene un origen, como hemos insistido, en una motivación que puede ser necesidad o deseo.

Como se dijo al principio, los modelos clásicos entendían que el consumidor, un ser racional que se guía por un proceso racional de selección, desarrolla, por tanto, un proceso racional de elección y selección en el instante de realizar la compra. En definitiva que se produce un análisis del producto por parte del consumidor, análisis racional, que incluye la valorización de los atributos del producto en función de las necesidades del consumidor.

Por lo tanto, en este tipo de actuación, la marca sólo tiene una función de identificación y diferenciación. Lo importante son los atributos del producto. La marca tiene un papel secundario. Identifica el producto, su origen y si el producto es conocido y sus atributos, por ejemplo de calidad, reconocidos, pues también es testigo de está. Pero en cualquier caso simplemente facilita la identificación y diferenciación.

#### *9.1.1.1.2.- Información sobre el producto.*

Evidentemente para un profesional del marketing es imprescindible conocer el proceso que el consumidor desarrolla en el acto de la compra. La toma de decisión es un acto que entra en el campo de la psicología porque se fundamenta en juicios y en el campo del razonamiento porque intervienen opiniones. Estos juicios y opiniones que tiene el individuo sobre el producto deben estar sustentados por un conocimiento del mismo y una motivación hacía él.

Para incidir en este conocimiento, en las motivaciones y estímulos que se citan en el anterior apartado y potenciar la actitud del cliente frente a un producto, se ha recurrido a la psicología cognitiva y se han establecido unos modelos de cliente que contemplan a todos los clientes actuales o potenciales, sus entornos, sus creencias, sus costumbres y comportamientos, especialmente aquellos relativos a la marca. Se trata de modelos conceptuales cuyo objetivo es verificar el proceso de formación y uso del conocimiento de la marca.

Desde luego, la ciencia del comportamiento no es una ciencia exacta. No está sujeta sólo al conocimiento intelectual, ni siquiera al juego del estímulo y respuesta<sup>44</sup> conductista, sino que influyen consideraciones sociales o materiales. Por ejemplo, en productos de alta gama, la posibilidad económica de adquirirlo. Lo cual lleva a analizar dos niveles: el económico, que depende de los estudios estadísticos y/o microeconómicos y los que dependen de los aspectos emotivos del individuo que entran en los campos de la psicología o sociología.

*“En los mismos, el conocimiento aparece como resultado de un complejo proceso de adquisición, análisis, interpretación y almacenamiento de información que relativa al producto es obtenida a través de diferentes fuentes (externas al sujeto, como la comunicación empresarial, o interna al mismo, como la experiencia) A medida que este proceso es más elaborado, mayor será la cantidad y mejor será la calidad de la información que sobre el producto es almacenada; al mismo tiempo que también, más será*

---

<sup>44</sup> “En cuanto a la corriente del conductismo, proponía contemplar los comportamientos humanos bajo el prisma de un esquema voluntariamente reductor (estímulo y respuesta), con fines de modelización. En la línea de estos trabajos se popularizó el modelo hipotético de la “caja negra”, en el que el estímulo está considerado como una información dada, de entrada en la “caja”; esta información sufrió un tratamiento y se tradujo, a la salida, en una reacción. Como sólo se pueden observar la entrada y la salida, la clave está en identificar las parejas estímulo/respuesta operantes e intentar reconstruir, por inducción, algunos mecanismos “opacos” del tratamiento de la información” (Chevalier y Mazzalovo, 2005, op. cit. Pág. 238.)

*más lógico el modo en que dicha información es ordenada y agrupada cuando se almacena en la memoria*<sup>45</sup> (Jiménez Zarco et al, 2004, op. cit. Pág 24)

Entre los conceptos de empresa, marca y producto existe una relación lógica. Existe una ordenación de tipo decreciente entre la primera que es única, a la última que es múltiple. Y también va desde lo más duradero, la empresa, a lo más efímero, el producto. Es cierto que los tres conceptos están individualizados en lo conceptual, pero también pueden estarlo en lo representativo. Entendemos identidad o imagen de empresa la cualidad de la misma como institución, también al conjunto de sus actividades y a sus atributos: solvencia, organización, eficacia, potencia, etc. Su identificación como tal puede o no estar ligada a una marca o a un producto. Jaguar se identifica con un producto; Nestlé con una gama de productos, con un sector. La empresa puede identificarse visualmente de forma diferente a sus productos.

La marca por su parte consiste en una serie de signos de identidad que pueden ser verbales, visuales o psicológicos por los que la reconocemos.

El producto también posee su propia identidad y está puede estar diferenciada de otros productos de la misma empresa, incluso cuando compiten entre ellos en el mismo sector.

Un mismo nombre puede identificar varios conceptos:

Una empresa como entidad.

Una o varias marcas comerciales.

---

<sup>45</sup> Las diferentes unidades de información que el sujeto posee sobre el producto, se almacenan de forma ordenada, asociándose entre sí y dando lugar a estructuras de conocimiento y memoria en forma de red. La presencia, posición y fuerza de asociación de las diferentes piezas de información o nodos en la red, vendrá determinada en función del grado de similitud que en cuanto a significado hay en las mismas. De modo que toda información relativa a un mismo aspecto del producto tenderá a agruparse fuertemente en la red.

Uno o varios productos.

La garantía de un fabricante.

Todo ello debe ser recibido como información por el consumidor y clasificarlo. La marca implica en muchas ocasiones uno o varios de dichos conceptos, acumula pues una carga informativa sobre el producto sujeto de compra. Pero no termina aquí la función de la marca, porque también es un elemento definitorio que identifica el producto.

Incluso, la marca, soluciona una de las necesidades básicas del proceso de recepción de información del individuo: es corta y fácil de recordar. O por lo menos, debe serlo. Cualquier individuo tiende a simplificar lo posible la recepción de información. Recuerda mucho más lo breve que lo extenso. Y recuerda mucho más lo que se ajuste a un sistema memorístico. La marca, con su simplicidad, se constituye en un almacén de información sobre el producto. No se trata tanto que incluya información, que si puede es positivo, como que evoque la información adquirida por el consumidor. Se trata más, pues, de un código que al individuo le permita recuperar la memoria del producto almacenada en su cerebro.

Y esta evocación no es sólo racional, sino también emotiva, porque la información almacenada es, como hemos dicho, tanto racional como psicológica. Por supuesto, esta capacidad de recuperación depende tanto de la marca, que sea capaz de evocar, de ser recordada y relacionada, como de la información previa que tenga sobre el producto el consumidor y la calidad o características de dicho conocimiento.

Frisch y Baron <sup>46</sup> se refieren a la importancia que tienen las marcas en situaciones extremas, especialmente aquellas en que la decisión, por las razones que sean, deben tomarse en un elevado grado de ambigüedad. Lo que quiere decir este comentario es que cuando, en una determinada

---

<sup>46</sup> Frisch, D. Y Baron, J. C. (1998) Ambiguity and Racionality. Journal of Behavioral Decision Marketing.

situación, por una falta de información previa, una información contradictoria, o en situación por diversas causas de incertidumbre, el consumidor debe inclinarse por un producto, si la marca es reconocida y posee atributos de calidad y/o confiabilidad, seriedad, etc., el papel de ésta en la decisión es fundamental. La marca reconocida hace inclinar las preferencias del consumidor y su decisión final.

Los modelos de comportamiento del consumidor, inciden mucho en esta consideración de la marca como estímulo a la memoria y recuperación de la información porque en la práctica gran parte de la publicidad se basa en este supuesto. Especialmente, desde luego, la publicidad de marca.

La marca, pues, actúa en varios niveles: imagen, identificación, estímulo, representación, etc. Y se convierte en el elemento esencial en esta primera etapa de la actuación sobre las motivaciones del consumidor. En la relación marca producto, en muchas ocasiones la primera cumple un papel determinante en el proceso de venta y, en ocasiones, el producto se elige no tanto por sus cualidades intrínsecas sino por las extrínsecas, una de ellas es la marca.

*“El hecho de que la presencia de una marca facilite el recuerdo de una gran cantidad de información, apoya nuevamente la idea de que la marca ofrece al consumidor importantes beneficios asociados al modo en que el proceso de toma de decisión es desarrollado. Por un lado la marca simplifica, abarata y agiliza el proceso en sus primeras fases de búsqueda y evaluación de información, facilitando al sujeto el acceso rápido a una importante base de conocimientos que es relevante durante la toma de decisiones. Por otro lado, la presencia de la marca mejora la calidad del proceso en su fase de evaluación de alternativas, sobre todo, al ofrecer información básica sobre el producto, que sirve de base para que el individuo*

*desarrolle y establezca juicios y opiniones al respecto del mismo.”*

También la marca es fundamental en los llamados productos funcionales, que son los:

*“... de uso habitual que devienen en un tipo de compra rutinario. En este grupo cabe considerar el jabón de tocador, los detergentes, el café, la pasta de dientes y, en general, todos aquellos productos de uso cotidiano en los que su adquisición se facilita por la adopción de una marca con el fin de simplificar el proceso de compra. Constituyen mercados maduros en los que, con raras excepciones, la competencia es extrema y la diferenciación escasa ya que, las ventajas derivadas de mejoras técnicas de los productos son fácilmente incorporadas por los competidores en poco tiempo. Por ello, son el más claro ejemplo del uso de marcas, campo en el que fueron pioneros, como medio de llegar a sus públicos.” (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 86)*

Según Marçal Moliné<sup>47</sup> se dan cinco etapas en el proceso de compra:

Intención.

Conocimiento.

Preselección.

Búsqueda.

Elección.

De las cinco- que después se ampliarían en una sexta posterior al acto de compra, que será la fidelización del consumidor- las más importantes son

---

<sup>47</sup> Moliné M. (1999) Malicia para vender con marca. Bilbao. Deusto.

las de conocimiento y preselección. Y cierto es que cuanto mayor sea el grado de conocimiento que el consumidor tiene de un producto, mayor son las posibilidades que lo elija. Claro está que también debe tener acceso al mismo y esta accesibilidad forma parte del conocimiento, pues lo puede preseleccionar. Conocimiento del producto y accesibilidad al mismo, que esté a su alcance y en el momento necesario, son pues esenciales para la adquisición. Esta es la última etapa de indica Moliné, la elección.

Por su parte Chevalier opina que las fases del proceso de compra son:

El conocimiento de un producto o de una marca.

La actitud- positiva o negativa- con relación a esta marca.

La preferencia con relación a esta o aquella marca.

La intención de compra.

El acto de compra en sí mismo.

En este caso, el autor incide mucho en la importancia de la marca en las tres primeras fases, incluso más que en el producto en sí, ya que tanto la actitud positiva como la preferencia las relaciona con la marca. Desde luego su idea es más de carácter volitivo, porque las etapas más importantes- dejando de lado la de conocimiento que es siempre la fundamental, pues sin conocimiento de un producto no hay compra- las reduce a dos conceptos emotivos: actitud y preferencia.

En definitiva, la marca identifica, evoca, clasifica, ayuda a reconocer, orienta y dirige al consumidor hacia el producto que representa, amparándolo y sustentándolo.

#### 9.1.1.2.- Concepto de Marca desde la óptica de la Oferta.

En una primera etapa el estudio de la marca se proyectó desde la perspectiva a de la oferta. En realidad hasta bastante después de la segunda guerra mundial, la demanda era muy superior a la oferta y el

verdadero problema del empresario era hacerse con las materias primas o los materiales básicos para mantener la producción a los niveles deseados e incrementarla en lo posible. El consumidor no era un factor importante en el desarrollo de este proceso.

Especialmente el periodo de posguerra es la etapa de oro de los fabricantes. No se trataba de vender, esta era una acción innecesaria, la demanda superaba con mucho la oferta, se trataba de fabricar y llevar los productos al alcance de los consumidores. El resto no era asunto de la producción.

Las razones eran de varios tipos. En primer lugar la destrucción propia de la guerra europea- en España la Guerra Civil- que produjo una necesidad clara de reposición, pero también la aparición en el mercado- caso de los EE. UU. que no sufrieron ningún tipo de destrucción en la guerra- de nuevos productos que se desarrollaron comercialmente a partir de prototipos militares. También, y con no poca influencia, hubo causas de tipo psicológico. Millones de hombres y mujeres salían de una situación límite y las ganas de vivir y disfrutar de la vida, cambiaron los hábitos y costumbres del mundo, especialmente el occidental.

Bajo este enfoque, el fabricante está más orientado a la consecución de la mayor cantidad de beneficios y lo más rápidamente posible. La marca y su análisis se enmarca en la política empresarial y desempeña un papel funcional no estratégico. El consumidor no forma parte de la estrategia de ventas, o por lo menos es un elemento pasivo. La mayor demanda sobre la oferta implica que los valores del producto no sean demasiado relevantes. Lo importante es la función y el uso. El consumidor no influye en los mercados.

Desde esta óptica, la marca se define en tres factores:

- .- Es un símbolo, nombre o palabra, o, naturalmente combinación de los tres.



.- Estar adaptada tanto al uso de un fabricante como al de un distribuidor.

.- Identificar y distinguir los productos o servicios de una empresa y diferenciar dichos productos o servicios de los de la competencia.

En realidad este tercer factor es el más importante. Desde mediados del siglo XIX se ha intentado identificar al productor, como hemos visto en Antecedentes. Este hecho era la característica y la función más importante de la marca.

La marca pues estaba concebida en su objetivo próximo para identificar un producto, a su fabricante y/o su lugar de origen. Y en su objetivo último a diferenciar su identidad frente a la competencia.

Esta situación se mantuvo de hecho hasta la década de los setenta, en que una fuerte crisis y al tiempo un fuerte desarrollo tecnológico, cambiaron profundamente las bases de toda la actividad comercial de occidente y de algunos países orientales que se incorporaron al mercado internacional. La crisis del petróleo, del que toda la estrategia económica internacional dependía, originó un cambio de orientación en los mercados y un nuevo comportamiento del consumidor.

Pero es muy probable que la principal causa de este cambio de comportamiento fuera por una parte la globalización y, muy especialmente, las nuevas tecnologías que, a partir de este momento, revolucionaron los sistemas de producción. En definitiva que se produjo un alud de innovaciones tecnológicas y ofertas de productos nuevos, que sustituyeron en gran parte de los antiguos y cambiando los sistemas de producción abarataron los costes.

Estas innovaciones no sólo afectaron a la producción sino, y muy especialmente, a los sistemas de distribución, que variaron sus conceptos tradicionales y acercándose al consumidor lo incorporaron a sus tomas de decisión. El producto entraba en una nueva dinámica: no se debía producir por series sino que se debía, en lo posible, individualizarlo. El taylorismo<sup>48</sup>, la corriente de producción que había propiciado la Segunda Revolución Industrial, dejaba paso a la producción en función del consumidor.

La globalización comportó que desapareciera, o por lo menos, se atenuaran muchas prácticas tradicionales como el proteccionismo, lo que implicó la internacionalización del mercado y a la vez la invasión de productos nuevos en todos los mercados. Por otra parte los cambios de usos y costumbres sociales, la globalización también de la cultura, provoca cambios en las costumbres del consumidor- por ejemplo, los índices de turismo o la venta de electrodomésticos se disparan. Y algunos productos tradicionales se retraen en el mercado- por ejemplo la lana- y en ocasiones desaparecen.

Todo ello provoca una nueva relación entre el productor y el consumidor. Y se pasa de un mercado de demanda a un mercado de oferta. Hay más oferta y más variada que demanda- aunque esto según los economistas puede producirse en ciertos momentos, pero la tendencia es a equilibrarse- y el consumidor pasa a ser el objetivo de la estrategia de marca.

Pero el primer concepto de marca, el clásico, logró una gran introducción en amplios campos que han definido la marca según la concepción clásica.

---

<sup>48</sup> Taylor, Frederick Winslow (1856-1915) Autor, entre otros, de "Principios y métodos de gestión científica" (1911). La idea de Taylor fue analizar el trabajo a efectuar para producir un producto, y descomponerlo en unidades simples, cronometrarlas, estructurarlas por movimientos, y exigir a los trabajadores se ajustasen a las normas y tiempos. Este análisis permitía reducir los tiempos muertos al mínimo, sobre la base de reducir los desplazamientos del trabajador, el cambio de herramientas, etc. Se trataba de la producción en serie en que cada trabajador realiza un cometido determinado, en un espacio asignado y en un tiempo establecido. Esto permitía, entre otras cosas, el salario a destajo.

Sin embargo es importante apuntar que ya en un año tan temprano como 1931 se cursa el famoso memo de Neil McElroy de P&G<sup>49</sup>. Este memo supuso el inicio de la nueva política de gestión de marcas.

#### 9.1.1.2.1.- Definición de marca.

*“Si este negocio tuviese que dividirse, yo estaría contento si me pudiera quedar con los nombres, las marcas registradas y el fondo de comercio. Aunque otro se llevara todos los ladrillos y la maquinaria, a mí me iría mejor”*

---

<sup>49</sup> Trascibimos las instrucciones para el Encargado de Marca:

- 1.- Estudiar cuidadosamente los envíos por unidades de marca.
- 2.- Cuando el desarrollo de la marca es importante y a medida que progresa, examinar cuidadosamente la combinación de esfuerzos que flaquean e intentar aplicar el mismo tratamiento a otros territorios comparables.
- 3.- Cuando el desarrollo de la marca es tenue:
  - a.- Estudiar la historia reciente publicitaria y promocional de la marca; estudiar el territorio personalmente y de primera mano (tanto distribuidores como *consumidores*) con el objetivo de localizar el problema.
  - b.- Después de eso cubrir las debilidades, desarrollar un plan que pueda que pueda aplicarse a cada situación. Es necesario, por supuesto, no sólo trabajar con el plan, sino asegurarse de que la cantidad de dinero propuesta sea generadora de resultados a un coste razonable por caso.
  - c.- Presentar en detalle este plan el director de división en cuya jurisdicción se encuentra el territorio débil, obtener su aprobación y colaboración para la acción correctiva.
  - d.- Preparar las ayudas para ventas y todos los materiales necesarios para llevar adelante el plan. Pasarlo a los distritos. Trabajar con los vendedores cuando sin iniciados. Seguimiento hasta el final para asegurarse de que no se producen demoras en las operaciones de ventas del plan.
  - e) Mantener todos los registros necesarios y hacer cualquier estudio de campo que sea necesario para determinar que el plan produzca los resultados esperados.
- 4.- Aceptar responsabilidad total, no simplemente criticando a componentes individuales del texto, sino considerando a la totalidad del plan para su marca.
- 5.- Responsabilizarse totalmente de las partidas de publicidad de su marca (*como material de punto de venta y promociones.*)
- 6 Experimentar con revisiones recomendables de envases.
- 7.- Reunirse con cada director de distrito varias veces al año para analizar cualquier posible fallo en nuestros planes de promoción para este territorio.

Como se ha dicho, la mayor parte de las definiciones de marca que podríamos llamar institucionales, son de corte clásico. Incluso, y entre ellas, la de la *American Marketing Association* que entiende en fecha de 1995 que la marca es:

*“Nombre, término, símbolo y diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”.*

Lo cual no se diferencia mucho del concepto legal de marca que viene establecido en la Ley de Marcas de 7 de diciembre de 2002:

Título II: Concepto de marca y prohibiciones de registro.

Capítulo I: Concepto de marca.

Artículo 4: Concepto de marca.

1. Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

2. Tales signos podrán, en particular, ser:

a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.

b) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.

c) Las letras, las cifras y sus combinaciones.

d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.

e) Los sonoros.

f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores

Martín García, en su obra ya citada define la marca bajo un aspecto jurídico como:

*“Títulos de propiedad de una persona jurídica que permiten el derecho exclusivo a utilizar una serie de signos entre los que se incluye el nombre., símbolos, diseño o combinaciones de los mismos para identificar bienes y servicios en el mercado, respaldando los atributos funcionales de los mismos y los beneficios que su uso o disfrute proporcionan y diferenciarlos de propuestas análogas de los competidores.” (Op. cit. Pág. 24)*

Para Kotler<sup>50</sup> es:

*“...la marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos ellos, que intenta identificar los bienes y servicios y diferenciarlos de sus competidores.” (Pág. 57)*

---

<sup>50</sup> Kotler, P. (1999) El Marketing según Kotler. Buenos Aires. Paidós

La definición contenida en la Ley de Marcas de 2002, es una definición restrictiva y no muy concordante con los más modernos conceptos de marca, pero sí está en consonancia con la doctrina clásica. De hecho considera a la marca, como hemos visto, como un simple identificador y diferenciador y, también, en una atribución de propiedad. Es importante la distinción que hace la ley con los nombres comerciales y aún más importantes son las coincidencias entre los dos conceptos.

Título X: Nombres comerciales.

Artículo 87: Concepto y normas aplicables.

1. Se entiende por nombre comercial todo signo susceptible de representación gráfica que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

2. En particular, podrán constituir nombres comerciales:

a) Los nombres patronímicos, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas.

b) Las denominaciones de fantasía.

c) Las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial.

d) Los anagramas y logotipos.

e) Las imágenes, figuras y dibujos.

f) Cualquier combinación de los signos que, con

carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

3. Salvo disposición contraria prevista en este capítulo, serán de aplicación al nombre comercial, en la medida en que no sean incompatibles con su propia naturaleza, las normas de la presente Ley relativas a las marcas.

Al Ries y Laura Ries, en su ya citado *“Leyes Inmutables de la Marca”*, dan dos definiciones casi poéticas de marca:

*“Una marca no es más que una palabra en la mente, aunque es un tipo especial de palabra. Un nombre de marca es un nombre; un nombre propio y como tal se suele escribir con mayúscula” (Pág. 8)*

*“¿Qué es una marca? Una idea o concepto singular que se posee en mente del cliente potencial. Es tan simple y tan difícil como esto.” (Pág. 180)*

Por primera vez, entre los textos que hemos transcrito aparece el cliente, el consumidor, como sujeto de la marca.

#### *9.1.1.2.2.- Potencial Estratégico de Marca.*

Cuando la marca comienza a adquirir un potencial activo dentro de la estructura de la empresa, es cuando varía la situación del mercado y el consumidor pasa a ser el objetivo final del proceso de venta. En este momento los condicionamientos clásicos, sin desaparecer porque se mantienen en muchos casos y factores vivos, pasan a segundo plano y el consumidor primero, y el cliente (la fidelización) después, entran a formar

parte importante de la estrategia de la empresa y, naturalmente, de su estrategia de marketing.

Las funciones que se adjudicaban a la marca se amplían y pasa de ser un elemento sólo identificador y diferenciador a ser un elemento informador de la calidad y valores que tienen los productos por ella publicitados.

Es interesante la afirmación que hacen Aaker y Joachimsthaler en su obra “Liderazgo de Marca” y que da una nueva perspectiva a la definición de marca y su potencial estratégico:

*“La esencia de marca es distinta de la identificación. Cuando se busca una esencia de marca es contraproducente evaluar candidatos según produzcan una buena identificación. La esencia de marca representa la identidad y una de sus funciones clave es comunicar y energizar a los propios miembros de la organización. Por el contrario, la identificación de la marca representa la posición de la marca (u objetivos de comunicación) y su función es comunicar con las audiencias externas. Una esencia de marca debe ser duradera o, al menos, perdurable por un largo período, mientras que una identificación puede caracterizarse por una vida más limitada. Además, la esencia de marca debe ser relevante en mercados y productos, mientras que la identificación tiene un área más confinada. Por ello será eficiente contar con una proposición de la esencia de la marca que también funcione como identificación.” (Pág. 64)*

Al considerar al consumidor como sujeto fundamental en la gestión del negocio y la marca como un nexo de unión entre la empresa y dicho consumidor, ambos se benefician de este hecho. Por una parte el consumidor puede identificarse con la marca y la marca tiene un



consumidor potencial y para largo tiempo, siempre que las expectativas del producto inducidas por las marcas se cumplan.

La percepción del consumidor de la marca como un archivo de información, fue un proceso gradual pero rápido. Superada la demanda superior a la oferta y encontrándose con una oferta masiva-que por otra parte elevó los índices de consumo- el consumidor comenzó un proceso de selección de los productos y el primero de ellos fue diferenciarlos por el nivel de calidad.

El problema es que la calidad es difícil de distinguir, especialmente en productos semejantes y de "calidad" semejante. Por otra parte el consumidor depende de la información- en una primera etapa totalmente- que recibe de sus impresiones y, especialmente, de sus percepciones.

Aaker, en la obra citada, se pregunta cómo juzgan los clientes la calidad de los productos y los de la competencia. Cuales son los signos o cualidades que se suponen son factores para reconocer esa calidad. Y cuáles son sus condicionantes: en el tiempo, en la sociedad, en el entorno.

Se pregunta si medimos sistemáticamente esa situación. Cómo cambia en el tiempo y por qué.

Cómo puede fortalecerse. O variarse: ¿Se pueden crear otros indicadores de calidad percibida?

¿Es correcto el suministro de calidad que proporcionamos en el producto?

¿Está relacionada la imagen de nuestra marca con su calidad percibida? ¿Hay que relacionarla? ¿Hay que modificarla, desviarla, aumentarla, eliminarla?

¿Es la calidad percibida adecuada a nuestra política de precios, de distribución, de target y de la estrategia que estamos elaborando?

Y finalmente, ¿puede comunicarse de una manera creíble?

El problema no está tanto en la calidad intrínseca, sino en las expectativas de calidad que tenga el cliente a comprar y aquí sí entra la marca con su caudal de información: nivel de precio, imagen, promesas, en definitiva los atributos de que se la hayan dotado.

Un ejemplo clásico es la ventaja de un producto con marca sobre un producto a granel, cuyo único atributo que puede prevalecer en la comparación es el precio.

Esta función de información, anticipa, o por lo menos insinúa, al consumidor el nivel de satisfacción que puede obtener con el producto que representa. La idea es que la marca influya directamente en la decisión final del proceso de compra.

Todo ello comporta que la única forma de explotar al máximo la marca como valor estratégico es condicionarla al consumidor, condicionar, naturalmente, sus valores a los que espera y necesita recibir el consumidor como guía y orientación de sus acciones de compra.

Es ahora el consumidor quién expresa sus valores, sus necesidades, el deseo de satisfacer éstas últimas y sus demandas al mercado. Desde luego, los mercados son diferentes como son diferentes- en varios niveles- las culturas, las circunstancias y los tiempos, por lo que el mercado se presenta segmentado y aparecen las estrategias de segmentación, que no son otra cosa que aceptar las exigencias- diferentes y diferenciadas- de la demanda.

*“La consolidación de la orientación al mercado<sup>51</sup> como filosofía empresarial imperante, marca el cambio definitivo en la definición de este elemento (la marca). El cambio en los mercados fortalece la implantación de una filosofía empresarial marcada por la orientación al consumidor, orientación a la competencia, coordinación entre las diferentes áreas y funciones de la empresa, y por la búsqueda de estabilidad y crecimiento a largo plazo. En el desarrollo del paradigma relacional encontramos el máximo exponente de esta filosofía que concibe un marketing guiado por la búsqueda y mantenimiento de relaciones estables en el tiempo.” (Jiménez Zarco et al. 2004, Pág. 31.)*

La nueva conducta conceptual que estamos viendo, significa para la empresa aglutinar alrededor de la marca todos aquellos valores y significados posibles. Porque la importancia de la marca supera a la propia empresa y, a veces, al propio producto en la nueva sociedad de los consumidores. La marca es la referencia primera del consumidor, engloba y da sentido a toda la política estratégica de la empresa.

Y este contenido del concepto marca se refuerza en una sociedad como la nuestra, que es, fundamentalmente, una sociedad de mercado. La nueva manera de entender la marca por parte de las empresas y las organizaciones está determinada por las funciones que el consumidor asigne a la marca y, especialmente, a las relaciones que establece con ella.

A lo largo de toda la historia de la marca como activo comercial, se aprecia una tendencia a una mayor relevancia del papel del consumidor y sus

---

<sup>51</sup> Orientación al mercado: se trata de un concepto muy en boga que sostiene que los negocios han de centrarse en determinar las necesidades de los consumidores y satisfacerlas de manera más eficaz y eficiente que la competencia

comportamientos de consumo, que dependen en gran parte de características sociológicas, culturales y también psicológicas: la emotividad, las experiencias, sus condicionantes económicos, etc.

*“La decisión de compra representa un elemento capital en nuestro enfoque de marcas y de su relación con el consumidor. La decisión de compra es la expresión de la libertad fundamental del consumidor; para la marca, puede constituir una sanción sin posibilidad de recurso., Lo vemos en los casos extremos de boicots organizados, y a veces más o menos espontáneos.*

*Este poder del consumidor nos parece un elemento positivo. Consiste en generar una actitud reflexionada que va más allá de la satisfacción de las necesidades personales. Hemos hecho referencia a lo esencial que nos parecía que los directivos de las marcas se responsabilicen frente a los consumidores; lo recíproco no nos parece menos cierto.*

*Si el consumidor toma conciencia del peso de su decisión de compra, sí aprende a favorecer las marcas con las que comparte valores, y que percibe como factores de progreso social, puede ejercer una influencia decisiva en la evolución de la sociedad.”  
(Chevalier y Mazzalovo, 200%, pág. 246)”*

#### 9.1.1.3.- Concepto de Marca desde una perspectiva integrada.

Lo que queda claro es que los dos enfoques sobre la esencia de la marca y sus atributos en función de lo que se espera de ella, tienen elementos positivos que han funcionado durante muchos años. Tanto el enfoque de la oferta como el de la demanda, responden de hecho a situaciones

determinadas del mercado, que si bien cambian con el tiempo, no por ello desaparecen de forma total.

Existe en el mercado actual una fuerte demanda, cierto es, pero no en menos cierto que existe una oferta amplia y de gran intensidad. Los dos enfoques pueden, y bajo el punto de vista del marketing empresarial deben, integrarse en un nuevo concepto de marca, y consecuentemente de su posicionamiento en el mercado y su eficacia competitiva.

Es necesario en la situación actual ofrecer una definición de marca global, que incluya los dos enfoques y sumen a ella algo más. La integración de ambos no es la simple suma de sus componentes, o de algunos de sus componentes, sino la fusión de los mismos que siempre sumará más que la simple adición.

Entendemos pues que dadas las características del mercado, la globalización del mismo y las características hacia las que se desarrolla la sociedad actual, una sociedad donde la información es el factor fundamental- no olvidemos que la marca es un elemento principal en el proceso de información del producto- ya no sirven los planteamientos anteriores y debe buscarse una nueva concepción de los elementos configuradores del proceso de venta.

La marca necesita definirse de nuevo y no nos referimos a una definición conceptual, sino activa, que permita una clarificación de sus funciones y más aún que clarificación, una adaptación a las nuevas circunstancias del mercado.

*“La globalización es un fenómeno de la misma naturaleza que el desarrollo de las marcas: más bien es irreversible en vez de polémico. Hay que intentar mejorar los efectos positivos y atenuar los negativos. Por otro lado, su alcance sobrepasa en gran medida el campo económico. La Real Academia de la Lengua ha*

*incorporado recientemente el término a su diccionario con esta definición:*

*“Extensión de las tendencias de los mercados y de las empresas, que alcanza una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.” (Chevalier y Mazzalovo, op. cit. Pág. 301.)*

No creemos que la definición de la RAE de marca sea un acierto, más que una definición es una descripción y muy escueta, pero lo importante es que existe una preocupación por dotar al término de un nuevo contenido, más allá de la identificación y diferenciación. Esta claro que esta percepción de la necesidad va más allá del campo del marketing, llega ya al campo lingüístico.

#### *9.1.1.3.1.- Integración de enfoques.*

La marca, en los dos enfoque se pretende integrar, es un elemento que actúa como correa de transmisión entre la empresa y el consumidor, el hilo conductor del proceso de venta. El valor que representa para el consumidor es la información que recibe a través de ella. No es tanto la información pues una marca por sí misma no puede incluir demasiados elementos informativos, si es que incluye alguno, sino como factor que desencadena el proceso de la memoria y relaciona la marca- cualquiera o todos sus atributos- con la información que la memoria del sujeto ha retenido en el tiempo.

El hecho que un sujeto reciba una impresión visual u oral de una marca, no implica nada para él si anteriormente no hubiera procesado ningún conocimiento sobre el producto que representa la marca y no hubiera realizado una acción asociativa entre dicha marca y el producto o productos que representa.

Por lo tanto la marca es un factor desencadenante de un proceso mental, no es en si una fuente de información. Actúa como un elemento psicológico, se trata de un reflejo condicionado. Un reflejo condicionado es una respuesta no innata, no genética a un estímulo dado que el sujeto adquiere mediante aprendizaje<sup>52</sup>. La marca provoca el recuerdo, el reflejo. Y tanto más es un reflejo condicionado, cuanto que en estos si el estímulo- la publicidad, la información- no se refuerza o ejercita, termina por debilitarse e incluso desaparecer. Igual ocurre con la marca y la información que evoca.

Por lo tanto la marca es un desencadenante de un proceso asociativo y evocativo que relaciona al consumidor con un producto y le recuerda su existencia. Naturalmente cuanta mayor sea su presencia en el entorno del consumidor, mayor serán las posibilidades que se halle presente en el momento en que éste tenga necesidad del producto representado. Y desde luego cuanto mayor sea su identificación con el producto y esta asociación perdure en el consumidor, cuanta mayor sea la fidelización de éste a la marca y consiguientemente al producto, mayor será el éxito de la marca, o sea en mayor medida cumplirá su objetivo. El que la empresa le ha confiado: identificación y diferenciación de su producto o productos.

*“Sin embargo, la falta de explicación a ciertos comportamientos desarrollados por parte de empresas y consumidores con relación a la marca ponen nuevamente de manifiesto la falta de adecuación de la definición anteriormente presentada- las dos: en función de la oferta y de la demanda- a la realidad actual de los mercados. Comportamientos empresariales tales como: desarrollo de estrategias de extensión e internacionalización de la marca, búsqueda de un posicionamiento y preocupación por la imagen entre otros; y comportamientos en los*

---

<sup>52</sup> La teoría del reflejo condicionado fue desarrollada por Iván P. Pavlov y Vladimir M. Bechterev

*consumidores como: elección de determinados productos, procesos de lealtad hacia la marca o el desarrollo de relaciones estables con empresas y sus marcas, no pueden ser entendidos tomando como referente una definición de marca, que aunque integradora, siga estando fundamentada sobre enfoques tradicionales de la psicología, la economía o el marketing.” (Jiménez Zarco et al 2004, op., cit. Pág. 32.)*

En el nuevo paradigma del mercado, basado en el consumidor, sus hábitos, sus tendencias y sus motivaciones, las empresas han cambiado radicalmente las estrategias pero no los objetivos. El objetivo final de una empresa es realizar una venta. Aunque esto, hoy día hay que relativizarlo, o por lo menos introducir algún elemento complementario. La fidelización se ha revelado como un objetivo al que tienden muchas campañas de marketing, pero no nos olvidemos que en definitiva es la venta final el objetivo último, la fidelización no deja de ser un medio.

Eso sí, toda estrategia de posicionamiento en el mercado, toda estrategia de producto y de marca, van ahora enfocadas al consumidor y su comportamiento. Por ejemplo, la calidad si bien es un atributo importante en la estrategia de un producto y, consiguientemente en la marca, no es garantía de éxito.

*“Construir una marca en base a la calidad es como edificar una casa sobre cimientos de arena. Se puede mejorar la calidad de un producto, pero tendrá poco que ver con su éxito en el mercado... Existe muy poca relación entre el éxito en el mercado, sean pruebas de sabor, de precisión, de durabilidad o cualquier otra prueba comparativa, incluso las realizadas con total objetividad por analistas independientes.” (Ries y Ries, 2002, op. cit. Pág. 62)*



En cualquier caso en la nueva concepción del mercado y como se ha indicado, las relaciones, su durabilidad, pasa a ser el logro de la estrategia. Y naturalmente el estudio de las motivaciones del consumidor, su entorno social y familiar, sus costumbres y condicionamientos culturales, son elementos clave para establecer una teoría del sistema relacional entre empresa y consumidor.

Se analizan ahora las características conductuales del comportamiento del consumidor bajo una perspectiva psicológica y sociológica. Si antes nos hallábamos en una estrategia de la información sobre el producto, ahora entramos, sin olvidar dicha información que sigue teniendo un carácter básico para la interacción mutuo empresa consumidor, en otros elementos que introducir en la ecuación: la dimensión afectiva, la motivación, los beneficios- ahora en gran parte simbólicos- y las relaciones a largo plazo.

Estos beneficios, que son mayoritariamente, como se ha dicho, simbólicos están también- o deben de estar para que la relación tenga éxito- estrechamente relacionados con la marca. El consumidor ve en ella el anuncio de estos beneficios, ya que ella los evoca y presenta. Y no deja, en ningún momento, de ser también “almacén *de información*”, ya que el hecho de evocar beneficios es otra forma de información.

En definitiva, la marca sobre sus atributos anteriores, adquiere otros nuevos, valores simbólicos, pero tan efectivos o más, en el mundo actual, que los de identificación o diferenciación clásicos—aunque no renuncia, ni mucho menos a ellos- y en este orden la marca incide sobre el producto dándole una personalidad que incluye valores, estatus, funciones, utilidad y beneficios.

Investigaciones desarrolladas en los últimos tiempos, han dado como resultado vincular la marca con la actitud de los consumidores frente al producto. Si la marca logra una identificación positiva con el consumidor, simplemente le gusta su apariencia física o su contenido evocador, las

posibilidades para el producto son mucho mayores. Naturalmente el viceversa también vale.

La marca es capaz de asumir atributos que, en origen, le son ajenos. La idea de marca a veces supera al producto y deja de ser una referencia o un elemento asociativo para convertirse en un elemento independiente de venta, o un elemento que por sí sólo aumenta el valor del producto.

Aaker expone, en su libro citado, lo que llama transferencia de afecto. En realidad se refiere al patrocinio de productos deportivos, que no dejan de ser productos, y su reflexión sobre lo que ocurre entre este producto- sea un evento o un producto- y la marca es, cuanto menos, significativo.

*“Una razón para el patrocinio de muchos eventos es que, dado que la audiencia disfruta del evento, este sentimiento positivo puede transferirse a la marca. Es la misma lógica que ha hecho que el que un anuncio guste sea un importante constructor para explicar por qué cierta publicidad es eficaz. Hay una evidencia sustancial de que la gente a la que le gusta una publicidad hace más que crear atención e interés; la atracción también se transfiere a la marca. Parece probable que el mismo fenómeno ocurra con los eventos.” (Aaker, 2004, op. cit. Págs. 235-236)*

Luego la marca es también un almacén de atributos que, por la psicología social, se transfieren al producto. No sólo es ya un elementos de identificación, diferenciación y de información, sino también lo es de evocación, pues recuerda al consumidor momentos placenteros y eventos que le han producido satisfacción. Enriquece, pues, al producto y le dota de unos beneficios emotivos que, naturalmente, no posee ni le son concedidos en el proceso de fabricación. El producto ya no es, gracias a marca, un objeto de uso, sino también de realización y disfrute.

La marca cobra vida independiente del producto, es autónoma a él, le puede sobrevivir y ser la base y el origen de otros productos asociados. Puede permanecer en un mercado representando a otro producto diferente de aquel por la que fue creada, es pues un valor independiente, un valor no sólo identificador, etc. sino también económico. La marca puede convertirse, pues, en su propio producto.

Se habla de que la marca significa un compromiso, un contrato entre el producto y el consumidor, un contrato a largo plazo. Es una de las características del enfoque de la oferta.

*“... la marca es un contrato, contrato de naturaleza implícita que contempla las relaciones entre una empresa particular y sus clientes. Se trata de una relación bidimensional que no es solamente de naturaleza económico, sino que teje, durante su vigencia, vínculos emocionales a veces muy intensos, con sus tradiciones por una parte y, por otra, sus abandonos momentáneos o definitivos, y, sobre todo, una capacidad de influencia recíproca sobre el comportamiento de las dos partes contractuales.” (op. cit, pág. 34.)*

En resumen la marca es una creación, hoy día, común de los fabricantes y los consumidores, para establecer un nexo de relación y a la vez un lenguaje conceptual que pueda facilitar el intercambio de información y evitar la incertidumbre de una información sesgada o de una limitación de los sujetos en su capacidad de discernir entre las diversas ofertas.

Podemos pues, ofrecer una propuesta de definición de marca en función de todo lo expuesto: es un elemento de identificación, de diferenciación, de información, un contrato entre empresa y consumidor, y un factor fidelización y de revalorización del producto. Pero sobre todo es un

elemento de relación necesario entre dos sujetos de un mismo contexto relacional que se cohesionan, relacionan e influyen a través de ella.

#### *9.1.1.3.2.- La nueva gestión de Marca.*

Como es lógico un cambio en la concepción de la Marca, implica un cambio en la gestión de la misma. Una nueva orientación empresarial con el objetivo de rentabilizar al máximo la marca y sus rendimientos.

En la actualidad la gestión de marca es un proceso continuo tendente a mantener el contacto con el cliente de forma permanente, sin rupturas. Es un esfuerzo de continuidad sin fin. Lo cual implica una evolución permanente de los productos pero también de los atributos de la marca.

Asimismo debe ser una gestión progresiva, que se integre en el mercado y siga la evolución de los consumidores. El problema es que esta evolución, que en tiempos fue lenta y muy extendida en el tiempo, ahora ha adquirido una gran velocidad, los comportamientos varían en cortos periodos de tiempo y, en gran medida, por las innovaciones aparecidas en el mercado - por ejemplo toda la evolución en pocos años de la telefonía móvil, que ha cambiado muchas costumbres y, especialmente, hábitos de relación e intercomunicación- o por los nuevos comportamientos sociales.

También debe ser una gestión relativa ya que depende en todo momento de las actividades de la competencia. El marketing es esencialmente competencia. Y no debemos olvidar que por muy integrada que esté el concepto de marca, la marca es básicamente un principio de identidad y diferenciación. Y es, consecuentemente, en función de otras marcas o sea es relativa a ellas. Los valores de la marca sólo tienen valor en tanto y cuanto se enfrentan con una competencia.

Y es la identidad la que debe guiar la gestión. Es el nombre, Es la referencia fundamental de toda marca bien gestionada. Todo cambia en un

mercado en continua evolución, primero el propio producto, el consumidor y los entornos, lo único que queda estable, fijo, es la identidad de marca.

Todo ello puede resumirse en tres factores que son los que configuran la gestión de marca moderna, cada uno de ellos conforma un sector que, como ya hemos visto, estructura el conjunto de relaciones entre el fabricante y el consumidor:

- .- Orientación al Mercado.
- .- Marketing de relaciones.
- .- Marketing emocional.

#### *9.1.1.3.3.- La orientación al mercado.*

La empresa es una parte constituyente del sistema abierto que forma el mercado. Está interrelacionado con él y con todos los elementos que lo componen. Esta relación condiciona a la empresa en tanto y cuanto debe ajustarse a sus condicionantes, entre ellos las orientaciones que, en un proceso coyuntural, se dan y, no sólo esto, sino que si quiere sobrevivir debe anticipar estas orientaciones. Lo cual no es imposible, aunque tampoco siempre posible.

La base de todo el problema está, como se ha dicho, en la movilidad del mercado que condiciona la actividad desarrollada en la empresa y si bien en algunos momentos puede ser beneficiosa para ella, porque le permite introducir ventajas sobre sus competidores, en otras no lo es, por la misma razón a favor de estos últimos.

Y no sólo afecta esta movilidad al producto en sí, sino también a todos los componentes de la cadena. Por ejemplo la aparición de nuevas formas de distribución como son el autoservicio, modifican las redes de distribución que deben ser adaptadas a las exigencias de la distribución en masa. Pero incluso un hecho como este, la transformación de las estructuras de

distribución, pueden afectar al producto que, en ocasiones, debe ser rediseñado- él o su presentación, para adaptarse a los puntos de venta.

En productos de gran consumo, están desapareciendo las tradicionales medidas- quilos, litros- y se compra por unidades, que si bien muchas tienen relación con las antiguas medidas, en otros casos no. Veamos un supermercado.

La extensión geográfica del mercado es otro condicionante. Hay, de hecho, un alejamiento físico y, desde luego, psicológico entre fabricante y consumidor, lo cual implica un uso masivo de los medios de comunicación para entrar o mantener la comunicación. Pero ello, especialmente para el fabricante, comporta una atención constante sobre el mercado que, como se ha visto, es móvil, no sólo en su conjunto sino también en sus segmentos.

Una de las defensas de la empresa es “*El desarrollo generalizado de la política de marca exigida por la venta en autoservicio y utilizada por la empresa como medio de control de su propia demanda.*” (Lambin, op. cit. Pág. 19)<sup>53</sup>

Las tradicionales medidas y enfoques de las empresas han sido superadas por la realidad actual. La innovación en las estrategias ha adquirido tanta o más importancia que las tradicionales innovaciones en los productos que añadían valor diferencial. En un mercado saturado de productos, con una altísima competitividad entre ellos, dirigido a un consumidor cada vez más exigente y que cada vez plantea más derechos, es necesario desarrollar nuevos conceptos de información e interrelación con él.

Y la orientación al mercado, que se propone en una triple dimensión afectiva, cognitiva y conductual parece como una línea de actuación que se presenta como novedosa o cuanto menos imaginativa. Entiende que el

---

<sup>53</sup> Lambin, J. J. (1997) Marketing Estratégico. Madrid. McGraw Hill.

análisis de la organización y los cambios que es necesario abordar deben plantearse bajo cuatro perspectivas:

*.- Filosófica:*

La orientación al mercado supone un cambio de actitudes, creencias, juicios y valores que conforman la cultura organizativa e informan las nuevas tendencias en la fijación de los objetivos empresariales.

Los principios de la nueva cultura empresarial, de la nueva orientación, son la satisfacción de las necesidades de los clientes, la vigilancia de la competencia, la integración y coordinación de funciones en el seno de la empresa y la orientación al beneficio.

Es una orientación de grandes conceptos, las bases teóricas que estructurarán la política comercial de un muy próximo futuro.

*.- Conocimiento o inteligencia<sup>54</sup>:*

La nueva orientación al mercado precisa un profundo conocimiento del mismo, lo cual conlleva a la necesidad de una información proveniente de dicho mercado amplia, tanto como fuere necesaria, y actual. Información que será remitida a toda la estructura de la empresa, porque a todas las partes de la misma concierne dicha información.

A partir de este conocimiento se diseñaran las estrategias, y se fundamentara la toma de acciones y decisiones.

*.- Procesos.*

---

<sup>54</sup> Inteligencia como sinónimo de información.

Y sobre estos dos principios, las grandes ideas que comporta la perspectiva filosófica y la información, se estructuraran las nuevas estrategias que, desde luego, comportan nuevos estilos de dirección.

*.- Acción.*

Implantación de nuevas y diferentes políticas en los mercados, que se basarán en los principios anteriores.

En definitiva, la empresa se orienta al mercado y en él encuentra la información que le permitirá satisfacer la demanda. Y se lo permitirá de una manera más económica, ya que el coste de obtener información siempre será más barato que el error en el lanzamiento o mantenimiento de un producto.

Pero, además, la filosofía que comporta la adopción de la orientación al mercado, refuerza todos los estamentos de la empresa, porque integra a los trabajadores en dicha filosofía y en todos los escalones de la organización. La búsqueda de todos los componentes de la empresa, integrados en un grupo cohesionado, permite la búsqueda con garantías de éxito de innovaciones, oportunidades de negocio, reducir el riesgo, e implementar nuevas estrategias.

Los japoneses han desarrollado un sistema de integración en la empresa que llaman “kaisen” que, producto de una determinada cultura, sólo podemos conocer por aproximación. Se trata de un sistema enfocado a la mejora continua de la empresa y sus miembros, y ello a través de una forma armónica y de colaboración activa de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Pues la idea de que todos los miembros de la corporación participen, significa a la vez que sea informados, que conozcan y sean capaces de contribuir al desarrollo del producto y a la identificación y valoración de la



marca. Y todo ello a través de nuevas técnicas de marketing también basadas en los factores más arriba establecidos.

#### 9.1.1.3.4.- Marketing de relaciones.

*“La organización no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar el fin de una actuación de la empresa y de un resultado para la empresa. La estructura de la organización es un medio indispensable y una estructura incorrecta entorpecerá gravemente la actuación empresarial e incluso la puede destruir... La primera pregunta al discutir la estructura de la organización debe ser: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? La estructura de la organización se debe diseñar de tal manera que posibilite el logro de los objetivos de la empresa para los cinco, diez o quince años próximos.”<sup>55</sup>*

El objetivo último de la gestión de marca de cualquier producto- o la empresa correspondiente- es lograr la satisfacción de los clientes y, especialmente, crear una relación de fidelidad en ellos que establezca una relación lo más permanente posible.

*“El propósito que justifica la implantación de un enfoque relacional es mejorar la creación de valor para el cliente. Las organizaciones tienen razón de ser si son capaces de transformar recursos, tecnologías, posición, etc., en valor para el cliente, para algún cliente; y tiene continuidad cuando aprenden a hacerlo de forma rentable.”<sup>56</sup> (Op. cit. Pág. 3).*

---

<sup>55</sup> Drucker. P. (1954) The Practice of Management. New York. Edhasa.

<sup>56</sup> Alfaro Faus, M. coord.) (2004) Temas clave en Marketing Relacional. Madrid. McGraw Hill.

Por Marketing Relacional entendemos “*la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa*” (Op. cit. Pág. 7.)

Las relaciones entre proveedores y clientes trascienden de la mera acumulación de intercambios. Desde el Marketing Relacional se evidencia la importancia de estas relaciones que sobre la base de la creación de un valor superior, la relación y la confianza mutua, estructuran un modelo de trabajo que incluyen los clientes y los stakeholders<sup>57</sup> estratégicos.

En la estrategia de un proyecto de marketing relacional, podemos encontrar las siguientes pautas:

- 1.- Identificar a los clientes con proyección y potencial de futuro.
- 2.- Discriminarlos respecto al conjunto de los compradores, fijando objetivos individuales o por grupos de clientes.
- 3.- Concentrar en estos clientes los mayores esfuerzos de retención.
- 4.- Gestionar relaciones de colaboración para crear un valor superior en la gestión de los procesos clave.

---

<sup>57</sup> Stakeholder es un término inglés que puede traducirse por grupos de interés en un determinado sector o segmento. Aparece, en su significado actual, por primera vez en un memorando del Stanford Research Institute (SRI) de 1963, y está compuesto por los sustantivos Stake, comprometido y Holder, sostenedor, poseedor. El concepto de la palabra viene a ser grupos que de una forma u otra están interesados en la buena marcha de la empresa, aunque no formen parte directa de la misma y van desde los empleados de la misma hasta la sociedad en general. No existe un término castellano que pueda equipararse, por eso utilizaremos la palabra inglesa.

5.- Distribuirlos con equidad ente los distintos actores de la cadena de valor.<sup>58</sup>

De esta forma, pues, el marketing de relaciones, pretende crear y mantener relaciones estables y duraderas con los clientes, pero que estas vayan más allá de la simple relación comercial, entrando en la relación otros componentes. Por ejemplo, relaciones de colaboración basada en la confianza, el compromiso y la contribución de las partes.

Estas relaciones se conceptúan de primarias- con los clientes- y secundarias- con otros actores, entre ellos los stakeholders que citábamos más arriba.

*“El objetivo de las relaciones, o sea la creación y distribución equitativa, es el fundamento sobre el que se construye el enfoque relacional. La gestión de relaciones tiene un propósito definido y claro que orienta la actuación de los partícipes.*

*Significa que la relación debe beneficiar a los participantes, al cliente en particular y a los actores de la cadena de valor, pero también al conjunto de stakeholders que conforman el entorno del mercado.”*  
(Alfaro Faus, 2004, op. cit, pág. 8.)

En cualquier caso debemos tener en cuenta que el objetivo del marketing relacional es la fidelización del cliente. Este concepto también es difícil de definir porque comporta una serie de actitudes del cliente, muchas de ellas emotivas o psicológicas, que presentan variantes en su conceptualización.

---

<sup>58</sup> La esquema estratégico en el Marketing tradicional se compone de tres elementos principales:

- 1.- La selección del público objetivo mediante un proceso de segmentación.
- 2.- El posicionamiento del producto o servicio, integrando de forma coherente el mix de marketing.
- 3.- El propósito de conseguir intercambios satisfactorios para el comprador y rentables para la empresa.

Oliver <sup>59</sup>plantea dos tipos de fidelidad: la situacional, o sea la elección intencional y ponderada de una marca determinada pero en ciertas ocasiones y en función del uso y la fidelidad activa, que se trata de una autentica relación de un cliente con una marca y, a través de ella, con todos sus productos. Se trata de la autentica fidelidad que comporta, además, una confianza profunda en dicha marca.

Cuatro son las fases que se establecen para llegar a esta fidelidad activa:

*Primera o Fidelidad cognitiva:* el conocimiento del cliente de la marca es superficial y superficial también es el conocimiento de los beneficios diferenciales asociados a la misma. Se trata simplemente de una percepción diferencial de las distintas opciones y una comparación entre poco informada y mucho intuitiva. La idea de una superioridad de la opción elegida, le lleva a realizar la compra, siempre que no intervengan factores situacionales negativos para los intereses de la marca en cuestión.

*Segunda o Fidelidad afectiva:* se produce después de una serie de recompras y en función de un resultado positivo entre las expectativas *a priori* y los resultados *ex post*. Se trata pues de una confirmación de las expectativas de beneficios y satisfacciones, por el resultado de las compras repetidas.

*Tercera o Fidelidad conativa:* cuando tras el paso por la etapa de Fidelidad afectiva, se mantiene el resultado positivo y las compras del producto o productos de la marca elegidos se repiten, se establece una motivación reforzada entre la marca y el cliente.

---

<sup>59</sup> Oliver, R. L. (1999) Whence Customer Loyalty? Journal of Marketing, Special Issue.

*Cuarta o de Fidelidad activa:* una forma de fidelidad basada no sólo en las fuertes motivaciones, sino también en acciones que implican la voluntad de superar obstáculos situacionales y competitivos que podrán modificar la decisión de compra final. Es el desarrollo en el cliente de la de la confiabilidad a la empresa.

Respecto a los modelos de desarrollo de la relación y su ciclo de vida, nos inclinamos por el de Wilson<sup>60</sup> que lo estructura en las siguientes fases:

1.- Fase de la búsqueda y selección de los proveedores.

Una fase de prueba, se evalúan las prestaciones y los servicios de la empresa. Las variables son la reputación y la satisfacción, que contribuyen a impulsar la confianza.

2.- Fase de la definición de la amplitud de la relación.

*Una vez comprobada la fiabilidad de la empresa, “se procede a la definición de los contenidos y de los objetivos de la relación, evidenciando también las respectivas conveniencias. La coherencia y la convergencia entre los objetivos, en esta fase, constituyen una condición vidente por el desarrollo futuro de la relación. La amplitud de la relación, de hecho, puede maximizarse cuando empresa y cliente comparte completamente los objetivos de la misma relación.”*La confianza acumulada y la convergencia de los objetivos representan las variables de esta etapa.

3.- Fase de definición de fronteras de la interacción definida en el marco de la relación.

---

<sup>60</sup> Wilson, D. T. (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, vol, 23.núm 4.

Las variables críticas son la reciprocidad y el nivel de compromiso. Se trata de fijar los límites de cada uno de los elementos que componen el conjunto de la relación y saber lo que puede dar uno y esperar el otro y viceversa.

#### 4.- Fase de creación de valor.

En este nivel se desarrollan procesos de aprendizaje y de refuerzo de las capacidades empleadas en la relación. Estos procesos serán definidos en función de los límites establecidos en la fase anterior. *“La modalidad de distribución del valor está afectada por la intensidad de los enlaces desarrollados y por niveles de dependencia y de poder”.*

#### 5.- Fase de mantenimiento.

La relación se considera estabilizada, ya que se supone que las fases anteriores han terminado en éxito. Existe satisfacción, confianza, cooperación y voluntad de implicarse en la relación.

Existen, desde luego otros modelos- de Ford, de Dweyr, Iacobucci y Zarrillo, Oliver y Swan, Ganesan, etc.- pero creemos que el de Wilson recoge la esencia de lo que queremos explicar. Aunque también es cierto que se le ha achacado no resuelve el paso de una fase a otra.

#### 9.1.1.3.5.- *Marketing emocional.*

En cualquier caso el marketing relacional, que cumple una función importante en las estructuras estratégicas de las empresas, depende, en último término, de los clientes. Ciertamente es que el valor como activo de la

marca depende de la relación con los clientes, y cierto es que el cliente con sus comportamientos incluye factores emocionales.

Es más la marca, en multitud de casos, incluye así mismo factores emocionales que intentan contactar con el cliente. Si lo logra, el valor añadido a la marca la convierte en un activo económico, un activo empresarial considerable. Pero para ello debe solucionar múltiples problemas y dificultades.

Aaker establece el valor de la marca en cuatro factores fundamentalmente emocionales o que afectan a las emociones:

*Reconocimiento de la marca:*

*“... el reconocimiento ha demostrado afectar a las percepciones e incluso al gusto: las persona prefieren lo familiar y están preparadas a adscribir todo tipo de buenas actitudes a conceptos que les resulten familiares. “*

*Calidad percibida:*

*“es una especial tipo de asociación en parte debido a la influencia de las asociaciones en numerosos contextos y en parte debido a que empíricamente se ha demostrado que afecta a la rentabilidad.*

*Asociaciones de marca:*

Que es todo aquello que conecta al cliente con la marca  
*“Puede incluir imaginaria del usuario, atributos del producto, situaciones de uso, asociaciones organizativas, personalidad de la marca y símbolos. Mucho de la gestión de la marca se refiere a determinar qué tipología de asociaciones deben*

*desarrollarse y luego crear un plan que vincule las asociaciones con la marca”*

*Fidelidad a la marca:*

*Es la esencia de todo valor de marca. En fin último de la marca y su valor esencial.*

*(Aaker y Joachimsthaler, 2004, op. cit. pág. 33)*

En definitiva, si el marketing está ahora orientado al consumidor, debe centrarse no en la venta sino en las preferencias emocionales del consumidor y en como asociarlas a la marca propia. Porque si un producto no logra pasar de la información mecánica sobre sus cualidades, o sea que se comunica con su posible cliente sólo mecánicamente y no pasa a la implicación emocional, no logrará la fidelización. Y esto vale también para la marca.

Lo que implica que la organizaciones deben humanizarse, porque ya no se dirigen a un cliente para venderle, sino para crear una relación y, desde luego, una relación humana. Hoy día se vende a un individuo al que se convence por los ojos y por los oídos, por la calidad y por la necesidad, pero, dada la saturación de toda clase de productos que pueden satisfacer los mismos elementos, se vende por las emociones, por las implicaciones, por la relación.

*“La economía se ha desplazado hacia una nueva fase centrada en un escenario de experiencias más que en una mera venta de bienes y servicios. Cuando una persona compra un servicio, compra un conjunto de actividades intangibles destinadas a su beneficio. Cuando compra una experiencia, paga por poder disfrutar del tiempo en el cual se divierte con una serie de eventos memorables que la compañía interpreta,*



*como en una obra teatral, para involucrarle de forma personal.” (Jiménez Zarco, 2004, op. cit. Pág. 48.)*

La marca es subjetiva al consumidor. Aun cuando se intenta buscar unos elementos tanto simbólicos, lingüísticos o gráficos que sean lo más universales posibles, o hacerlos universales, y aun cuando la identificación de la marca sea universal y su poder diferenciador también lo sea, es más, aún si todos los posibles consumidores responden al poder evocador del la marca y ponen en marcha el proceso asociativo de la memoria que pretende la marca, la percepción y la emotividad es un fenómeno subjetivo y personal.

Ante una marca cada consumidor responde en función de su experiencia personal, sus condicionantes psicológicos y sus entornos sociales. En definitiva según su educación y formación. Por lo cual las diferenciaciones entre marcas que percibe el consumidor, no tienen- y no lo son- que ser sólo físicas o tangibles, pueden ser- y lo son- también emotivas.

Lo importante pues es lo que la marca, su nombre o su grafismo, sus atributos en general, provocan en el campo emotivo del cliente. Cuando más logre motivarle, más cerca estará de lograr sus objetivos, la fidelización del cliente.

Y es que la marca esta pasando del campo del producto al campo del cliente.

*“Lo que pienses que es tu marca, no es lo que realmente importa, sólo importa lo que piensan los clientes sobre tu marca.” (Ries y Ries, 2002, op. cit., pág. 74.)*

El cliente esta haciendo suya la marca, la identificación es casi total. La marca se ha convertido en un componente psicosocial del individuo. Se refiere a ella como algo suyo, de su propiedad. Se trata de una correlación

entre el uso y la propiedad. Ya no nombra al producto por su calidad intrínseca, su función o su genérico, sino por su marca que se convierte en la identidad del producto y su esencia. El sujeto se identifica con la marca. Es el fin del proceso de identificación.

Claro que no significa el fin del proceso de mantenimiento del cliente, sino el primer paso.

### 9.1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA MARCA.

*“...la marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos ellos, que intenta identificar los bienes y servicios y diferenciarlos de sus competidores.”<sup>61</sup>*

La marca está en función de su capacidad de identificación, de relacionar su sujeto con el mensaje que pretende transmitir, sus especificidades y su intencionalidad. Es, pues, un elemento de comunicación. Las principales características sociales de la marca son, pues: identificación, que es lo mismo que diferenciación, porque lo que identifica diferencia a la vez, individualiza; comunicación, es uno de los medios en que la empresa, el producto, abre la vía de relación con el consumidor, con el cliente; y existe un tercer elemento que es temporal: duración, la marca presta mejor o peor su cometido cuanto mayor tiempo persista en el mercado.

Los dos primeros elementos son intrínsecamente sociales, el último es de tipo utilitario. La Identificación es un factor social de primer orden. Cualquier elemento de una sociedad- sea natural o jurídico- precisa una identidad. Y en un mercado donde abundan los productos semejantes por no decir iguales, la marca es un elemento diferenciador. Se dice que marca es todo aquello que el consumidor reconoce como tal. En realidad es un producto al que se ha identificado, por esto es reconocido.

Las características identificadoras tiene dos componentes: una Realidad Material, que es la marca física, el logotipo, el grafismo, las características visuales, etc. A través de estos elementos el emisor se identifica y se

---

<sup>61</sup> Kotler, P. (1999) El Marketing según Kotler. Buenos Aires. Paidós

diferencia de sus competidores y entabla una relación directa y bilateral con el consumidor.

Por otra parte existe una Realidad Psicológica, que incide más en el proceso de percepción y decodificación del receptor. El receptor percibe la marca a través no sólo de los elementos que la componen, sino asociada al producto, a la imagen de la empresa, a la propia imagen de marca, pero también a su propia personalidad y los factores socio-económicos en los que se produzcan en su entorno y a los que el pertenece. El conjunto de todos los factores psicológicos que inciden en el receptor del mensaje implícito en la marca, son los que forma la realidad psicológica e influyen decididamente en la percepción de éste de tal marca, incluso de su identificación y diferenciación o no de las otras.

Y esto sucede porque si bien el producto es un objeto susceptible de racionalidad, la marca no lo es tanto. La marca, en su misma esencia, busca despertar emociones, es pues un elemento del campo de la emoción y, especialmente, de la motivación. La marca intenta diferenciar por lo positivo, y es lógico. Cualquier planteamiento diferenciador es un planteamiento para resaltar los valores propios en contraposición con los del resto. Luego las marcas están, en gran parte, para destacar los valores añadidos, que en definitiva constituyen la verdadera personalidad de dicha marca.

El por qué una persona elige una marca u otra sólo puede explicarse por afinidad, o sea una cualidad del espíritu, de la emotividad. Otra cosa que se estudiará en su momento es como se produce esta afinidad. Pero lo cierto es que el consumidor desconfía de una marca desconocida o de un producto sin marca. Y todo ello pertenece al campo de la psicología.

Las características formales que se le atribuyen a una marca, son un conjunto de notaciones que más que definirla la limitan o delimitan a un modelo tipo, que por lo general explican más que definen el concepto de marca.

Una marca debe tener capacidad de *notoriedad* por cuanto sin tener capacidad de ser conocida, o sea de divulgación, no tiene objeto alguno. El problema que se plantea es cómo adquirir esta notoriedad y la respuesta es la divulgación y el tiempo de permanencia.

Debe ser también un *valor de referencia* que identifique al producto y permita diferenciarlo de otros. Desde luego tiene una *dependencia de calidad* con el producto a que está asociada. La calidad de éste, determinará el respeto hacia la marca. Si la marca tiene larga duración y está asociada a un producto de calidad, en ella revertirá este concepto y los diversos productos que se asocien a ella posteriormente se asociarán a la calidad presumible en ella.

La marca también representa al fabricante, es su firma o su sello identificativo. Garantiza la calidad y la legalidad del producto y la pertenencia a un sujeto determinado, pero al tiempo también es garantía frente al consumidor, porque de las deficiencias responde el fabricante. Lo cual no deja de ser un reto para éste último que se obliga, a través de la presión del mercado, a mantener la calidad y garantizarla.

Por último la marca tiene su propio proceso vital: aparece, se desarrolla y desaparece. El tiempo que tarde en este proceso evolutivo, será su vida y al tiempo la valoración de su utilidad se regirá, en gran parte, por él. En realidad el proceso vital no es tanto de la marca como del producto, que también tiene un proceso vital que puede ser corto o alargarse por varias razones: no aparecer productos sustitutivos, por innovaciones en el producto, etc.

En definitiva, la marca es un producto identificador cuyas características básicas son su elemento comunicador, su inserción social y su capacidad de perdurar.

*“...están presentes en todos los sectores industriales, pero según modalidades diferentes. Su objetivo común es introducir una diferenciación en el seno de un sector considerado, a través de la promoción de valores específicos sobre los que se basa su identidad.”*

*“En este sentido, constituyen una realidad incuestionable y positiva de toda actividad comercial. Son una garantía de calidad, de confianza y de innovación. Las marcas, tienden, en realidad, a actuar como filtros cualitativos a nivel sectorial. En efecto, el juego de la competencia y la diferenciación les lleva siempre a centralizar su oferta en lo mejor que pueda ofrecer un campo de actividad dado. Por eso vemos en ello un factor esencial de dinamismo industrial.”*  
*(Chevalier y Mazzalovo 2005, op. cit. Pág. 45)*

#### 9.1.2.1.- Condición asociativa.

Es un hecho muy conocido en psicología cognoscitiva que una palabra es más fácilmente reconocible cuando está precedida por una palabra asociativamente relacionada, y lo es menos cuando la palabra que la precede está menos o muy poco relacionada por asociación. Bien es cierto que a pesar de los estudios asociativos/semánticos realizados, no está clara aún cuales son los procesos subyacentes a tal fenómeno. Es muy posible que ello se deba a que en el origen del fenómeno puedan darse procesos de tipo automático y estratégico. Los primeros no requieren la participación del sujeto, se caracterizan por su rapidez y pueden facilitar la asociación, pero no la inhibición; los segundos se dan con la participación consciente del sujeto, son más lentos y pueden facilitar la asociación o inhibirla.

El consumidor relaciona siempre una marca en función de una serie de parámetros que vinculan a dicha marca y que tienen características y procedencias diversas: pueden ser económicos, sociales, psicológicos o derivados del especial y personal entorno.

*“La importancia de este elemento se deriva no sólo, por el hecho de que las asociaciones que el sujeto vincule a la marca determinarán la imagen, sino además, porque en función del: origen, tipología, carácter positivo o negativo, grado de unicidad e interacción y congruencia de las asociaciones, la imagen formada será más o menos: estable, coherente, sólida, amplia y positiva, a la vez que tendrá mayor o menor influencia sobre el comportamiento del consumidor.” (Jiménez Zarco et al 2004, op. cit. Pág.73)*

La marca es entre otras cosas un signo de sustitución y por lo tanto está destinada a evocar una imagen mental del objeto ausente, en este caso el producto. Lo cual quiere decir que la marca lleva implícita potencialmente la presencia del significado. La marca pues, nos lleva a lo que ella significa a lo que intenta transmitirnos: una imagen de empresa y producto. Pero ello a través de un proceso asociativo.

*“Las asociaciones de marca pueden ser todo aquello que conecte al cliente con la marca. Puede incluir imaginería del usuario, atributos del producto, situaciones de uso, asociaciones organizativas, personalidad de la marca y símbolos. Mucho de la gestión de la marca se refiere a determinar qué tipología de asociaciones deben desarrollarse y luego crear un plan que vincule las asociaciones con la marca.” (Aaker y Joachimsthaler, 2005, op. cit. Pág. 33)*

En realidad las asociaciones pueden proceder de distintas fuentes. Algunas de ellas están en función del consumidor y otras en función de elementos externos a él, alguno de los cuales pueden ser de la propia empresa.

El consumidor es un individuo con experiencias adquiridas a lo largo de su vida, con unos condicionamientos sociales y psicológicos determinados, que le llevan no ya a valorar más o menos determinadas características de la marca, sino también a tener unos valores determinados que pueden colisionar con los presentados por determinada marca. Incluso los propios condicionamientos psicológicos y sociales del individuo o sus estados de ánimo pueden influir en su proceso asociativo. Por otra parte estas experiencias también pueden referirse a su relación con la marca, incluso con el tipo de producto, que condiciona su elección en un momento determinado, porque su asociación está condicionada por las experiencias anteriores.

Las fuentes externas del individuo pueden ser de varios tipos: Los amigos, que son uno de los componentes principales del entorno de un individuo. La posición de ellos frente a una determinada marca puede condicionar, y de hecho condiciona, a un individuo determinado. Por otro lado la familia es otro grupo de presión- voluntario o involuntario. La lealtad a una marca puede venir determinada por el uso familiar que se ha hecho de la misma, la referencia del uso de la marca por la madre en la etapa infantil del sujeto, es una referencia muy positiva para la psicología de éste. También pueden influir fuentes varias como son los medios de comunicación con críticas o elogios a los productos, o artículos especializados que pueden influir en los dos sentidos- positiva o negativamente- a los planteamientos que sobre la marca haga el sujeto.

Por último también la propia empresa incide en el mecanismo asociativo por su estructura comunicativa con la sociedad a través de los medios que dispone. Toda empresa intenta crear una imagen de marca en la mente



del sujeto y fidelizar a éste lo más posible a esta marca. Para ello utiliza, entre otros elementos, asociaciones diversas que permitan influir en el potencial consumidor. Por ello en muchas ocasiones la información de la marca no está directamente relacionada con el producto y sus calidades y ventajas, sino con otros factores que se cree pueden influir sobre el sujeto.

*“Así igual que algunas asociaciones de marca están fuertemente condicionadas por las asociaciones centrales de la imagen de la empresa, también la imagen que el individuo tenga de su país de origen o procedencia puede afectar, y mucho, a la imagen de la empresa”<sup>62</sup> (Jiménez Zarco et al. 2004. op. cit. Pág.76.)*

Una marca puede ser asociada a:

- .- Logotipos, símbolos gráficos y sonidos.
- .- A características, atributos y beneficios del producto que la marca rubrica.
- .- Situaciones de uso y consumo de los productos y las marcas.
- .- Sentimientos, impresiones y emociones que la marca despierta en el consumidor.
- .- Productos complementarios al uso de la marca.
- .- Origen geográfico de la marca y la empresa elaboradora.<sup>63</sup>

Keller<sup>64</sup> da una clasificación de las Asociaciones de marca que se han impuesto y hoy día son aceptadas universalmente. Las clasifica según los siguientes conceptos:

#### 1.- Atributos.

---

<sup>62</sup> Por ejemplo, los coches alemanes o suecos tienen buena reputación porque el individuo asocia a estos países con el concepto de seriedad y especialidad en productos de alta mecánica.

<sup>63</sup> Jiménez Zarco (coord.) et al (2004) Op. cit.

<sup>64</sup> Séller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity. Journal of Marketing 57-I-Pág. 1-22)

Que son los rasgos característicos del producto o servicio que representa la marca. Y que influirán en la actitud de compra del consumidor.

Keller diferencia entre dos tipos de atributos: los relativos y los no relativos. Los primeros están directamente relacionados con la composición física del producto, los segundos no.

## 2.- Beneficios.

Son los que el consumidor vincula a la marca. O sea y dicho de otra manera, el valor que el consumidor atribuye a la marca y por ello la consume. Los beneficios, a su vez, se subdividen en tres tipos según las motivaciones del consumidor en la búsqueda de un producto determinado:

Funcionales.

Experienciales.

Simbólicos.

## 3.- Actitud.

Son el conjunto de elementos, físicos, sociales, psicológicos, que el consumidor otorga a la marca; los atributos que cree ver en ellos para consumirlos o no. Y naturalmente y como consecuencia la actitud o actitudes que el mismo tiene frente a la marca.

Desde luego no es la única clasificación que puede realizarse o se ha realizado, algunos se han basado en la empresa, en la orientación geográfica, el consumidor y sus motivaciones, experiencias, etc.

En cualquier caso, entendemos que la condición asociativa implicada en las características de la marca, se estructuran sobre cinco funciones básicas que la configuran:

Explicativa.

Alegórica.

Lógica.

Valores.

Símbolo.

Y, por fin, no olvidemos que las asociaciones de marca forman parte importante del Capital de marca que veremos en otro capítulo.

#### *9.1.2.1.1.- Explícita.*

La marca no debe estar necesariamente y directamente relacionada con el producto. Es más la mayoría de ellas no lo están, pero no debe inducir a una asociación errónea. Esto quiere decir que si en un contexto cultural se asocia una marca a un determinado hecho que provoca una asociación contraria o de características peyorativas, la marca no puede ser nunca un referente.

Debe existir una relación positiva entre la marca y lo que representa, entre la percepción que el consumidor tiene y la marca.

En realidad la asociación incide directamente en la imagen de la marca y dicha imagen depende de la asociación que el individuo haga de la marca con un objeto determinado. Depende pues de la asociación y ya hemos dicho que la asociación es un elemento conceptual y psicológico, que en gran parte es automático, este automatismo puede frustrar una buena asociación.

Una de las características de la mente humana es que a partir de un concepto, en este caso una marca, puede producir múltiples percepciones. Se trata de una cualidad normal y que afecta a todos los campos de la actividad humana. Y todas las marcas se enfrentan con esta realidad, especialmente al extenderse geográficamente.

Ante este hecho hay dos formas de actuar: considerar un consumidor estandarizado y actuar sobre tal supuesto o adaptar todo el proceso publicitario y simbólico de la empresa a la cultura local.

En el primer caso, naturalmente, pueden producirse relaciones asociativas no deseadas, pero también es cierto que no necesariamente el conjunto de las acciones serán negativas a fin de cuentas. Por lo general, en estos casos, la incidencia de la marca se efectúa sobre grandes núcleos urbanos cuya cultura es más internacional por estandarizada. O sea que es menos local y las asociaciones menos dependientes de la cultura local.

La marca debe ser explícita y debe serlo para que sea percibida por el consumidor como tal. La percepción es un proceso de toma de conciencia de un entorno que el individuo interpreta según sus referencias, referencias que se han formado a través de una serie de experiencias a lo largo de la vida. Es, pues, un mecanismo por medio del cual un individuo identifica, interpreta y almacena una información. Dicho de otra forma, lo memoriza.

La percepción es también selectiva, delimitada en el tiempo y acumulativa. Y podemos dividir el proceso de percepción en tres pasos: Atención, Clasificación y Aceptación.

Con todos estos condicionantes, la marca debe ser explícita, no tanto por su propia naturaleza, que ya hemos dicho que no necesariamente debe tener una relación simbólica directa con su objeto referenciado, sino por los aspectos coyunturales- sociales o culturales- que pueden desvirtuar el significado de la misma, o difuminar, por la percepción cultural de los distintos grupos, la intencionalidad del mensaje.

Lo que de explícito tenga, pues, una marca en función de la percepción contribuye a determinar, y mejorar si fuere necesario, la imagen de la marca y, por ende, a su funcionalidad.

#### 9.1.2.1.2.- Alegórica <sup>65</sup>.

Estrictamente la alegoría es una figura retórica del grupo de significación, en términos lingüísticos un tropo, por medio de la cual algo representa o significa otra cosa diferente. La alegoría más popularizada es la representación de la justicia por una mujer ciega con una balanza en una mano y una espada en la otra<sup>66</sup>. En cualquier caso la vida cotidiana está llena de alegorías.

Es también, y seguimos el DRAE, la “*representación simbólica de ideas abstractas por medio de figura, grupos de estas o atributos.*”

Es pues una función asociativa por excelencia. Bien es cierto que no se trata de una asociación automática, porque es aprendida, ya que forma parte de un concepto cultural, de una determinada cultura.

La alegoría como forma asociativa de una marca con su referente, es un factor muy utilizado en el mundo del marketing porque tiene unas características intrínsecas muy interesantes: es fácil de recordar porque implica un conocimiento cultural, es efectiva porque se relaciona con una percepción arraigada en el entorno y es fácil de implantar, porque uno de los dos componentes de la alegoría, uno de los dos términos de la analogía, es conocido y está interiorizado por el individuo.

La alegoría, dentro del campo que tratamos, corresponde al nivel conceptual. El problema que plantea es que existen varias clases diferentes de lenguaje y en este caso, hay dos que suelen confundirse, el lenguaje verbal, discursivo, y el lenguaje semiótico o icónico. Los dos

---

<sup>65</sup> Del griego *allegoréo*: hablar o explicar figuradamente.

<sup>66</sup> Sobre este ejemplo de alegoría podemos relacionar otra menos conocida en la actualidad pero muy interesante porque incluye una alegoría dentro de otra. Se trata del celebre cartel titulado *Alegoría de la República* de J. Barreira (1931). En dicho cartel aparece una mujer con una balanza en la mano y una bandera republicana en la otra, junto a un león. El conjunto es la República y la balanza es la alegoría a la justicia que se supone trae la República, referenciada a las balanzas de dicha justicia. El original se halla en el Centro de Estudios Históricos Contemporáneos de Barcelona.

lenguajes, el visual y el simbólico deben relacionarse en la marca. La alegoría, en su vertiente lingüística, es un tropo que necesita de muchas palabras, porque esencialmente se compone de una serie de metáforas interrelacionadas. Luego no sirve como componente de una marca. Otra cosa es en su vertiente visual, como hemos explicado<sup>67</sup>.

La alegoría, pues, como elemento constituyente de una asociación de marca es un elemento que puede presentarse pero que depende de una interpretación cognitiva, aquella que deviene de la experiencia y el razonamiento, y se refiere más al capítulo de motivaciones de marca que a la de su representación visual.

Si una empresa decide incluir una alegoría en la marca, debe tener presente que la relación es de segundo nivel, el consumidor primero relaciona la marca con el concepto alegórico cultural en que está incluido como participante de un grupo social, y sólo en una segundo proceso mental acepta o no la relación asociativa con el producto objeto de la marca.

#### *9.1.2.1.3.- Lógica.*

La propiedad asociativa lógica de una marca está estrechamente relacionada con las asociaciones entre palabras y los conceptos que representan. El humo se asocia con el fuego, la rosa con la mujer, la vejez con la sabiduría. Se trata de actitudes culturales y cognoscitivas que también son propias de una determinada cultura y coyunturales. Por ejemplo el negro se asocia con el luto, pero ni siempre ha sido así ni en la

---

<sup>67</sup> Hay que distinguir entre alegoría y otras figuras que pueden confundirse, por ejemplo el emblema. Éste también está incluido en el nivel cultural, pero se trata de representar una idea abstracta a través de un símbolo: la paloma de la paz.

actualidad todas las culturas tienen esta percepción, en algunas es el blanco el color que se asocia con el luto<sup>68</sup>.

Pero la lógica incluye una característica propia que en ocasiones se identifica con ella, la coherencia. Es pues esta coherencia una de las características inherentes a la imagen de marca.

Que sea lógica incluye un concepto cultural, naturalmente, que implica que sus imágenes representativas, sus logotipos, sus anagramas, etc. estén dentro de la capacidad de comprensión y relación del individuo que debe recibir el mensaje. Lo cual implica coherencia del mensaje con dicho entorno socio-cultural.

Por lo tanto debe ser lógicamente perceptible en el nivel visual y en el conceptual. Porque si sólo lo es en el primer nivel, no sirve para nada. Debe trascender de un nivel a otro. En realidad todo mensaje lo recibe el receptor a tres niveles diferentes:

*Primer nivel:* De reacción sensorial. Es muy rápido y debe ser impactante y provocar una pregunta. Por lo tanto el estímulo debe ser simple, compacto, sencillo.

*Segundo nivel:* afectivo y sensorial: es una aprensión carismática e instantánea, de carácter estético en muchas ocasiones, simbólico y que afecta la sensibilidad del receptor.

*Tercer nivel:* reacción lógica. Es la que completa y perfecciona el ciclo. Requiere un esfuerzo intelectual de comprensión, de relación y asociación. Es la traslación de la imagen a la semántica. Se interpreta y debe interpretarse correctamente para que sea efectivo.

---

<sup>68</sup> Y es a la vez coyuntural porque incluso en nuestra sociedad esta percepción se está perdiendo en tanto y cuanto el luto como manifestación externa de dolor o una situación familiar, se está o se ha perdido.

En esta fase, en que entra el componente lógico y coherente, porque se trata de asociar, debe la marca poseer propiedades lógicas con el entorno pero también coherencia con su propia representación empresarial o de producto. Debe pues existir coherencia con el objetivo y la propia filosofía de la empresa, sus objetivos, sus criterios empresariales, sociales y de desarrollo., los criterios que determinan los objetivos globales de la empresa y sus expectativas en la sociedad en que trabaja.

La lógica asociativa referida a la marca, no es pues sólo una asociación directa entre dos elementos relacionados por la tradición, sino una serie de conceptos y actitudes que se reflejan en la marca y que el receptor asocia, según su lógica cultural y educacional, con diversos conceptos o realidades que forman parte de su campo de conocimientos.

Por ello es un elemento que debe ser coherente y, por supuesto, producir aquellos efectos psicológicos y sentimentales en el receptor que se pretenda. Una asociación lógica es una asociación consecuente, directa, incluso puede decirse que es una asociación estereotipada. Pero, como se ha dicho, también es cultural y coyuntural. Pueden cambiar con el tiempo.

#### *9.1.2.1.4.- Valores.*

En realidad el concepto valor en el tema que nos ocupa tiene varias acepciones. Son valores, evidentemente los asociados al balance contable de la empresa, o sea el valor económico que en el mercado pueda tener una marca; o se conoce también como valores los elementos emblemáticos empleados para configurar una marca, como una bandera o un escudo conocido e institucionalizado.

Pero el concepto valor que nos proponemos tratar como elemento característico de la marca, se refiere a los atributos positivos que esta encarna en las funciones que se le asignan en relación con el consumidor.



Las marcas, cualquiera de ella, necesitan poseer valores y atributos de naturaleza permanente, o por lo menos de larga duración, ya que se entiende que nada es permanente. Esta cualidad de permanencia se estructura en los que se llaman valores de anclaje, que por lo general se establecen en diez<sup>69</sup>

Simplicidad.

Confiabilidad.

Independencia.

Cooperación.

Ambición.

Realización.

Innovación.

Interacción social.

Actualización

Logro.

Toda empresa decide cuales son los valores más interesantes para su objetivo, pero la decisión de cuales van a ser estos valores es el primer paso para la definición de una estrategia de marca a largo plazo.

Desde luego, no son lo mismo los valores asociados a la marca desde la perspectiva de la empresa o de la perspectiva del consumidor. Porque algunos de los que interesan a la empresa como definición de marca, pueden no comprenderlos los clientes. Hay que explicarle al consumidor los conceptos de los mismos para que tengan significado para él.

Es lo que se llama proposición de valor para el cliente, y son los mismos sólo que explicados a través de una campaña de publicidad. Los valores de anclaje, junto con las proposiciones de valor para el cliente y posicionamiento constituyen los tres elementos estratégicos de

---

<sup>69</sup> Aunque como todos los decálogos y otros índices de referencia, suele ser variables según el autor y a veces las propias empresas, que los adaptan ampliándolos o reduciéndolos a sus propias necesidades.

construcción de marca. Ponen en su lugar claros lineamientos para la implementación gerencial; todas las acciones traducen los valores de la marca y lo hacen a través de los medios, de planes de promoción y de interacción con el cliente en puntos de venta.

Andrea Semprini<sup>70</sup> opina que la últimamente mayor relevancia de la importancia de la marca en la publicidad, se debe a dos aspectos:

*«Por una parte, se puede constatar el paso de la comercialización del producto a la necesidad de su comunicación; y, dentro de esa comunicación, el paso de la transmisión de los aspectos materiales (en un coche, por ejemplo: velocidad, potencia, consumo) a la transmisión de los aspectos inmateriales (libertad, independencia, poder). En esta tendencia a la comunicación de los aspectos inmateriales debemos situar la actual interrelación entre publicidad y valores.»(Pág. 75)*

Las empresas deben crear no sólo productos diferenciados sino valores diferenciados para que su marca pueda transmitirlos al consumidor. El consumidor es perceptivo de los valores que comporta una marca y que transmite a su producto. Los valores son una constante en la psicología humana y las marcas deben incidir en ellos.

Esto obliga a las corporaciones a la búsqueda creativa de atributos que propongan valores diferenciadores que fortalezcan la relación entre los productores y los consumidores.

---

<sup>70</sup> Semprini, A. (1995.) El marketing de la marca. Barcelona Paidós

#### 9.1.2.1.5.- Símbolo.

Nos referimos al símbolo como expresión gráfica (imago tipo), como diseño gráfico icónico, como representación gráfica del objeto. Desde luego tiene una relación con el objeto, sólo que esta relación puede ser directa, indirecta o simplemente creada.

En el primer caso, se trata de una relación asociativa simple. El símbolo se identifica directamente con el producto que representa la marca. Una editorial es simbolizada por un libro, y una compañía de aviación por un avión. La relación entre el producto y el símbolo elegido es directa. El receptor no necesita hacer un esfuerzo de relación, está clara cual es.

En el segundo caso, la relación indirecta pero figurativa. Un ejemplo típico es el del toro de Osborne, o el jaguar para una marca de coches. La relación no es directa, es posible que ni siquiera indirecta en ocasiones. Necesita una explicación o por lo menos una reflexión. El jaguar es signo de potencia y velocidad; el toro es signo de potencia de bravura y de virilidad, se asocia al hombre. En muchos casos estas asociaciones indirectas dependen de los contextos sociales y culturales. Una asociación puede ser válida en un país y no en otro. Incluso dentro de un mismo país, pueden marcas locales utilizar un tipo de símbolos asociados a factores locales que en la región vecina no entenderían.

La tercera relación no obedece a patrones directos o indirectos, simplemente es creada en función de la marca. En este campo entran todos los símbolos de naturaleza abstracta, aunque también algunos más o menos figurativos. El problema en estos casos es que es necesario potenciar la asociación del símbolo con la marca, la empresa o el producto. Pero es un sistema muy utilizado.

Su función principal es *“conseguir una fácil memorización y por tanto la percepción de una diferencia”* según Bassat.<sup>71</sup>

Debe ser un referente que enlace al receptor del impacto con el objeto-marca o producto- y permita romper las barreras emocionales y los prejuicios que tiene dicho receptor sobre la marca o sobre el producto.

El símbolo debe ser claramente percibido y los elementos con que cuenta para ello son estéticos, ya que, sean figurativos o abstractos, el diseño de los mismos es un componente fundamental que sumado a sus asociaciones connotativas y denotativas, deben relacionar. En cambio la sensación es un efecto que se da en el receptor, que la recibe y la conecta con sus emociones, si es que las conecta desde luego.

#### 9.1.2.2. Factores memorizantes.

Desde luego, una marca debe ser recordada, aunque más importante es que sea asociada, que incluye la facultad anterior. Si se recuerda la marca pero no se asocia al producto, su función no se cumplirá.

Para que una marca sea fácilmente recordada deben darse una serie de características, que en conjunto o por separado pueden ser factores memorizantes. Aun cuando este conjunto de características, en conjunto y por separado, no pueden tomarse como un manual infalible, porque no siempre se logra que se memorice.

No estamos planteando en este apartado, factores evocadores del producto y sus atributos, sino de la memorización de la marca, no, repetimos, de sus asociaciones con el producto.

---

<sup>71</sup> Bassat, L. (1993): *“El libro rojo de la publicidad” (Ideas que mueven montañas)*, Barcelona, Folio.

Pero está claro que un primer paso es que la marca sea recordada y un segundo es que sea asociada. Sin el primer proceso, memorización, el segundo, consecuentemente no se produce.

Una de las reglas generales para ayuda a memorizar una marca, es que sea corta. La mayor parte de las marcas son cortas, aunque no dejan de haber excepciones y muy conocidas. De hecho es una buena estrategia en un universo de marcas cortas introducir una larga, por la ley de los contrarios es fácil que sea recordada.

También es cierto que el ser humano tiende a la simplificación. Una marca corta aún puede acortarla más. Por ejemplo el caso de Trinaranjus que ha quedado en Trina. Parece ser que está es la causa de las marcas cortas.

Otra de las características básicas necesarias es que sea fácil de leer y pronunciar. También es una ley que tiene excepciones. Por lo general cuando las dificultades provienen de una marca que es un nombre extranjero, es necesaria una campaña de publicitaría que incida en la pronunciación. El problema es, simplemente, que si no se es capaz de pronunciar la marca, es muy fácil olvidarla.

Que se inscriba en un contexto cultural y social determinado.

Y debe ser perceptible. Aquí entramos en un campo psicológico. Todo mensaje es recibido en tres niveles diferentes: el primero es la reacción sensorial o nivel de sensación; el segundo es el de reacción emotiva o de connotaciones afectivas y el tercero de reacción lógica, o sea comprensión, racionalización y archivo- memorización- del mensaje recibido. Debe pues desarrollar su potencial memorizable en los tres niveles.

#### *9.1.2.2.1.- Originalidad.*

La originalidad es un valor supuesto. Es evidente que como la marca debe identificar un producto, o varios, y diferenciarlos de los demás, como factores principales de su propia existencia, debe ser original, o sea diferente a las demás.

Y siempre la originalidad lleva implícito un potencial memorizante. La simple diferenciación, ya implica una atención del individuo que intenta, en un primer juicio, averiguar qué es, quién es o a quién representa. Desde luego, lograr que este interés despertado por la originalidad se convierta en un dato en la memoria del posible cliente en una de las funciones de la marca, otra cosa es que lo consiga.

El valor de la originalidad como factor para la memoria depende, aparte también de los contextos culturales y sociales, de los relativos a la originalidad del resto de las marcas en el mercado. Es cierto que los logotipos, las letras, los nombres, pueden parecerse diferentes e incluir una carga impactante en la retina, el oído o la sensibilidad del individuo, pero también lo es que en un mercado en que las marcas nos bombardean, los consumidores están curados de espantos y el elemento sorpresa, el elemento impactante, que puede atribuirse a una marca, queda muy condicionado por el conjunto de ellas presentes.

En cualquier caso, la originalidad puede ayudar, en un primer nivel, a fijar la atención del consumidor en la marca.

#### *9.1.2.2.2 Gama cromática.-*

La gama cromática es un elemento memorizador en ciertas circunstancias. Es más, es un elemento que siempre va asociado a otros. Sólo e

independiente es difícil que se dé y que, lo más importante, cumpla sus objetivos.

La gama cromática pues, debe considerarse como un elemento complementario de la identificación visual de la marca. El color es un elemento que no tiene forma y no tiene, salvo en escasas ocasiones y siempre como elemento secundario, connotaciones semióticas o semánticas.

Ahora bien, si contiene una carga de tipo emocional, estética, conativa a la identidad y un fuerte componente señalizador. A la marca le infunde poder, pero no es un atributo muy fácilmente recordable por lo general.

Los colores, por lo general son más difíciles de recordar asociados a una marca y excepto cuando actúan como componentes importantes, no tienen una función importante en el proceso memorizador.

#### *9.1.2.2.3.- Valor simbólico.*

La marca está cargada de símbolos, algunos representativos, otros evocadores, los más referidos a valores que se pretende son los del producto que representa. La simbología portada por una marca es propia de ella en tanto y cuanto la marca se identifica con el producto.

Hemos dicho que la marca es un almacén de datos, aunque hemos precisado que más que un almacén de datos es la llave del almacén de datos que sobre el producto retiene la memoria del individuo.

Este valor simbólico, en su naturaleza gráfica, es la representación que toma el objeto, el producto. Hay una relación directa aunque de tipo cultural entre el símbolo y el objeto. Es una asociación, pero una asociación identificable en un entorno cultural y social. Hay pocos símbolos universales.

Y actúa sobre las emociones. O pretende actuar sobre ellas. Por lo que si se ajusta al contexto cultural y social del conjunto de individuos al que se dirige, sus cualidades memorizantes son muy altas. Es un factor evocador en la memoria de primer orden.

Es más, si el símbolo tiene la fuerza suficiente, puede ser por sí mismo desencadenante de los procesos de memoria. Causa impacto. Incide sobre el segundo nivel de percepción pero puede, su asociación con la marca, trasladar al tercer nivel, porque es un mensaje con significado y provoca una reacción emocional traducible a una reacción lógica.

La marca es un valor simbólico y por tanto memorizable.

#### *9.1.2.2.4.- Denotaciones.*

Una marca puede ser explícita, tener un solo significado, y ser objetiva. Pero siempre indica, anuncia y significa algo. Una marca es información y como tal se presenta. Otra cosa es que la información sea lineal y unívoca, o se pretenda dar una información de segundo nivel, con muchos más significados y relaciones.

En cualquier caso, transmite unos datos que están insertos en su configuración lingüística, gráfica, visual o en todas ellas. El problema es que todos estos elementos denotativos, impacten lo suficiente en el individuo para que éste los memorice.

Las denotaciones implícitas en la marca son relativamente fáciles de recordar, porque son juicios y valores explícitos, figurativos y analógicos. Pero son a la vez objetivos y la relación entre marca y consumidor potencial o consumidor potencial y producto representado por la marca, hemos dicho que tienen un carácter subjetivo.



Por lo cuál un significado objetivo no siempre es el mejor para ser recordado. Depende naturalmente de otros atributos que tenga la marca.

#### *9.1.2.2.5. Connotaciones.*

Son connotaciones las ideas complementarias asociadas a diferentes palabras. Se trata de matices secundarios que complementan el sentido de la expresión, en función de sentimientos o valores del hablante.

Desde luego es un concepto muy cultural y coyuntural. Cultural porque depende fundamentalmente de la asociación que una cultura relacione complementariamente a una palabra. Por ejemplo engaño implica mala intención, pero también las hay de tipo simbólico el galgo se asocia con la velocidad o la tortuga con la lentitud.

Y esta asociación depende de muchos condicionantes y puede variar su matiz en función del género. Es sabido la asociación distinta que en nuestra sociedad se da al la palabra zorro/a. No es lo mismo calificar a un hombre de zorro, que a una mujer de zorra.

Desde luego, en muchos casos las asociaciones connotativas son positivas, ya que el concepto asociado es un valor apreciable. Estas son las connotaciones que busca la marca.

La connotación puede ser un elemento muy importante en la memorización y también en la posterior evocación de una marca y de un producto, porque entra en el campo de lo simbólico y de un tipo de asociaciones que forma parte del acervo cultural.

Desde luego hay que conocer este acervo cultural para crear la marca, porque de lo contrario puede caerse en errores conceptuales graves. Porque el valor del sistema cognitivo, como del denotativo, está en función de la cultura que representa e íntimamente integrados en ella.

#### 9.1.2.2.6.- *Pregnancia.*

El concepto de *pregnancia*, se define como “*cualidad de las formas visuales que captan la atención del observador por la simplicidad, equilibrio o estabilidad de su estructura*”<sup>72</sup>.

En referencia a una marca, y naturalmente a la parte gráfica, la *pregnancia* supone buscar un equilibrio en las formas, una coherencia entre ellas, el color y el texto- si lo hay- que impregnen al observador. El concepto *impregnar* que significa en esta acepción, imbuirse de ciertas ideas o sentimientos, define muy bien el objetivo de la marca: que el consumidor queda impregnado de ella, de las ideas y valores que pretende llevar y representar.

Para ello se precisa unas formas visuales que el receptor no sólo sea capaz de captar sino que le impacten lo suficiente como para recordar y memorizarlas.

Es pues un elemento necesario en la memorización, aunque no indispensable. Ayuda a la memoria visual y, especialmente, a su velocidad de transmisión.

#### 9.1.2.2.7.- *Potencial nemotécnico.*

Se conoce por *nemotecnia* los procedimientos asociativos que faciliten el recuerdo de algo. Luego los procedimientos *nemotécnicos* sirven pues para auxiliar y potenciar la memoria.

La relación entre los impactos que reciba un sujeto de una marca o su producto asociado, la reiteración de los mismos y la acumulación, es

---

<sup>72</sup> DRAE.

también un proceso nemotécnico que facilita el recuerdo de la marca. Y, por supuesto, una mayor repetición implica una mayor capacidad de registro en la memoria.

Todos los elementos que hemos presentado en este apartado, también contribuyen y de hecho son procedimientos asociativos que inciden en el potencial nemotécnico. El conjunto de todos los factores que componen una marca, van dirigidos en este sentido, por como hemos definido la marca y sus atributos.

Pero es que la marca, en sí misma, es un procedimiento nemotécnico. O, si se quiere, una acumulación de potenciales nemotécnicos.

9.1.2.3.- Clasificación en el contexto comercial.

9.1.2.3.1.- *Denominación social:*

Se trata simplemente de la expresión denominativa con que se inscribe en el Registro Mercantil Central.

El artículo 413 del vigente Reglamento del Registro Mercantil en su apartado primero establece, que "No podrá autorizarse escritura de constitución de sociedades y demás entidades inscribibles o de modificación de denominación, sin que se presente al Notario la certificación que acredite que no figura registrada la denominación elegida.

La denominación habrá de coincidir exactamente con la que conste en la certificación negativa expedida por el Registrador Mercantil Central."

Respecto a la Ley de Marcas 17/2001 de 7 de diciembre, el artículo 9 dice:

1.- Sin la debida autorización, no podrán registrarse como marcas:

A. El nombre civil o la imagen que identifique a una persona distinta del solicitante de la marca.

B.- El nombre, apellido, seudónimo o cualquier otro signo que para la generalidad del público identifique a una persona distinta del solicitante.

C.- Los signos que reproduzcan, imiten o transformen creaciones protegidas por un derecho de autor o por otro derecho de propiedad industrial distinto de los contemplados en los artículos 6 y 7.

D.- El nombre comercial, denominación o razón social de una persona jurídica que antes de la fecha de presentación o prioridad de la marca solicitada identifique en el tráfico económico a una persona distinta del solicitante, si, por ser idéntica o semejante a estos signos y por ser idéntico o similar su ámbito de aplicación, existe un riesgo de confusión en el público. A estos efectos, el titular de esos signos habrá de probar el uso o conocimiento notorio de dichos signos en el conjunto del territorio nacional. Cumpliéndose estas condiciones, de igual protección gozarán los extranjeros que de acuerdo con el artículo 3 de esta Ley puedan invocar el artículo 8 del Convenio de París o el principio de reciprocidad, siempre que acrediten el uso o conocimiento notorio en España de su nombre comercial no registrado.

2. No podrán registrarse como marcas el nombre, apellidos, seudónimo o cualquier otro signo que identifique al solicitante del registro si los mismos incurren en alguna de las prohibiciones de registro contenidas en el presente Título.

La denominación social puede o no coincidir con la marca. En cualquier caso se trata de un concepto administrativo que sólo tiene relación con el estudio en cuanto los trámites legales pueden, en ocasiones condicionar, algunos aspectos formales de la marca.

#### *9.1.2.3.2.- Marca de Producto:*

Se trata de una marca que está en función de un producto determinado y uno sólo. La marca y el producto están totalmente identificados. Y la marca y el producto también se identifican con un posicionamiento, uno sólo.

Es una estrategia de empresa, cada producto de la misma tiene una marca que no tiene nada que ver con las otras, ni con la marca o la identidad general de la empresa. Y el desarrollo de su marketing y de su posicionamiento en el mercado nada tiene en común, están totalmente diferenciados.

Este sistema tiene, como todos, sus ventajas y sus problemas. Puede darse el caso, y es frecuente que se dé, que una marca pueda salir perjudicada si se asocia con otra. Una marca de lejías no puede estar asociada en la percepción del consumidor con una marca de comida; pero tampoco es favorable para la marca de un producto de gran consumo estar asociada a la marca de un producto de lujo y elevada gama de usuario y precio.

Desde luego, en ocasiones, una estrategia de marcas de producto puede privar al nuevo lanzamiento de las ventajas de ampararse en el paraguas de una marca prestigiada en el mercado.

En cualquier caso es una decisión estratégica de la empresa, que, como siempre, puede acertar o errar.

Aaker opina que una marca separada o marca de producto es un desarrollo “...costoso y complejo. Las marcas múltiples complican su arquitectura tanto para la organización como para los clientes. Usar una marca actual en la estrategia de casa con marcas, comparativamente, reduce las inversiones requeridas y lidera el aumento de sinergia y claridad en la oferta. Por lo tanto, una marca separada debería desarrollarse o apoyarse sólo cuando pueda demostrarse una necesidad imperiosa” (Op. cit., pág. 141.)

#### 9.1.2.3.3.- Marca de Línea

Es una oferta de producto nuevo dentro de la misma clase de productos, o nueva versión del producto bajo una misma marca. El objetivo es explotar una marca o un concepto de producto amparado por una marca que ha tenido éxito y extenderse en el mismo sector del mercado.

Se aprovechan las cargas emotivas de la marca y de los anteriores productos, su valoración en el mercado, sus atributos y sinergias que se adjudican, a través de la imagen de marca, al nuevo producto.

Está muy cerca de la marca de gama, que si bien en este caso los productos conservan su nombre genérico se amparan todos en una marca común y las garantías que ella proporciona. Por lo general en este caso los productos, si bien son de un entorno comercial cercano, no pertenecen a la misma gama.

Este tipo de estrategias de extensión presenta ventajas, ya vistas, pero también inconvenientes. Los costes de producción y marketing pueden no ser compensados por los beneficios de las ventas, o de los aumentos del volumen de ventas. Pueden desenfocar la marca y hacer más difícil la comunicación marca consumidor. Y pueden, por ello, deteriorar la imagen de marca.

En cualquier caso, por lo general, las ventajas superan a los inconvenientes y uno de los más importantes es que permiten acceder a un tipo de consumidores a los que el producto de gama parecida de la misma empresa no llegaba. El valor añadido al producto en su fase de producción, sus características constitutivas, permiten ampliar el mercado y cubrir sectores que los otros productos amparados por la marca no llegaban.

#### 9.1.2.4.- Sistema de marca.

##### *9.1.2.4.1.- Garantía de responsabilidad pública:*

Una marca representa a un producto pero también a la empresa. Hemos dicho repetidamente que la marca es a la vez una identificación y diferenciación de un producto, pero también es un contrato que vincula a la empresa y al consumidor.

Hay dos tipos de responsabilidades, las inherentes a toda relación comercial, que figuran explícitas en la reglamentación vigente en cualquier país, y que obligan a una serie de garantías intrínsecas al producto, y las implícitas en un acuerdo no escrito pero si consuetudinario entre el productor y el consumidor.

A estas últimos nos referimos aquí, porque las legales, establecidas en las leyes, reglamentaciones correspondientes y el Código de Comercio, no son objeto de un trabajo sobre marketing, en todo caso lo serían de un trabajo jurídico.

La garantía de responsabilidad pública de una marca no sólo está en dar el producto que ha registrado y cuyas especificaciones están explicitadas en los registros correspondientes, sino también en cumplir las expectativas de uso, psicológicas y sociales que implica su marketing publicitario.

La marca, como signo de representación de la empresa, se compromete por medio de sus mensajes publicitarios. Es bien sabido que nadie espera que un mensaje publicitario sea absolutamente exacto y el producto ofrezca “*el aroma del Caribe*” o “*un paraíso en la tierra*”, hay un cierto margen de permisividad en el consumidor.

El compromiso ético de la empresa es no traspasarlo, cuanto mayor sea la adecuación de sus mensajes a la realidad ofrecida, en mayor medida cumple con su responsabilidad pública.

Y cuanto mayor sea el grado de satisfacción del consumidor con el producto, que este se adecue más a lo prometido, mayor será también su servicio público.

#### 9.1.2.4.2- *Garantía de autenticidad.*

Es una garantía de tipo ético. El fabricante se compromete a que el producto sea auténtico, creado por él y exclusivo. Y al tiempo que reúna todas las garantías exigidas legalmente y las que prometa en sus mensajes publicitarios.

*“La autenticidad es una asociación de marca renombrada, y una prueba de los planes de construcción de marcas es ver si contribuyen a la autenticidad de la marca. Los elementos de posición e identidad deberían comunicarse de una manera que supongan un sentimiento genuino hacia la marca y la hagan el legítimo poseedor de la asociación deseada...La autenticidad está conducida sobre todo por la sustancia que hay detrás del producto o el servicio, así como por la herencia de la marca” (Aaker 2004, op. cit. Pág. 314)*



Las marcas no pueden permitirse decepcionar a sus consumidores. Están muy condicionadas por su historia. Los clientes las juzgan por su pasado y quieren que el presente sea coherente con él. Lo cual implica unas constantes éticas y también, por qué no, estéticas, que son percibidas por el consumidor.

El cliente percibe la marca en su conjunto como un elemento auténtico. Y este atributo es el mayor que puede asociarse a una marca. La autenticidad es un elemento añadido y al tiempo el resumen de todo el conjunto de los atributos. Decepcionar al cliente es destruir el valor marca.

Y esta decepción puede venir tanto a través de *“sobre-promesas sobre las cualidades tangibles o intangibles del producto, como a su función social o a la imagen de la marca, tal y como la percibe y aprecia el consumidor”* (Chevalier, 2005, op. cit, pág. 251)

Dicho de otra manera, ¿pueden las marcas ofrecer cualidades o sentimientos que no sean recomendables satisfacer? ¿Debe la marca, naturalmente la empresa, respetar fundamentalmente la dignidad de los consumidores, que son a efectos del mercado sus interlocutores válidos?

Si el cliente percibe la autenticidad como un bien presente, seguirá fiel a la marca, en caso contrario los resultados serían catastróficos para la marca y, consecuentemente, para la empresa.

#### 9.1.2.4.3.- *Garantía de Calidad.*

El artículo 68 de la Ley de Marcas 17/2001 de 7 de diciembre, deja muy claro el concepto de Marca de garantía:

1. Se entiende por marca de garantía todo signo susceptible de representación gráfica, de los

expresados en el artículo 4. 2<sup>73</sup> utilizado por una pluralidad de empresas bajo el control y autorización de su titular, que certifica que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial, en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración del producto o de prestación del servicio.

2. No podrán solicitar marcas de garantía quienes fabriquen o comercialicen productos o servicios idénticos o similares a aquellos para los que fuera a registrarse la citada marca.

3. Será aplicable a las marcas de garantía lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 62.

El concepto expresado en este artículo de la Ley viene a respaldar la idea que expusimos que la marca actúa como un contrato entre el fabricante y el consumidor, que confía en lo que aquél dice sobre su producto y que está obligado a cumplirlo.

Este concepto de contrato, como valor asociado a la marca, cobra cada día más importancia en el mercado. El consumidor, al realizar una serie de asociaciones provocadas por la marca, acepta e interioriza lo que ella le propone y, por su parte, dicha marca, y el fabricante *“certifica que los*

---

<sup>73</sup> 2. Tales signos podrán, en particular, ser:

Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.

Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.

Las letras, las cifras y sus combinaciones.

Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.

Los sonoros.

Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

*productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial, en lo que concierne a su calidad”.*

En el artículo 70, número segundo, de la Ley citada incide en la importancia de la garantía por negativa:

2. La solicitud de marca de garantía será también denegada cuando pueda inducir al público a error sobre el carácter o la significación de la marca, en particular cuando pueda dar la impresión de ser algo distinto de una marca de garantía.

Davis denomina Contrato Marca a la *“relación de las expectativas respecto al producto, servicio u experiencia establecidos por la marca...que devendrán en una serie de promesas que mantendrán satisfechos a los clientes actuales y atraerán a una nueva clientela.”*

9.1.2.5.- Sistema de atributos.

9.1.2.5.1.- *Atributo de Firma:*

Se refiere a una de las estrategias de extensión, la denominada marca paraguas, que, en esencia, es la estrategia de extensión por excelencia, ya que se trata de amparar con la marca propuesta una serie de productos pertenecientes a categorías e incluso, mercados diferentes.

Cada uno de estos productos suele realizar un tipo de marketing diferente, establecer sus propios mensajes y canales de comunicación. Y también, ofrecer sus propias ventajas competitivas.

Esta estrategia tiene una doble utilidad, por una parte ampara un producto nuevo con los atributos de una marca ya introducida en el mercado y con su propio puesto en él. No quiere decir que el nuevo producto se sitúe en

la misma posición, pero sí que disfruta de la sinergia general de la marca. Y en segundo lugar, si el producto cumple las expectativas depositadas en el, repercute en la marca potenciándola y manteniéndola en su posición en las preferencias y percepciones del consumidor. Desde luego, si el producto no cumple estas expectativas o promesas, puede repercutir negativamente en la marca, este es el riesgo.

Aunque el mayor peligro que tiene este tipo de estrategia, es que la marca sobredimensione su capacidad y ofrezca demasiados productos, lo cual puede llevar al consumidor a percibir una confusa imagen de marca.

#### *9.1.2.5.2. Atributo de personalismo:*

Se entiende por tal cuando el nombre de la marca o la empresa está referenciado a una persona. Por supuesto esta persona puede ser el creador de la empresa, que suele ser así, o una personalidad vinculada a ella de alguna forma.

Si se trata del nombre del creador de la empresa y éste es un industrial o empresario y su nombre no tiene una connotación específica sobre el producto, el planteamiento de las acciones de identidad, imagen de marca o posicionamiento de la empresa, no varían de las de cualquier otro planteamiento con una marca creada. El caso de Mercedes- Benz, que tuvo que posicionarse en el mercado.

Otro caso es cuando el nombre está vinculado a una actividad en la que el creador de la empresa haya destacado. En este caso el uso del nombre ya es de por sí mismo una estrategia de identidad y posicionamiento.

Este planteamiento es muy frecuente en empresas de moda- Dior, Saint Laurent, Balenciaga-, perfumería y productos de gama alta.

En cualquier caso, es un atributo más que puede, en las ocasiones indicadas, marcar una diferencia con otros productos y marcas.

#### *9.1.2.5.3.- Atributo de procedencia:*

El atributo de procedencia se refiere al origen del producto. En ciertos productos la importancia de este atributo es fundamental, por ejemplo en los vinos. Como no todos los atributos tienen la misma importancia en las percepciones del comprador, el atributo de origen depende de si dicho origen tiene una relevancia en el producto o no lo tiene. El hecho que un dentífrico esté fabricado en un lugar u otro, no aporta ningún valor al mismo.

Pero sí puede aportarlo en el caso citado de los vinos, o en otros productos donde la calidad, o la perfección del acabado, sea importante. El hecho de que los productos fabricados en un país tengan mayor prestigio que los realizados en otro, es un atributo de origen.

Las percepciones de los individuos suelen ser selectivas y relativas. En el primer caso un atributo de origen puede tener fuerza si esta considerado por el consumidor una ventaja, pero son relativas porque dependen de las motivaciones del consumidor, y pueden ser diferentes de uno a otro.

Por otra parte, y sólo como mención histórica, es muy probable que el atributo de procedencia, u origen, sea, como hemos explicado en Antecedentes Remotos, uno de los orígenes de las marcas o, por lo menos, uno de los más antiguos atributos de identificación de los productos.

#### *9.1.2.5.4.- Atributo psicológico:*

Muchos de los atributos que se relacionan con una marca tienen valor psicológico. La marca, como hemos dicho en repetidas ocasiones, asume una serie de valores simbólicos que definen su identidad. Estos valores pueden ser sociales, pero también lo son psicológicos. Los unos y los otros tienen diferentes funciones en la identidad de la marca.

Los atributos psicológicos tienden a dirigirse más al individuo en tanto tal, que en función de su rol social o su implicación en el entorno comunitario en que vive. Por lo cual el atributo psicológico puede ser más directo y más profundo, quedar más interiorizado en el individuo que el social, pero también es menos predecible.

Por ejemplo, la marca puede incorporar un atributo que simbolice antigüedad. O sea que es una marca que lleva muchos años, un siglo o más en el mercado. El individuo puede considerarlo un atributo positivo, pero también negativo porque él da más valor a la modernidad, o porque se identifica más con ella. El viceversa también vale.

Desde luego, los atributos psicológicos también pueden relacionarse con la sociedad, ya que los hay que tienen este origen, ya que fundamentalmente se estructuran sobre las experiencias, formación y características personales de los individuos. Aunque las mismas experiencias, o similares formaciones, no implican iguales planteamientos psicológicos.

Por lo tanto este tipo de atributos cuando son positivos para la marca, implican una estrecha relación con el consumidor, pero en caso contrario, es muy difícil por no decir imposible, cambiarlos.

En este punto tienen razón Ries y Trout al decir que no se deben cambiar los condicionantes de la mente del individuo, sino utilizarlos y, en todo caso, manipularlos en beneficio de la marca o del producto.

#### 9.1.2.6.-Identidad.

*“La identidad de marca proporciona el marco de coherencia de la marca en su globalidad; la identidad es un concepto que palia las limitaciones del posicionamiento, orienta los modos de expresión de la marca y garantiza la unidad y permanencia de la misma... y aunque en el momento de su creación la marca es totalmente libre y puede dirigirse a donde desee, el tiempo y los símbolos que adopta, le confieren un sentido, un territorio y, por tanto, unas fronteras; es decir, unas limitaciones”.*<sup>74</sup> (Kapferer, 1992, op. cit. Pág. 49)

##### 9.1.2.6.1.- Nombre o Fonotipo.

Se trata de la identidad verbal de la marca, o, si se quiere, la característica de la marca que es susceptible de pronunciarse. En este apartado sólo nos interesamos por la marca en tanto que es un hecho fónico, no en su representación gráfica. Se trata pues de la traslación a la expresión oral de la expresión escrita.

En este contexto, la marca se encuentra con un problema puramente técnico. Lo leído y lo escrito no siempre tiene una correlación estricta, los contextos pueden ser diferentes. La marca en su expresión gráfica entra

---

<sup>74</sup> Kapferer, J. N. (1992), *“La marca, capital de la empresa; principios y control de su gestión”* Bilbao. Deusto.

en un contexto visual cuyos factores constitutivos son simbólicos. La forma gráfica de realización puede inducir y añadir unos valores simbólicos que no se dan con tanta carga simbólica en la marca en su expresión oral.

En este segundo caso, los valores o son preestablecidos- el oyente conoce la marca en su expresión visual y asocia el étimo o el concepto a la no presente imagen gráfica- o deben ser acompañados por un texto literario que le asocie la serie de valores que se pretende.

Entre los sistemas lingüísticos no siempre ha una correlación estricta, por lo general es subjetiva. La expresión escrita es mucho más objetiva que la oral, ya que en esta última participa de manera importante el lenguaje corporal. Las dos técnicas son diferentes, como son diferentes- dentro de los géneros literarios- la narración y la oratoria.

Por lo tanto, el tratamiento de una marca, desde una perspectiva oral, debe ser diferente que en su expresión gráfica.

Por otra parte, la recepción mental de un concepto por medio oral si bien es más rápido que por el medio escrito o gráfico, también es cierto que es menos memorizable y sus efectos menos perdurables.

Respecto a las marcas en su expresión oral, pueden establecerse unos tipos que, por lo general, también son aplicables a la expresión gráfica.

*Descriptivas:* que explican la actividad de la entidad: Caixa d' Estalvis i Pensions de Barcelona. Este grupo es el más idóneo para la identificación y diferenciación de la marca en su faceta oral. Pero es a la vez seguramente el menos impactante a nivel de motivación. Se trata simplemente de la descripción del producto que ofrece la entidad.

*Simbólicas:* las que se basan en un símbolo. El símbolo actúa como metáfora, por lo tanto es arbitraria, y la relación se establece por razones



sociales, culturales o simplemente de asociación publicitaria. El jaguar con un coche; Nike<sup>75</sup> con una marca deportiva; etc.

*Patronímicas*: las que se basan en los nombres de los creadores, por ejemplo.

*Toponímicas*: las que adoptan un nombre geográfico.

También podemos incluir aquellas que son siglas de nombres de empresas o personas: IBM, RENFE, etc.

Resumiendo, el fonotipo es la identidad verbal de la marca. Y evidentemente, en este caso, cuando mayor sea el conocimiento previo de la marca mayor será su eficacia.

#### 9.1.2.6.2.-. *Logotipo*

*Distintivo formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto.*

*Grupo de letras, abreviaturas, cifras, etc., fundidas en un solo bloque para facilitar la composición tipográfica.*

(DRAE)

Un logotipo<sup>76</sup>, pues, es un conjunto de letras que actúan como símbolos, abreviaturas o siglas, que estructuradas en un bloque para facilitar su tratamiento gráfico, se identifican con una empresa y sirven como su firma

---

<sup>75</sup> Niké (del griego Nikn) era la diosa griega de del triunfo y el éxito. Su principal atributo era la gran velocidad que podía alcanzar corriendo o volando. Los griegos pensaban que era una especie de amuleto de la suerte y por lo general va asociada a otros Dioses. Atenea Nike es la Virgen vencedora. Una de sus estatuas más conocidas es la Victoria de Samotracia, en el Louvre, que la representa alada: la Victoria alada.

<sup>76</sup> El logotipo tiene dos acepciones, el logotipo en sí, que es lo que estudiamos en este apartado y una segunda más general que incluye los anagramas, monogramas y siglas, que son todas formas logotipadas.

o contraseña. Es susceptible de ser insertado en todo el material promocional, publicitario y relacional de la empresa e incluso en el propio producto.

Es un elemento gráfico esencialmente identificador y diferenciador que permite una relación directa entre el y el consumidor, una relación de tipo intelectual porque el consumidor establece dicha relación en función de un proceso intelectual ya que el logotipo no reproduce la figura del producto ni una cualidad de el- por lo general- sino pretende ser una identificación y un recordatorio. Si el logotipo no logra posicionarse en la mente del consumidor y lograr que lo relacione con la empresa o su- sus- productos no cumple su función.

El logo<sup>77</sup> es un símbolo y, por tanto, sus características son de tipo conceptual. El diseño del logo debe tener presente no sólo las características formales de la empresa, sino también los factores que precisa para ser aprehendido por el consumidor. Dicho de otra manera, debe acomodarse a las características subjetivas del espectro de los clientes a que va dirigido. Desde luego esto implica que sea a la vez universal- respecto a los clientes potenciales- y coyuntural, respecto a la sociedad o sociedades en que va a ser implementado.

Es una representación de una empresa, entidad, persona o corporación. Puede encerrar símbolos propios y relativos a su detentador. Y puede, en ocasiones, servir como afirmación de propiedad o autoría.

Pero, fundamentalmente es la identidad visual de una empresa o institución.

Por lo general es un atributo importante de la marca, aunque no es la marca, más bien una parte de ella. En realidad forma parte de la Identidad

---

<sup>77</sup> Logo se utiliza como abreviatura de Logotipo. Del latín logus, que en esta acepción significa palabra, pero también charlatanería y fábula. Como elemento compositivo, en español, significa "persona versada", "especialista". Tipos en latín significa acuñación.

de la marca, aunque necesariamente no tiene porque ir físicamente adherido a ella, pero sí forma parte del conjunto de elementos, dependientes o independientes, que estructuran la marca de la empresa.

*“La codificación es un componente esencial del logo: para que sea fácilmente reconocible debe proponer una gramática visual invariable, donde la forma de los caracteres, el tamaño del símbolo, los colores empleados se definen rigurosamente se protegen por patente. Hay que constatar además que el simple hecho de codificar la escritura del nombre de una marca, aunque sin acompañarla de un símbolo visual, ya constituye un logo.*

*Así pues, el logo no es la marca, sino una forma particular de escribir la marca. Es el escudo de los tiempos modernos: una combinación de letras o de signos, una imagen, un ideograma o incluso un grupo de elementos gráficos.” (Chevalier y Mazzalovo, 2005 op. cit. Pág. 51)*

Como de costumbre se ha intentado buscar los orígenes del logo en la antigüedad y se ha relacionado con las marcas de los canteros, de los escultores, de los ebanistas e incluso, con las marcas de pertenencia que detentaban los esclavos desde la antigüedad hasta finales del siglo XIX<sup>78</sup>.

Pero todos estos antecedentes, pueden inscribirse más en el acervo simbólico que forma parte indisociable de la estructura de la mente humana, que de un antecedente directo del logotipo. Los hombres, desde que son hombres, ha utilizado el símbolo en todas sus relaciones conceptuales.

---

<sup>78</sup> La palabra inglesa “brand” con el significado actual de marca comercial, en origen designaba el hierro que marcaba a la res.

La naturaleza básica del logotipo es lingüística e incluso puede hablarse de un metalingüismo en tanto que crea un lenguaje propio entendible por el que lo produce- la empresa- y el sujeto a quién va dirigido- el consumidor potencial o el cliente efectivo-. Y, desde luego, también tiene un componente gráfico, por lo que participa de esta disciplina.

Posee cualidad denotativa, ya que es comprendido- o por lo menos intenta serlo- por los elementos componentes intrínsecos del proceso o sea en su significado objetivo y es connotado porque además de su significado propio y específico conlleva otro de tipo expresivo y apelativo, o sea ideológico.

Su función es designar el objeto- el concepto o el producto- para un fin determinado y como referente implica una asociación de ideas, de conceptos, entre el objeto y el receptor. Y, por último, puede hablarse que la percepción del mismo es a dos niveles: semántico, en cuanto al significado y estético en cuando a su forma gráfica.

En definitiva podemos decir que el logotipo es un signo de identidad de naturaleza lingüística y gráfica, que incluye dos cualidades que se contraponen: denotativa en cuanto a comprensión por sí mismo y connotativa en cuanto posee significado propio y específico; cuya función es designar el objeto y ser referente entre el objeto y el receptor. Cuya percepción se produce a dos niveles: semántico y estético.

Si analizamos los componentes de esta propuesta de definición, nos encontraremos con algunos problemas que lo son más a primera vista que al finalizar el análisis. En primer lugar si el logo es un signo de identidad de naturaleza lingüística nos encontramos con una limitación, es válido para una comunidad lingüística y parece ser que no lo sería para otra. Y en gran parte cierto es. Lo que ocurre es que con la globalización cultural, la comunidad lingüística se ha internacionalizado y los signos lingüísticos se han popularizado siendo aprehendibles por un ancho espectro de la humanidad. Lo cual no implica que en ocasiones el desconocimiento de la

lengua en que fue creado el logotipo puede ser una rémora para su conocimiento o dificulte su propagación<sup>79</sup> Pero también es cierto que los logos de las grandes marcas se han popularizado y aunque la mayor parte de los consumidores desconocen su traducción literal, si su referente.

Otra cosa es, a través en gran parte de su naturaleza gráfica, su condición simbólica<sup>80</sup> ya que el símbolo establece un vínculo entre el signo y la cosa que en la mayor parte de los casos es arbitrario. Pero, sin embargo, sí necesitan, para establecer este vínculo, una cultura común. Una cultura que permita establecer esta relación porque sus componentes conocen los elementos simbolizados. Desde luego un símbolo puede ser comprensible para una región sólo, para un país o, por ejemplo, para toda Europa. Incluso puede serlo en función de una religión o un grupo social determinado. En cualquier caso también, pese a todo, es susceptible de ser fabricado, o diseñado, e imponerse como símbolo a una comunidad o varias.

El símbolo tiene una connotación unificadora en cierto modo.<sup>81</sup> Porque de alguna manera relaciona a los consumidores de un mismo producto- especialmente los de lujo- y les da la sensación de pertenecer a un determinado colectivo: los que beben esta o aquella marca de cerveza. Desde luego, el beber esta o aquella marca de cerveza no sólo une por lo simbólico como referente.

En cualquier caso, insistimos en la característica social del símbolo y su estrecha vinculación con la sociedad cultural en la que está inmerso. Tanto es así que las grandes empresas de diseño han tenido que informarse de

---

<sup>79</sup> Este fenómeno se da mucho en las siglas. Es conocido y no crea problemas la dualidad ONU o UNO, o la más moderna SIDA/AIDS, que en algunos casos crea verdaderos problemas de interpretación y en otros hace ineludible su traducción.

<sup>80</sup> Según el DRAE símbolo es *“la representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada”*

<sup>81</sup> Una de las propuestas de etimología de símbolo es la que lo hace deriva de una de las acepciones que tenía en griego *“symbolon”* y que se refería a los trozos rotos de una losa de arcilla que usaban los miembros de sociedades semisecretas que al reunirse unían cada uno de ellos su trozo respectivo de la loseta.

los factores culturales de otros entornos fuera del occidental y actuar en consecuencia, con sus elementos identificadores, dentro de los marcos culturales en lo que intentaban posicionarse.

#### 9.1.2.6.3.- *Isotipo.*

Se trata de la representación gráfica de un objeto actuando como marca y sin texto. Es un signo-ícono. En síntesis, una marca que funciona sin texto.

La marca está compuesta por dos elementos: el logotipo y el isotipo. Parece ser, a efectos de comunicación que los dos juntos ofrecen el mejor marco para la relación con el cliente o el mercado mismo. Sería su aplicación óptima.

Pero el isotipo, el gráfico, puede actuar sólo en ocasiones, por lo general se usa frecuentemente en la imagen corporativa de la empresa, en las comunicaciones de la misma y, también desde luego, como marca o parte de la marca independizada.

Una clasificación de los isotipos en función del grafismo puede ser:

*Isotipo Inicial:* compuesto por las iniciales del nombre.

*Isotipo Pictograma:* un dibujo esquematizado de algún objeto popular.

*Isotipo Ideograma:* signo convencional cargado de sentido, que represente valores o características no materiales o sin representación material posible.

*Isotipo abstracto:* formas geométricas o libres que se usan, principalmente, para englobar un conjunto de características no asumibles por un solo concepto.

En cualquier caso, es un elemento, excepto el isotipo inicial y el abstracto, muy cultural, social y coyuntural. Debe ser comprendido por el grupo social al que va destinado y ser éste capaz de interpretarlo, lo cual suele ser más difícil que en el caso del logotipo. Aunque también es cierto que su importancia en el conjunto de los símbolos identificadores de una marca es, por lo general, menor.

Debe contener varios atributos para que sea efectivo:

*Información:* sobre la empresa, el producto, o el mensaje que se supone transmite al receptor.

*Identificación:* debe distinguirse e identificarse como único en su contexto.

*Representatividad:* extracción de los significados más cercanos a su género.

*Comprensibilidad:* debe ser comprensible y serlo rápida y efectivamente. O sea debe interpretarse de forma casi instantánea y correctamente.

*Síntesis:* una de sus funciones principales es la síntesis. Debe sintetizar, en un símbolo gráfico, la identidad y las características formales de la empresa o del producto.

*Memorizable:* debe ser fácil de recordar.

*Vigencia:* debe tener posibilidades de permanencia. El coste de implementación en el mercado de un isotipo siempre es más caro que un logotipo, porque hay que explicarlo de alguna manera, o, por medio de la reiteración, implantarlo.

Aun cuando sea un componente de la marca relativamente secundario, en ocasiones, cuando se independiza o convierte en todo el contenido de la

marca, deviene en un icono que puede reproducirse y actuar de manera mucho más efectiva e intensiva que un logotipo u otro tipo de marca.

Como la tendencia del mundo actual es la simplificación de la marca, la máxima simplificación es el isotipo, y puede cubrir todos los atributos de la marca siempre que se establezca una relación entre dicho isotipo y el producto que representa.

#### *9.1.2.6.4.- Gama cromática o cromatismo.*

Se trata del uso y distribución de los colores en el logotipo de la marca, en los textos o en cualquier otro componente de la misma.

La marca, su imagen, es la combinación de los factores físicos y emocionales que la configuran, diferenciándola e identificándola y también confiriéndole unos valores y atributos que perciba el consumidor y potencial cliente.

Uno de ellos es el color. Es un elemento asociativo que siempre actúa en combinación con otros. Su función es, evidentemente, visual y sirve principalmente como elemento para fijar la atención y para dotar a la marca de una personalidad gráfica.

Por lo tanto es también un elemento memorizador. Una de las características de todo elemento memorizador es que sea notorio. Y el color ayuda a esta notoriedad.

Si la identidad visual es un sistema de signos (o una estructura de signos) la imagen a ellos asociada es un sistema mayor de signos y de atributos y el color, la gama cromática, es uno de ellos.

Desde luego, como gran parte de los atributos tiene un componente cultural. Hay colores asociados a determinados conceptos culturales, el



verde en España, el amarillo asociado al escándalo en la cultura anglosajona, etc. Pero también los hay psicológicos, un color puede producir excitación o serenidad, tristeza o alegría. Todo ello debe ser considerado en el momento de realizar el grafismo.

Es también un elemento connotativo y seductor, y se dirige al campo emotivo y sentimental del consumidor.

#### *9.1.2.6.5.- Diseño gráfico.*

Se trata de los elementos que configuran la imagen gráfica de la marca.

El diseño gráfico constituye el proceso de proyectar, seleccionar y organizar una serie de elementos visuales, o en su función visual, que proyecten un determinado mensaje a un grupo de individuos y cuyo objetivo sea, en el caso de las marcas, impactarles e imbuirles la identidad de la misma.

En realidad no es tanto transmitir el mensaje, sino ayudar hacerlo, ya que el mensaje se conforma en el conjunto de los elementos que componen la marca, que son los físicos y los conceptuales añadidos.

Por lo tanto el diseño de marca contribuye a dotar a la marca de una personalidad propia, diferente e individual. Organiza, bajo un punto de vista visual, todos los integrantes de la identidad de marca y facilita su recepción por el sujeto destinatario.

En su misión unificadora del conjunto, trata también de coordinar los diversos factores que la componen buscando a través de la imagen o las formas, de los signos y las composiciones, una imagen que pueda servir como soporte visual a la marca.

Los elementos básicos del grafismo que intervienen en el conjunto de la imagen, son:

*Las agrupaciones:* conjuntos de elementos relacionados mediante proximidad, semejanza, continuidad o simetrías.

*La forma:* forma de cada elemento gráfico aislado y de las agrupaciones de elementos.

*Los contornos:* partes límites de los elementos, que permiten distinguirlos de los demás y del fondo, pudiendo estar definidos mediante *border*, cambios de color o cambios de saturación.

*La ubicación:* lugar que ocupa cada elemento gráfico o agrupación de ellos en el espacio del grafismo.

*El tamaño:* tamaño relativo de cada elemento gráfico respecto los que le rodean. Escalas.

*El color:* color de cada elemento individual, colores de cada agrupación de elementos, conjunto total de colores usado en un grafismo, disposición relativa de los elementos con color y armonía entre colores.

*El contraste:* intensidad de visualización de cada elemento con relación a los que le rodean y al grafismo completo.

*El equilibrio:* cada grafismo conlleva un sistema de referencia espacial que consigue un nivel de equilibrio mayor o menor.

*La simetría:* disposición espacial regular y equilibrada de los elementos que forman la composición gráfica.

Estos elementos son percibidos por el receptor en función de la importancia que cada uno de ellos adquiere en determinado momento, según el estado de ánimo de dicho receptor, o las condiciones del entorno. De todas formas la fusión de todos estos elementos en el grafismo conforma una entidad comunicativa individual y completa.

#### 9.2.2.7.- Activo Estratégico:

Las empresas han tendido desde antiguo a considerar siempre como activos los materiales o tangibles, como pueden ser los stock, el parque de maquinaria, los edificios y naturalmente el capital circulante. En cambio hasta hace pocas décadas se desentendieron de los activos no materiales o intangibles<sup>82</sup>. El problema básico de los activos intangibles es que son difíciles de valorar y dependen de una serie de factores algunos de ellos puramente emotivos que difieren entre una auditoría u otra. Existen varios tipos de activos intangibles y todos ellos tienen en común esta dificultad en su valoración y su naturaleza coyuntural, ya que dependen de circunstancias extrínsecas.

Uno de los activos intangibles más importantes en la empresa actual, son las marcas. Las características de los entornos actuales, que incluyen una gran complejidad en el acceso al mercado, cambios muy rápidos, mayores coste para el posicionamiento de una marca, un tipo de consumidor bombardeado por la publicidad, y una sociedad eminentemente variable en sus motivaciones, la marca se conforma como el eje central de la estrategia y gestión de la mayor parte de las empresas.

En este entorno y estas condiciones, los activos intangibles han adquirido un mayor protagonismo en la empresa, especialmente los que inciden en actividades tecnológicas como las patentes, los derechos de autor o los

---

<sup>82</sup> Los activos intangibles son recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, dan un derecho oponible a terceros, el cual puede ofrecer un beneficio en periodos futuros. Entre estos activos se encuentran las patentes, marcas, franquicias, derechos de autor, etc.

secretos comerciales. Y entre estas actividades, en que el intangible ocupa un lugar destacado, está el Marketing.

Y el Marketing ha identificado en la marca una herramienta de trabajo como representante de las ventajas competitivas y la identificación del producto que, una vez posicionada, adquiere un valor no sólo estratégico sino también económico de primer orden.

No es el único valor intangible que existe en una empresa, desde luego, la reputación de la empresa, del producto, la red de ventas, la capacidad de innovación, etc. Pero la marca es, de algún modo, como ya hemos estudiado en este trabajo, la representación e identificación de todo el conjunto. Y respecto a su valor, también se considera la potencialidad dinámica que supone el uso de una marca estable y posicionada como herramienta para introducirse en nuevos mercados o ampliar los existentes.

Todos estos factores han sido considerados por los modernos teóricos del hecho empresarial, relacionando el verdadero valor de los intangibles de la empresa, en el mundo competitivo actual en función no de la capacidad de producción o mejoras- innovaciones- que puede producir, que también, sino en función de sus clientes de su capacidad de fidelidad al producto y a la marca, y a través de ellos a la empresa.

Es importante centrarse en la cuestión de la fidelidad, ya que es parte sustancial del activo estratégico de la marca. Y seguiremos a Oliver<sup>83</sup> en sus planteamientos.

Entiende Oliver que la fidelidad activa se estructura en cuatro fases:

*Primera fase:* el cliente es fiel solamente bajo el punto de vista cognitivo. Tiene un conocimiento superficial de la marca

---

<sup>83</sup> Oliver, R. L. (1997) Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer. Nueva York. McGraw-Hill.

y sus valores diferenciales, como resultado de la comparación entre la presencia de los atributos y la distinta percepción de la intensidad relativa entre las distintas alternativas comparadas. Basándose en la convicción de una superioridad de la opción elegida, define una intención positiva, que, si no intervienen factores situacionales, entonces lleva a la compra.

*Segunda Fase:* Cuando se efectúa una compra repetitiva, como resultado positivo de la reiterada comparación entre expectativas a priori y prestaciones *ex post*, es posible identificar un nuevo tipo de fidelidad, la afectiva. El cliente desarrolla una actitud favorable hacia la marca y ello es debido a las reiteradas confirmaciones de las expectativas definidas en la fase cognitiva.

*Tercera fase:* de fidelidad conativa. Una intención muy fuerte y al tiempo una implicación intensa hacia la compra, lo que evidencia altos niveles de motivación que se refuerza a sí misma mediante reiteradas compras.

*Cuarta fase:* Fidelidad activa. Una fidelidad basada no sólo en motivaciones intensas, sino asimismo por acciones de implican la voluntad de superar obstáculos situacionales y competitivos que serían susceptibles de modificar la decisión de compra fiel a la marca. El cliente, en esta última etapa, desarrolla la percepción de fiabilidad de la empresa.

Por su parte Aaker entiende que el valor de la marca son los activos, o pasivos, vinculados al nombre y símbolo de la misma que se incorporan, o sustraen, al producto o servicio. Y hace un análisis más práctico de dicho valor al proponer:

*“Estimar el valor de la marca involucra una lógica precisa. En primer lugar, se identifica con el flujo de ingresos de cada producto mercado principal de la marca. Los ingresos se diferencian entre los atribuibles:*

- 1) A la marca.*
- 2) A los activos fijos como instalaciones y equipos.*
- 3) A otros activos intangibles como recursos humanos, sistemas, procesos o patentes.*

*Los ingresos atribuibles a la marca se capitalizan, suministrando un calor para la marca en este producto del mercado. Agregar el valor de varios productos mercados suministra un valor total para la marca” (Aaker, 2005, op. cit., pág. 34)<sup>84</sup>*

La marca pues, tiene un valor contable propio, independiente del producto. Se trata de una valoración subjetiva, derivada de un intangible, pero real en tanto es un bien susceptible de ser comprado y vendido, por lo tanto un activo empresarial.

#### *9.2.2.7.1.- Capital marca.*

Como hemos dicho, la marca es un activo de la empresa, puede llegar a ser uno de sus principales activos, en función de su posicionamiento en el mercado, la aceptación en el mismo y las relaciones emotivas que tenga con el consumidor. El conjunto de estos valores se conoce por el concepto de “capital marca”.

---

<sup>84</sup> A pesar de todo ello, Aaker en la obra citada, página 32, hace una afirmación cuanto menos arriesgada: “El valor de la marca no puede medirse precisamente, aunque si puede estimarse aproximadamente, por ejemplo con un más menos 30%”.

Para el MSI<sup>85</sup>, el “capital marca” es *“el conjunto de asociaciones y comportamientos de clientes, miembros del canal y otras empresas que permiten a la empresa ganar un mayor beneficio o cuota del mercado de lo que obtendría sin esa marca, y que confiere a la empresa de una ventaja competitiva y sostenible.”*

Es pues un sobre valor, un valor añadido al producto y, también, a la empresa y, bajo un punto de vista estratégico y financiero, a su cotización en el mercado.

*“La relación de valor de la marca con rendimiento por acción puede ser causado, en parte, por el hecho de que el valor de la marca soporta un precio primado que contribuye a la rentabilidad” (Aaker y Joachismsrhaler, 2005, op. cit, pág. 38)*

Biel<sup>86</sup> entiende que es: *“el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparado con la versión sin marca del mismo”*

Resumiendo, estos autores entienden que el capital marca es el valor añadido, incrementado al producto por medio o a consecuencia de la marca. Ciertamente es que Aaker habla también del capital marca como un conjunto de asociaciones y comportamientos.

Pero no es la única propuesta de definición. Por ejemplo Kéller entiende que el capital marca deviene del conocimiento de la marca y de sus características: número, signo, unicidad y origen de las asociaciones de imagen. Kapferer la identifica con la fidelidad de los clientes y Ambles y Styles en términos de actitudes acumuladas.

---

<sup>85</sup> Marketing Science Institute.

<sup>86</sup> Biel, A. (1991): “How Brand Image Drive Brand Equity”. Journal Advertising Research, RC6-RC12.

#### 9.2.2.7.2.- Componentes

Un análisis de los componentes intrínsecos del capital marca, quizás nos aclaren el concepto general. Estas características podemos agruparlas en dos conjuntos y cuatro indicadores. Tres de ellas son de naturaleza cognitiva: notoriedad, calidad percibida y asociaciones de marca; una de actitud: lealtad a la marca.

##### *Notoriedad de la marca:*

Se trata del grado de reconocimiento de la marca por el grupo consumidor. Puede ser espontáneo o inducido. Aaker opina que es más fácil la elección de un producto o servicio si la marca es conocida ya que el simple conocimiento incluye asociaciones. Nos referimos a un conocimiento intelectual de la misma, no a un conocimiento de uso. Lo que se dice es que el conocimiento de la marca, aunque no se haya usado nunca, es un factor de consideración a la hora de concretar la elección de un producto. En cualquier caso la notoriedad no es un elemento suficiente para generar capital marca, ya que el hecho que un potencial consumidor conozca una marca más que otra, no significa que vaya necesariamente a elegirla.

Dicho de otra manera, la notoriedad, el conocimiento, no implica que este conocimiento se traduzca en una actitud de compra, ni siquiera en una actitud positiva que provoque una reacción, a su vez también positiva, en el momento de la decisión de compra. Pero lo que si es cierto es que la notoriedad de la marca es un elemento necesario, en el conjunto de todos ellos, e imprescindible, si bien no suficiente.

##### *Calidad percibida<sup>87</sup>:*

---

<sup>87</sup> Las tres marcas que en España gozan de mayor calidad percibida son: Audi, BMW y Mercedes Benz. Según Actualidad Económica, febrero 2002



Este elemento puede constituir una diferencia con la competencia, y a la vez una razón de compra. De hecho es uno de los objetivos principales de la estrategia de construcción de marcas, porque esta calidad percibida se transmite a la marca y de ella a la empresa y a todos los productos de la misma.

Es la percepción que tiene el consumidor *“acerca del conjunto de la superioridad o excelencia del producto. Más que un atributo concreto, la calidad percibida es un nivel de percepción (Aaker, op. cit.)*

Uno de los problemas de la percepción de la calidad es que depende de una serie de factores de carácter personal, entre ellos del nivel de educación, experiencia, información que el sujeto preceptor dispone y es capaz de valorar.

*“Dotar de este activo a la marca es, evidentemente, un objetivo central de la estrategia de construcción de marcas, sobre todo en mercados progresivamente más exigentes. Sin embargo, hay que hacer constar que, en determinados sectores o categorías de productos, la “calidad” de los productos o servicios cono constituye un elemento diferenciador ya que, se da por entendido que dichos productos o servicios la detentan por sí. Del mismo modo, en artículos de poco precio y compra rutinaria, la calificación de “gran calidad” o “calidad superior” puede no ser relevante para determinar la compra.” (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 41)*

En definitiva, es un elemento relevante en el capital de mar, seguramente uno de los más importantes y seguramente imprescindible en muchas marcas, pero no en todas.

*Asociaciones de marca:*

Una marca no sólo incluye los atributos inherentes al producto o servicio, sino que asocia ambos a estilos de vida, formas de actuar, personajes públicos, valores sociales o sentimientos más o menos concretos o difusos consecuencia de experiencias personales o colectivas.

Si estas asociaciones son positivas, la marca transmite valores al producto que están más allá de los propios de su naturaleza física. Estos atributos, estas asociaciones, dependen de los grupos a que va dirigida la marca y sus situaciones coyunturales. Lo que es positivo hoy, puede no haberlo sido ayer o no lo será mañana.

Las asociaciones, cuanto más intemporales y generales, mejor cumplen su función. Séller dice que las asociaciones deben ser *“fuertes, favorables y únicas”*.

Cuanto más fuerte sea una asociación, mayor será su vinculación- la que le otorgue el sujeto receptor- a la marca. La fortaleza de una marca condiciona directamente el significado asignado por el consumidor a la marca.

La fortaleza de una marca depende, por lo general de dos factores:

- .- Grado de procesamiento de la información que el sujeto recibe sobre la marca.
- .- Naturaleza o calidad de ese procesamiento.

Dicho de otra manera, la fortaleza de una marca depende de la reiteración y abundancia de la información que suministre la misma y reiteración también de su procesamiento por el individuo.

*“El grado de fortaleza de la asociación con marca se halla estrechamente relacionada con la capacidad y la rapidez de recuperación de la misma. Y es que a medida que las asociaciones se encuentran más*

*fuertemente vinculadas a la marca se incrementa la probabilidad de que las mismas sean accesibles- son recordadas- y la rapidez con la cual son activadas en la mente. Este hecho, es la base sobre la cual se establece la respuesta diferencial ante la presencia de la marca, en definitiva, el capital marca.” (Jiménez Zarco, 2004, op. cit. Pág. 113)*

Son favorables cuando el consumidor les asocia beneficios y atributos que forman una actitud positiva hacia ella. Aunque no son siempre decisivas en el momento de la compra, porque pueden ser asociaciones que tengan poco que ver con el producto: por ejemplo el envase, el color, que son interesantes respecto a la memorización de la marca, incluso a su evocación, pero no necesariamente en el acto de compra.

También dependen de las situaciones del comprador y de las circunstancias del momento; una asociación puede ser más favorablemente considerada en ciertos periodos, situaciones o estados de ánimo, que en otros. Son un componente, pero no una condición.

Y por fin es importante que la asociación sea única. Porque las asociaciones de marca que sean únicas, o sea no compartidas con otras, diferencian el producto y le confieren un valor especial- único- que conduce a una valoración de la marca favorable y en muchos casos decisiva en el acto de compra.

En resumen, las asociaciones vinculadas a una marca para que sean efectivas y capaces de crear un capital marca, deben ser, y por este orden, fuertes, favorables y únicas.

*Lealtad a la marca*<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Las tres marcas que en España gozan de más lealtad por los consumidores son: Coca-Cola, Nike y BMW. Según la Actualidad Económica, febrero 2002.

Es el más interesante de los componentes del capital marca y el más estudiado en los últimos tiempos, ya que el valor añadido que supone, supera a todos los demás elementos que componen dicho capital marca.

Se trata de un componente distinto al resto, ya que implica un conocimiento del producto y sus prestaciones. No puede existir lealtad a la marca sin un uso del producto previo. O sea una compra y una experiencia positiva en el uso o consumo de dicho producto.

Claro que una sola compra no significa lealtad, lo que queremos decir es que es necesaria una primer compra y una satisfacción de la misma, y, después una reiteración de ellas para crear un vínculo relacional entre la empresa y el consumidor fiel.

De esta relación, objetivo del marketing relacional y de la estrategia de la empresa moderna, obtiene la organización varias ventajas: incremento de beneficios empresariales, posibilidad de aumentar los precios, valor añadido al producto- está comprobado que un cliente leal a una marca es poco afectado por un aumento de precio- reducción de los costes de marketing y, a largo plazo, uno de los objetivos básicos de la empresa: Garantía de supervivencia.

Aaker opina que la lealtad de la marca tiene cinco niveles de compromiso y cada uno de ellos su forma particular de gestionar:

*1.- El comprador orientado por el precio.*

El consumidor es más sensible al precio que a cualquier otro atributo. La marca no es un condicionante en absoluto. El consumidor se inclina por la oferta o las rebajas.

*2.- El cliente habitual.-*

Compradores que no están insatisfechos con la marca, incluso pueden estar satisfechos. No sienten estímulo exterior

positivo para cambiar de producto, especialmente si es más caro.

### *3.- Leales al coste de cambio.*

Consumidores satisfechos que tienen costes de cambios, o sea que un cambio de producto ofrecido por la competencia debe superar estos costes y ofrecerles unos beneficios suficientes.

### *4.- Amigos de la marca:*

Que mantienen un vínculo emocional con la marca. Los motivos de este vínculo pueden ser varios, pero son fuertes.

### *5.- Clientes comprometidos.*

Consumidores que se sienten orgullosos de la marca, Por lo general implica un sistema de entender la vida, una asociación entre el status y la marca.

### *Otros activos de una marca.*

Se refiere a los activos comerciales que se integran entre los componentes de una marca, pero no en su función de representación o simbolización de un producto, sino a efectos administrativos.

Desde luego son componentes de capital marca, sólo que no tienen relación directa con el consumidor, con el mercado o con los clientes. Los más importantes son:

- .- Marca registrada.
- .- Patente
- .- Relaciones con el canal.

Este último apartado se refiere a las relaciones y vinculaciones contractuales con los distribuidores u otros elementos funcionales de la estructura del mercado.

#### 9.2.2.7.5.- Valoración.

La valoración de marcas desde una perspectiva del marketing, dependen de la incidencia de estas en el mercado y, consecuentemente, en el consumidor. Se trata de los beneficios funcionales, *“emotivos y de auto expresión suministrados por la marca y que otorgan valor al cliente”*

Dos son los beneficios que pueden asociarse al valor de la marca: uno funcional y otro emocional:

El beneficio funcional está en los atributos del producto que suministran utilidad funcional al cliente.

El beneficio emocional es: *“la capacidad de la marca para hacer que un comprador o usuario de la marca sienta algo durante el proceso de compra o experiencia de uso”*<sup>89</sup>

El problema es, naturalmente, cuantificar como variables factores tan difíciles de valorar económicamente como los atributos, asociaciones, preferencias del cliente etc.

Los beneficios funcionales son los más destacados y fáciles de captar, porque responden a la pregunta ¿para qué sirve? el producto o el servicio y son consustanciales con su naturaleza. Dependen de la tecnología y son fácilmente superables por una más moderna, aunque a su vez pueden adaptarse rápidamente. No suponen una gran diferencia con los de la

---

<sup>89</sup> Aaker 2002, op. cit. También incluye un beneficio que llama de auto-expresión y que *“se manifiesta cuando la marca suministra un vehículo que permite a la persona proclamar un perfil particular de auto-imagen”*

competencia, por lo que su valor puede no ser importante. El consumidor, en este caso, elige por un proceso racional, no emotivo, por lo que el valor añadido no depende de los atributos. Ahora bien, por el contrario, si una marca tiene una ventaja sustancial en este grupo de beneficios funcionales, una innovación clave, domina el grupo de productos semejantes.

Respecto a los beneficios emocionales- que es difícil de distinguirlos de los de auto expresión, propuestos por Aaker- son evocaciones que pueden ser comunes a un amplio número de personas, consumidores potenciales del producto a los que se vinculará a través de evocaciones sentidas y comprendidas por el grupo.

Respecto a la proposición de valor de la marca, son un tipo de beneficios, los emocionales, que implican profundidad ya que se dirigen a las emociones del individuo y también implican fidelidad, porque atienden a los valores que el posible cliente entiende como constitutivos de su propia identidad, se identifica con la marca o entiende que la marca se identifica con él.

En cualquier caso, nos encontramos, de nuevo, con la cuantificación económica, o por lo menos de una valoración empresarial del valor marca. Existen dos enfoques para intentar acercarse a dicho valor:

- .- Enfoque directo.
- .- Enfoque indirecto.

En cualquier caso, el método mejor es aquel que complementa ambos.

#### *9.2.2.7.5.1.- Enfoque directo.*

Los valores dependen de la influencia que la marca ejercer en los consumidores, en sus respuestas a los estímulos, según las condiciones

que se den en un momento determinado (o en varios si se realiza en análisis en sucesivos periodos)

Estudia primero las variables del comportamiento del consumidor en función de los resultados que le interesan a la empresa. Para ello se utilizan dos sistemas:

#### 1.- Método de comparación:

Se utilizan dos grupos de consumidores a los que se presentan test de preferencias, actitudes, intenciones de compra etc., en diferentes circunstancias y según planteamientos de marketing. Las posibilidades de este método son varias y los análisis segmentarios pueden tener, por lo general, tres planteamientos:

##### a.- Métodos comparativos basados en la marca.

Se enfrenta a los dos grupos con el hecho que se desconoce o es imposible de identificar la marca. Se trata del clásico test ciego. La intención es valorar, a través de la respuesta de ambos grupos, cuáles son las consecuencias del conocimiento o desconocimiento de la marca y su influencia en la actitud de los grupos.

Una de las preguntas típicas es interrogar a los grupos cuánto estarían dispuestos a pagar de más por obtener un producto de la marca, lo cual permite calcular el precio primado que puede establecerse sobre el producto. Lo que no deja de ser un indicador del valor marca.

##### b.- Métodos comparativos basados en el marketing:



Se expone ante cada grupo la misma marca pero en contextos diferentes y con estímulos comerciales distintos. Y se trata de analizar las diferentes, si las hubiere, respuestas de cada grupo y su incidencia positiva o negativa en el conocimiento de la marca y, por consecuencia, en su valoración.

c.- El análisis conjunto:

Se trata de utilizar las dos posibilidades en el mismo análisis.

*“Concretamente, esta metodología nos permite aproximarnos al capital marca sobre la base de las preferencias manifestadas por los consumidores respecto a configuraciones o perfiles alternativos de un mismo producto. De esta manera se puede estimar la importancia o peso que tiene en la formación de dichas preferencias:*

*1.- La marca.*

*2.- Los atributos del producto o elementos del marketing mix.*

*3.- La interacción de la marca y éstos atributos o elementos”*  
*(Jiménez Zarco et. al. 2004, op. cit. Pág. 128)<sup>90</sup>*

2.- Métodos Holísticos.

Este tipo de métodos buscan averiguar el valor de la marca en función económica. Entienden que los activos que la

---

<sup>90</sup> Existe un instrumento muy conocido para realizar este análisis conjunto que mide el valor global que para el consumidor tiene una marca específica. Se conoce como BPTO (Brand Price Trade Off). Se trata de una metodología que usa dos variables: marca y precio y establece, como test, una serie de situaciones de compra en que se presenta a los consumidores combinaciones de marcas y precios. En realidad estudia más las respuestas ante el precio que ante otros valores, pero puede indicar también el aprecio a la marca y el valor añadido que el consumidor está dispuesto a pagar por disponer de ella.

marca lleva incorporados pueden suponer un valor superior de precio y un diferencial en el mercado. O sea que una marca puede disponer de un precio más alto o de una prima de cuota de mercado si se dan ciertas condiciones. Esta prima de precio y cuota de mercado es lo que valora el método holístico.

El precio primado es el indicador más generalmente utilizado y, como ya se ha indicado repetidamente, se trata del valor añadido que está dispuesto a pagar el cliente por disponer del producto de una marca determinada. Este es el precio primado. Que es positivo para la marca que se beneficia con respecto a otra y negativo para esta última.

La valoración se realiza estableciendo el sobreprecio y las unidades del producto vendidas, dentro de un periodo de tiempo determinado.

Hay otros indicadores de valoración dentro de este grupo, que se basan en costes, en precio de mercado o incluso en los indicadores bursátiles. Lo cual sólo indica la dificultad de valorar económicamente una marca cuyo “valor” es conceptual.

#### *9.2.2.7.5.2.- Enfoque indirecto.*

Es un enfoque desde la perspectiva del consumidor. Se analizan los comportamientos, preferencias, deseos y costumbres compradores del mismo, respecto a la marca que se valora.

*“La comprensión de la propuesta de valor desde el punto de vista del cliente será esencial para la permanencia en el mercado ya que, el enunciado de*

*beneficios que no son relevantes para el comprador hace que la oferta carezca de significado y, difícilmente, como se ha indicado, podrá establecer una relación que impulse la compra. Así mismo, deberá tenerse en cuenta que, el conjunto de beneficios prometidos, puede cambiar con el tiempo conforme los gustos, necesidades y hábitos de compra del consumidor evolucionen e, incluso, podrá darse la circunstancia de tener que adaptarlos con leves matices para distintos grupos de consumidores.”*  
(Martín García, 2005. op. cit. Pág. 79)

Este tipo de análisis indirecto comporta una serie de variables que pueden ser calidad percibida, asociaciones de marca, fidelidad al producto, etc., pero todas ellas dan una evaluación de la marca, aunque, como siempre, no es necesariamente una evaluación económica ajustada.

Pero lo cierto es que todos los autores están de acuerdo en que el principal valor de una marca que puede tasarse económicamente, es el valor añadido, “el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparado con la versión sin marca del mismo” (Alex Biel); “una marca tiene que ganarse la lealtad de los clientes todo el tiempo para seguir justificando la fijación de un sobreprecio” (Davis) o según Philip Kotler:

*“El único camino para obtener rentabilidad superior a la media es a través del desarrollo de grandes marcas. Las grandes marcas desarrollan beneficios emocionales... Muchos responsables de marca se centran en incentivos racionales, tales como las características del producto, el precio, promociones de ventas, que contribuyen muy poco al desarrollo de la relación marca-consumidor. Las grandes marcas desarrollan más trabajo sobre las emociones... En el*

*futuro, las grandes marcas mostrarán también compromiso con la responsabilidad social, es decir, preocupación por las personas y la situación del planeta*<sup>91</sup>.

#### 9.2.2.8.- Estrategia de marca.

Tres son los factores que comportan un análisis estratégico de marca:

*.- Análisis de clientes:* un estudio que debe orientarse hacia la comprensión de lo que hacen los clientes. Es conveniente segmentar el mercado para orientar a la estrategia.

*.- Análisis de la competencia:* estudiar la competencia, los competidores presentes y los potenciales.

*.- Autoanálisis:* estudiar si la marca tiene suficientes recursos, capacidades y la disponibilidad de suministrar.

En este último aspecto es muy importante conocer los recursos con que cuenta el plan estratégico de marca:

*“Quizás lo más importante, el imperativo estratégico”<sup>92</sup> representa un real compromiso donde las inversiones necesarias se hagan visibles y se estima la factibilidad de la estrategia de marca ¿Están disponibles los recursos para la inversión? ¿Existe un verdadero compromiso de la organización? ¿Es capaz la organización de llevar a cabo las iniciativas*

---

<sup>91</sup> Kotler, P. (2003) Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A. a la Z. Madrid. Prentice Hall.

<sup>92</sup> Aaker define el imperativo estratégico como el factor que “...representa pasos y acciones necesarios para suministrar la sustancia característica de la identidad de marca... el concepto de imperativo estratégico sugiere que la identidad de marca debería conducir la estrategia del negocio”.

*requeridas? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es negativa, la organización será incapaz de suministrar la promesa de la marca. En esa situación, la promesa se convertirá en un vacío eslogan publicitario despilfarrador de recursos que, en el peor de los casos, creará un pasivo en lugar de un activo de la marca” (Aaker, 2005, op. cit. Pág. 91)*

Los objetivos de una estrategia de marca son:

- .- Creación de una marca efectiva y suficiente: diferenciada y referenciada a los clientes y por ellos aceptada.
- .- Obtener recursos para la construcción de la marca.
- .- Crear sinergias.
- .- Claridad en la oferta.
- .- Apalancar el valor de la marca.
- .- Plataforma para opciones futuras de crecimiento.

Estrategia de extensión de marca:

En líneas generales se entiende como estrategia de extensión de marca el uso de una marca ya existente para lanzar nuevos productos al mercado. Este tipo de estrategia, el más común, se calcula que el 75% de los lanzamientos son de este tipo, tiene la ventaja de resultar más económico y reducir las posibilidades de error, porque se fundamenta en la solidez de una marca introducida en el mercado que respalda y cubre al nuevo producto. Se trata de hecho de una explotación de marca y del capital previamente acumulado por esta en la estimación de los consumidores. Es

un caso típico de explotación de las sinergias que la marca ha conseguido establecer entre sus clientes.

Las estrategias de extensión de marca son múltiples y muy conocidas: marca producto; marca línea y marca gama; marca fuente; marca paraguas; marca garantía; etc. Cada una de ellas dentro de un conjunto que de alguna manera las homogeneiza tienen sus propias tipologías, que se estudian en otros apartados de este trabajo.

Las ventajas de una extensión de marca son claras en los planteamientos empresariales, por una parte si la marca tiene un buen posicionamiento en el mercado, la nueva extensión se verá favorecida por ello; y si la calidad de sus productos representados, la reputación o notoriedad asociada a la marca está reconocida en los mercados, la nueva extensión tendrá mayores posibilidades de implantación.

No está claro que una mayor cantidad de productos amparados por una marca sea o no beneficioso, depende de factores como la coherencia entre los productos y la percepción que sobre esta coherencia tenga el consumidor.

Como mejor se complementa el nuevo producto con la marca y sus asociaciones previas, mejor será el resultado obtenido y mayor cantidad de valor marca recibirá ésta con el nuevo producto. La compatibilidad entre ambos, marca y producto, debe ser lo más íntima posible. *“Algunas organizaciones permiten que sus marcas accedan a unidades de negocio a las que sólo les preocupa la credibilidad que se obtiene usando el nombre, pero no con el valor de la marca madre” (Aaker, op. cit. pág. 140)*

Una de las claves del éxito de una estrategia de diversificación de productos, está en el grado de conceptualización de la marca *“Cuanto más conceptuales sean los valores expresados por la marca, más fácil será diversificarse. La lógica es fuerte... La presencia de una sola marca-*

*paraguas, permitirá rentabilizar y todas las inversiones realizadas sobre la promoción de esta identidad única” (Chevalier, 2005, op. cit. Pág. 179-180)*

Es evidente que para unas marcas es más fácil diversificarse y cuanto, como hemos dicho, más conceptual sea más fácil lo tiene. Una marca muy concreta, asociada a un producto específico tiene más problemas, como es natural.

Puede considerarse que las dos grandes ventajas de una extensión estratégica de marca es el ahorro de costes de lanzamiento- que en este caso suelen ser considerables- y un mayor valor de la marca madre, tanto valor intrínseco como asociado a los consumidores.

Las desventajas suelen ser una cierta confusión en los consumidores, mayor cuanto más difuso, menos coherente y menos complementario con la marca madre, sea el mensaje. También un fracaso del nuevo producto o servicio puede dañar a la marca original.

Por otra parte puede el producto tener éxito pero canibalizar las ventas del producto original, disminuir la identificación de la marca con otro producto, o difuminar la misma identificación de la marca con sus productos representados.

En definitiva, no deja de ser una apuesta que es necesario considerar con todos los análisis propuestos y de una manera prudente.

*“Dado el coste que tiene la creación de una marca ex novo, la tentación de usar esta forma de extender la marca como forma de penetración en nuevos mercados, es difícil de resistir ya que, cabe presumir que el reconocimiento, la calidad percibida y las asociaciones de que goza la marca original facilitan la extensión al tiempo que ésta, aporta nuevas*

*asociaciones y amplía el conocimiento de la marca original” (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 161)*

#### 9.2.2.9.- Gestión de Marca.

El modelo clásico de gestión de marca se preocupaba de las ventas a corto plazo, las inversiones son reducidas y los planes enfocados a beneficios rápidos y lo más considerables posibles. Su base conceptual era la imagen de marca que se consideraba ya de por sí un elemento táctico. Este modelo clásico, que aparece en la primera mitad del siglo XX junto con la figura del *brand manager*, tuvo un considerable éxito.

Si bien se guiaba principalmente por las ventas y los márgenes de beneficios, también lo es que gran parte de los grandes logros del marketing en este largo periodo, que casi cubrió toda la segunda mitad del siglo pasado, se deben al sistema clásico.

Las nuevas técnicas de gestión de marcas, como por ejemplo el liderazgo de marca, suponen la construcción de activos a largo plazo y también la recogida de beneficios a largo plazo. Pero a cambio crean unos activos asociados a la marca, valores añadidos, que justifican la planificación a largo y la inversión en marca.

*“El modelo de liderazgo de marca se basa en la premisa de que la construcción de la marca no sólo crea activos, sino que es necesaria para el éxito (y a menudo la supervivencia de la organización.) Los altos directivos de la compañía deben confiar en que la construcción de marcas promoverá la ventaja competitiva que rendirá financieramente” (Aaker y Joachimsthaler, 2005, op. cit. Pág. 30.)*



La gestión de marcas debe enfrentarse, en el mercado actual, con una competencia dura, pero también con cambios en los gustos, en las condiciones de la demanda, en los cambios sociales, económicos y psicológicos del consumidor, en los avances tecnológicos. Por lo tanto debe ser relativa, progresiva, continua y focalizada.

Se entiende que debe ser relativa porque siempre estará en función de la competencia, todas las acciones de marketing lo son en función de dicha competencia. Sólo es válida la acción que conduzca a un posicionamiento si produce una ventaja sobre la competencia.

La gestión de marca debe seguir la evolución de los mercados, por lo tanto debe ser progresiva. Y continua porque debe incidir constantemente en el mercado y en el consumidor, no puede permitirse rupturas. El consumidor cuando se acostumbra a una marca, o sea se fideliza, no quiere cambiar ni que le cambien mucho los contenidos emotivos ni el producto que representa la marca. Pero al tiempo el producto debe evolucionar continuamente para adaptarse a las exigencias de sus clientes fieles y de la competencia del mercado. También puede, e incluso en casos debe, evolucionar el aspecto de su marca, sin saltos cuantitativos, pero si aquellos cualitativos percibidos en el análisis del mercado.

Y debe permanecer focalizada hacia su autentica identidad. La identidad es el único elemento estable de la marca. Su verdadero valor en todos los sentidos. La referencia última.

Este método moderno, como hemos indicado, trabaja con la identidad de la marca y también con el activo de la misma. Porque este activo es un factor estratégico que conduce, o debe conducir, a ventajas competitivas y, consecuentemente, a beneficios a largo plazo.

*“Una de las cuestiones más importantes a considerar en la gestión de la cartera de marcas son los diversos cambios que se han producido en el entorno*

*empresarial durante los últimos años. El entorno en el que las empresas actualmente compiten se caracteriza por la existencia de numerosas modificaciones, que continuarán produciéndose en el futuro y conducirán a situaciones y estructuras muy diferentes de las actuales. Los cambios que se producen en el comportamiento del consumidor, en las estrategias de los competidores, en las leyes y reglamentaciones, así como en otros elementos externos del ambiente que rodea a las organizaciones, pueden influir sobre el éxito de una marca. Junto a estos factores externos, también considerar las variaciones que la propia empresa experimenta en el tiempo, y que pueden hacer necesario la realización de cambios en la forma de gestionar las marcas” (Lorenzo C. y Martínez, m. P. 2004, op. cit. Pág. 227)*

Como resumen de lo dicho, utilizaremos la Tabla que proponen las autoras citadas en la que se comparan los dos modelos de gestión de marca, por creer que es aclaratoria de las dos propuestas.

Modelo Clásico.	Modelo de liderazgo de marca	
Perspectiva del Brand Manager	Táctica y reactiva.	Estratégica y visionaria.
Estatus del Brand Manager	Menos experimentado. Orientado al corto plazo.	Importante en la organización. Orientado al largo plazo.
Modelo conceptual	Imagen de marca.	Imagen de la marca y Activo de la marca.
Medidas de control.	Resultados financieros a corto plazo.	Índices de valor de la marca.
Producto-mercado.	Un solo producto y mercado.	Varios productos y mercados.
Estructuras de Marcas.	Simples.	Complejas.
Número de marcas	Marca única.	Categoría de marcas: Marcas múltiples.
Ámbito país.	Un solo país.	Enfoque global.
Papel de comunicación del Brand Manager.	Coordinador de un número limitado de opciones.	Líder de equipo de varias opciones de comunicación.
Perspectivas de comunicación.	Externa. Orientada a clientes.	Externa e interna.
Fines estratégicos.	Cuota de mercado y ventas.	Identidad de la marca.

### 9.1.3.- IMAGEN DE MARCA.

La imagen de marca es una combinación de elementos físicos y emocionales que identifican a una marca, la diferencian y distinguen, se pretende que positivamente, sobre otros productos sustituibles o de naturaleza básicamente igual. Desde luego, el producto que representa debe tener la calidad requerida para soportar la comparación con los otros en el sector del mercado en que están incursos, pero son las características de tipo emocional las que determinan el valor de una marca.

Definiciones de imagen de marca hay muchas. No es un concepto unívoco.

*“Es el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado; representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión” (Sanz de la Tajada, 1994, op. cit. Pág. 89)*

Aaker define el concepto de imagen de marca (brand image) como la forma *“en que se percibe la marca en la actualidad por los consumidores”*, una definición muy parecida a la de Kotler: *“la manera en que el público percibe a la empresas o a sus productos”*; y Moliné como un conjunto: *“de interpretaciones del consumidor (cogniciones, sentimientos) de las auténticas características intrínsecas y extrínsecas del producto”*.

Dobni y Zinkhan opinan que la imagen de marca es *“...un fenómeno plenamente subjetivo y perceptual que se forma por medio de la*

*interpretación del consumidor, sea razonada o emocional...la imagen de marca no es inherente a los aspectos técnicos, funcionales o físicos del producto”.*

*“Así pues, la imagen de marca es una percepción que se formula en la mente, no sólo del consumidor, sino, además, de los distintos públicos y grupos de interés de la marca. Se diferencia de la identidad de la marca en que ésta es aspiracional y se define en el interior de la compañía mientras que aquella se produce en el exterior y puede forjarse con independencia de los diseños y planes de la empresa propietaria que, en suma, sólo puede decidir que tipo de imagen desea ofrecer a sus públicos y comunicarlos activamente con el fin de que sean coincidentes la imagen que se quiere ofrecer y la que realmente perciben dichos públicos.” (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 66)*

Cinco son los factores que configuran la imagen de marca:

- 1.- Características generales, sentimientos e impresiones del individuo.
- 2.- Percepciones sobre el producto.
- 3.- Creencias y actitudes.
- 4.- Personalidad de la marca.
- 5.- Vinculación entre características de la marca y los sentimientos y emociones que la misma genera en el consumidor.

La imagen de marca determina y afecta el comportamiento del consumidor respecto al producto. Y ello en función de su componente cognitivo-afectivo, que incide sobre la actitud del individuo hacia ella. Se trata de una dimensión conductual del ser humano que se mueve, como hemos visto anteriormente, por motivaciones y asociaciones afectivas.

Aunque, por todo ello, la marca su imagen es un elemento dinámico muy sensible a los cambios no sólo del mercado, sino de la propia sociedad y sus conceptos culturales. Y, desde luego, a factores externos que varían con los gustos, la edad, etc. Por lo que al desarrollar el concepto, deben tenerse en cuenta estos, ya que una de las necesidades que la marca tiene para rentabilizar la inversión es su estabilidad, como ya se ha estudiado.

#### 9.1.3.1.- Concepto de Identidad de Marca<sup>93</sup>.

*.- Cualidad de idéntico.*

*.- Conjunto de rasgos propios de un individuo o una colectividad que los caracterizan frente a los demás.*

*.- Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca.*

*(Diccionario de la Real Academia de la Lengua.)*

*“Así pues podemos dar una primera definición más precisa de la identidad de una marca: el hecho, para una marca, de poder ser reconocida como única, en el tiempo, sin ninguna confusión, gracias a los elementos que la individualizan.” (Chevalier, 2005. op. cit, pág. 122.)*

---

<sup>93</sup> “...este modelo implica cierta confusión entre la noción de imagen de marca y la de identidad de marca. Esta confusión sigue siendo la misma en la actualidad. Además, hay que precisar que, desde nuestro punto de vista, los dos sentidos se confunden: las imágenes (más bien que la imagen) corresponden a percepciones inducidas por los diferentes consumidores que constituyen segmentos de mercado. Son de naturaleza receptiva. La identidad es la sustancia de la marca, expresada a través de todos los métodos de intercambio utilizados por la marca. Es de naturaleza emisiva” (Chevalier y Mazzalovo, 2005, op. cit, pág. 127)

Por su parte Aaker<sup>94</sup> da esta definición:

*“La identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes...debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que introduce beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión”*

Es importante destacar en esta definición tres puntos: *“conjunto único de asociaciones”* dicho de otra manera, resaltar la diferencia con otros productos de similares características o que ocupan el mismo segmento en el mercado; *“crear y mantener”*, se trata de una aspiración y una promesa, aspiración de la compañía en crear y mantener un producto posicionado en el mercado y una promesa al consumidor, que reafirma en el siguiente extracto; *“una promesa de los integrantes de la organización a los clientes”*, lo que incluye un compromiso, un contrato con el consumidor en el que asegura la permanencia de la marca y de las características del producto que representa.

Tres son los objetivos que deben considerarse en la elaboración de la identidad de una marca:

-Reducir la ambigüedad, clarificando la interpretación y destacando los detalles relacionándolos a los elementos de la identidad de la marca. Es necesario facilitar la definición de lo que se quiere y planificarla para fortalecer a la marca.

---

<sup>94</sup> Aaker (2002) Construir marcas poderosas. Barcelona Gestión.

.- Fortalecer la capacidad de toma de decisión para identificar las capacidades de las dimensiones de identidad, en cuanto a percepción por los clientes y percepción de la diferenciación.

.- Suministrar ideas y conceptos útiles para la identificación de la misma.

Y tres son las cualidades esenciales que debe tener una identidad de marca:

.- Legitimidad.

.- Credibilidad.

.- Afectividad.

Estos atributos son ampliados por Aaker y Lendrevie<sup>95</sup>, que entienden que las dimensiones de la identidad de marca se estructuran en:

.- Los atributos del producto.

.- Los competidores.

.- La categoría de los productos.

.- La personalidad de la marca.

.- Las estrellas y los personajes vinculados a la marca.

.- Los compradores y los consumidores.

.- Los lugares, momentos y formas de utilización.

.- El precio relativo.

.- Los beneficios del consumidor.

.- Las características tangibles.

Pero el sistema de análisis más popularizado es el de Kapferer<sup>96</sup> que conceptualiza la identidad de la marca a través de un prisma conocido

---

<sup>95</sup> Aaker, D. Y Lendrevie, J. (1994) Le management du capital marque. Paris. Dalloz.

<sup>96</sup> Kapferer, J. N. (1997) Strategic Brand Management. Londres. Kogan Page. (Pág. 99-105.)



como “*Prisma de identidad de marca*” y que recoge los elementos de dicha identidad:

.- *Físico*: son las características independientes que están en la mente del consumidor o en su subconsciente. Y son de dos tipos:

Importantes: aquellas que evocan en la mente del consumidor la marca al recibir el impulso correspondiente.

Latentes: aquellas que se encuentran en niveles más subconscientes.

.- *Personalidad*: “*Los consumidores compran una marca dada principalmente porque encaja en sus propias vidas, y porque les gusta la personalidad que la marca proyecta*”<sup>97</sup> La personalidad se crea a través de la publicidad y los medios de comunicación, tanto interiores de la empresa como exteriores a ella. También puede estar informada por la personalidad del creador de la empresa, cosa que sucede mucho en productos de moda.

.- *Cultura*: se refiere al sistema de valores originales de sus creadores. Puede centrarse en una dimensión geográfica, el país de origen de la marca o condicionantes culturales del mismo o del país a que va dirigido el producto. Pueden ser aspectos culturales concretos: los deportivos o los tradicionales.

.- *Relaciones*: comunicación social de la marca. Las relaciones sobre la base de analogías que se establecen entre la marca y el consumidor. La marca puede influir en los individuos a través, por ejemplo, de los signos de pertenencia a un grupo o sobre el valor añadido que otorga su uso a una persona sobre los otros.

---

<sup>97</sup> Cerviño, J. (2002) *Marcas Internacionales. Cómo Crearlas y Gestionarlas*. Madrid. Pirámide. (Pág. 73)

.- *Reflejo*: la marca describe el consumidor medio del producto. Lo cual implica una identidad social y una jerarquización de la misma en el grupo. En el prisma de identidad de la marca, el reflejo se referencia a como el público ve a los usuarios y compradores de la marca.

.- *Mentalización*: es como el consumidor se ve a sí mismo en función del uso de la marca.

Estos seis elementos se configuran en dos dimensiones: una social (físico, relación, reflejo) y otra espiritual o interna de la marca (personalidad, imagen y cultura).

Aaker y Joachimstaler, en su obra citada (2005, pág. 67) exponen los errores más frecuentes al desarrollar un sistema de identidad de marca:

.1.- Evitar una perspectiva limitada de marca: se entiende que la marca no puede identificarse con sólo tres palabras. *“Una identidad extendida puede contribuir a “desempaquetar” a la marca evitando la fijación en los atributos del producto y trampas en ciertas proclamas publicitarias. “ (op. cit. Pág. 71.)*

2.- Vínculo a un beneficio funcional, cuando sea posible.: *“La trampa de la fijación en los atributos del producto es muy real, y resulta útil (más aún crítico) ampliar la marca para incluir personalidad, asociaciones organizativas, símbolos y beneficios de autoexpresión. No significa, no obstante, que los atributos (particularmente los nuevos y diferenciados) y los beneficios funcionales deban ser ignorados sobre la base de que una marca real no se enfoca en atributos.” (op. cit. Pág. 71.)*

3.- Ignorar construcciones que no ayuden: sólo deben utilizarse construcciones que encajen y ayuden ignorando las

demás. Utilizar solamente aquellas asociaciones que correspondan a las características que deba poseer la marca.

4.- Generar ideas profundas sobre clientes: tres son los análisis que deben sustentar la identidad de una marca: análisis del cliente, análisis de la competencia y autoanálisis. *“Un error frecuente es el fracasar en las relaciones del cliente con la marca.”*

5.- Comprender a los competidores: *“Otro error es menospreciar a los competidores. Parece natural enfocarse en lo que, como marca o compañía, se es capaz de hacer y en lo que desean los clientes. El problema es que existen vigoroso competidores y otros potenciales, que deben considerarse. Una clave para suministrar una marca diferenciada es comprender sus enfoques, lo que normalmente comienza con un análisis de sus estrategias de posicionamiento, pasadas y actuales” (op. cit. Pág. 76)*

6.- Permitir identidades múltiples de marca. Una identidad múltiple es un valor añadido a la identidad de marca, especialmente si funciona en distintos mercados. En estos casos las asociaciones deben ser por un lado comunes, pertenecientes a la marca en todos los casos, y otras particulares de las funciones en cada caso.

7.-Lograr que la identidad conduzca a la ejecución: pueden producirse problemas organizativos que lleven a que se de una desconexión entre la identidad de marca y su implantación. Por lo que es conveniente un compromiso y colaboración entre las organizaciones implicadas.

8.- Elaborar la identidad de marca: *“la identidad de la marca, a menudo, es ambigua, especialmente cuando se reduce a*

*unas pocas palabras o frases. Podrá, por lo tanto, desempeñar un papel difuso al comunicar la razón de ser de la marca, inspirar a los recursos humanos y asociados de la organización y guiar el proceso de decisión. En este caso elaborar la identidad de la marca puede ser apropiado e incluso necesario.” (op. cit., pág. 80)*

#### 9.1.3.2.- La Marca como imagen corporativa.

Dentro del moderno marketing, las marcas corporativas, aquellas que representan a una organización y engloban todos los productos y servicios que esta ofrece, son la gran novedad del final del Siglo XX y principios del XIX. No es que el concepto sea nuevo, ya en plena mitad del siglo anterior existían marcas corporativas<sup>98</sup>, pero no actuaban en función de este hecho o no entendiéndolo como un objetivo.

Tanto es así que la mayor parte de las marcas corporativas actuales se han creado sobre marcas registradas anteriores, no creadas *ex novo* para los nuevos planteamientos. Parece ser que este hecho se debe más que a una acción premeditada, a que el concepto de marca corporativa aparece siempre en un momento de la evolución de la corporación, por lo que esta aprovecha activos- marcas- que tenía en su poder en vez de crear una nueva, lo cual, desde luego, no tendría demasiado sentido, excepto en circunstancias especiales.

Esta aparición de una política de marcas corporativas debe mucho a la globalización del mercado y la necesidad que tienen las grandes corporaciones de unificar sus acciones de mercado. En realidad y en último término entre adaptarse al mercado o adaptar el mercado a la corporación se ha elegido esta última posibilidad. No se trata tanto de una

---

<sup>98</sup> Y anteriormente pueden considerarse como tales los trabajos de Peter Behrens y Otto Neurath para AEG en una fecha tan temprana como 1908.

percepción básica de las corporaciones, que quizás no fuera su intención inmediata, pero si resultó la mediata.

Es, como siempre, difícil definir la marca corporativa y hay varias y diferentes concepciones: Joan Costa<sup>99</sup> cree que las corporaciones *“ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también como lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo se comunican todo ello (imagen pública)”*

Nicolas Ind<sup>100</sup> entiende que *“La identidad de una organización es la percepción que tienen sobre ella misma... incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias”*.

Para Paul Capriotti<sup>101</sup> la identidad corporativa es *“... la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás”*<sup>102</sup>

Hay también alguna definición más críptica, por ejemplo la Justo Villafañe<sup>103</sup> para él que la imagen corporativa sería: *“...la integración en la mente de sus públicos (de la compañía) de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”*

---

<sup>99</sup> Costa, J. y CIAC (2004) La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona. Piados.

<sup>100</sup> Ind, N. (1992) La imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid. Díaz de Santos.

<sup>101</sup> Capriotti, P. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona. Ariel.

<sup>102</sup> Entendemos por corporaciones las empresas, ya que también pueden considerarse como tales, desde un punto de vista semántico, cualquier institución benéfica, de gestión o artística. Aunque estas no dejan de promocionar, con ánimo de lucro o sin el, un producto y vender una imagen y una identidad. Pero no es el objeto de este estudio dicho caso especial de corporación.

<sup>103</sup> Villafañe, J. (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Pirámide.

Para Joan Costa (op. cit.), las características funcionales de este tipo de identidades corporativas son: Nombre o identidad verbal, el logotipo, la simbología gráfica, la identidad cromática, la identidad cultural, los escenarios de la identidad en términos de arquitectura corporativa y los indicadores objetivos de identidad que facilita la propia entidad.

Una de las más atinadas observaciones sobre la imagen corporativa es de Nicolas Ind que plantea que esta debe ser relativizada a cada uno de los públicos receptores, porque cada uno de ellos entenderá la imagen según sus propias percepciones, en las que intervendrán conceptos psicológicos pero también culturales.

*“La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido... la imagen “idónea” es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa” (Ind. 1992, op. cit.)*

Con lo cual estamos planteando los mismos conceptos que propugnábamos para la imagen de marca y sus connotaciones, relativas al mercado a que se dirige y según la percepción que logra implementar en el consumidor.

Esta percepción del público sobre una imagen corporativa, se forma a través de los mensajes que está emite y, también, del comportamiento de los productos o servicios que ofrece. Los mensajes que emite serán su forma de comunicarse, ya que sin ellos no se entenderá la identidad e imagen de la corporación.

*“Se tendrá en cuenta, pues, la universalidad de todos los actos y manifestaciones de la compañía como elementos comunicativos, en mayor o menor grado y con connotaciones positivas o negativas; la necesidad*

*de adaptar los hechos comunicativos a los distintos públicos de la organización pero, los mensajes emitidos, deberán necesariamente de guardar la debida coherencia con la identidad corporativa que los debe de sustentar y, por último, insistir que, la ausencia de comunicación, su debilidad o lo inadecuado de su planteamiento en función de los receptores seleccionados en cada caso, impedirán la consecución de los objetivos propuestos ya que los mensajes, como se ha indicado, no serán entendidos ni adoptados, constituyendo este hecho, además, un despilfarro de esfuerzos y dinero.” (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 176)*

Ries y Trout<sup>104</sup>, en su famoso libro, establece unas reglas que denomina “*de carácter operativo*” para amparar en un nombre corporativo una o varias marcas o sus extensiones.

“1.- *Según volumen*: Los productos potencialmente triunfadores no debe llevar el nombre de la casa. Los productos de pequeño volumen sí deben llevarlo.

2.- *La competencia*: Cuando hay un vacío, el producto no debe llevar el nombre de la casa. En un sector saturado debe llevarlo.

3.- *Apoyo publicitario*: Las marcas con un gran presupuesto de publicidad no deben llevar el nombre de la casa. Las que cuentan con un presupuesto pequeño sí deben incluirlo.

---

<sup>104</sup> Ries, A. y Trout, J. (2000) Posicionamiento. Madrid. Mac Graw Hill.

4.- *Trascendencia*: Los productos de avanzada no deben llevar el nombre de la casa. Las materias primas, como los químicos, deben llevarlo.

5.- *Distribución*: Los productos que se venden en estantes de los supermercados no deben llevar el nombre de la casa. Los que se venden por medio de representantes o canales especiales sí deben llevarlo.”  
(Ries y Trout, 2000, op. cit. Pág. 90)

#### 9.1.3.2.1.- *Identidad visual*.-

Capriotti<sup>105</sup> afirma que la comunicación es *“todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)”*.

Pero gran parte de la comunicación en nuestra sociedad- en la sociedad humana en conjunto- es no verbal. En algunos contextos llega al 70% el componente no verbal de la comunicación. Por lo tanto en muchos contextos- seguramente en la mayoría de ellos- la comunicación no verbal es más poderosa que la verbal, y mucho más cuando se pretende llegar al consumidor por medio de sistemas de representación gráficos que entran por los ojos.

*“Los clientes ven el mundo a través de los ojos montados horizontalmente en su cabeza. Es como mirar a través del parabrisas de un coche. Para lograr el máximo impacto visual, un logotipo debería tener la misma forma que un parabrisas, aproximadamente dos*

---

<sup>105</sup> Op. cit.



*unidades y cuarto de longitud por cada unidad de alto.”*  
(Ries y Ries 2002, op. cit, pág. 138)

La identidad visual de la marca ha demostrado ser, en la mayor parte de los casos, un instrumento más poderoso que la comunicación verbal en cuanto a las percepciones que evocan el producto o el servicio. Un signo es una evocación directa que no requiere un proceso de razonamiento, pero es evidente que debe, primero, ser asociado a la marca en la mente del consumidor. Por otro parte, aunque la identidad visual sea más fácil de recordar, o tenga un mayor poder evocativo, es el nombre de la marca lo que se recuerda:

*“El nombre de Nike es el que le da significado al conocido símbolo Swoosh<sup>106</sup>. El símbolo no le da mucho significado a la marca Nike. Después que un símbolo haya estado asociado a un nombre durante un largo período de tiempo, el símbolo puede representar al nombre mediante un efecto de tipo “rebote”. Pero sigue siendo el nombre el que lleva el poder de la marca”* (Ries y Ries, 2002, op. cit. Pág. 141.)

Pero no son sólo los símbolos gráficos los que pueden formar la identidad visual de una marca, también pueden hacerlo las metáforas<sup>107</sup> asociadas. Zaltman<sup>108</sup> opina que *“...una implicación de esta premisa es que los métodos diseñados para ensalzar y analizar metáforas sistemáticamente*

---

<sup>106</sup> Swoosh es el nombre que se le da al logo de Nike en EE. UU.

<sup>107</sup> Metáfora:

.-Tropo que consiste en trasladar el sentido recto de las voces a otro figurado, en virtud de una comparación tácita: Las perlas del rocío. La primavera de la vida. Refrenar las pasiones.

.- Aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto y facilitar su comprensión: el átomo es un sistema solar en miniatura.

.- Alegoría en que unas palabras se toman en sentido recto y otras en sentido figurado (DRAE)

<sup>108</sup> Zaltman, G. (1997) Rethinking market research: putting people back in. Journal of Marketing Research, Nov. 424-438.

*aumentan el conocimiento obtenido de investigaciones con enfoques más literales.”*

La metáfora visual implica una relación entre el signo y la identidad de la marca. Una pirámide puede significar solidez y una garantía de permanencia, y un jaguar fuerza y velocidad. Son metáforas que provocan asociaciones que, a su vez, refuerzan las posibilidades de que el consumidor las interiorice y las recuerde, no sólo cuando vea la marca o sus símbolos, sino cuando vea el animal o construcción independiente de la marca.

*“Una estrategia basada en una metáfora visual puede tremendamente comunicar una identidad central a los responsables de implementar la identidad de marca. Además, el proceso de trabajo con metáforas visuales posee el beneficio de lograr que los miembros del equipo piensen en lo que representa y no representa la marca” (Aaker, 2005, op. cit, pág. 100)*

De todas formas no todos están de acuerdo en la importancia de la identidad visual de la marca y sí en el significado de la misma en la mente:

*“Se han gastado grandes energías en crear símbolos elaborados para usar como logotipos. Blasones, escudos, escudos de armas, y otros símbolos heráldicos han salido de las salas de diseño en gran profusión. En general, esta energía se ha gastado en vano. El poder del nombre de una marca está en el significado de la palabra en la mente. Para la mayoría de las marcas, el símbolo tiene poco o nada que ver con la creación del significado en la mente” (Ries y Ries, 2002, op. cit. Pág. 142)*

En cualquier caso la identidad visual depende tanto del signo como de otros factores aplicados al mismo, entre ellos el color. Una parte importantísima de imagen de marca está asociada al color y su recepción por el consumidor. Esta recepción no es igual para todos, ni la reacción frente a determinado color es parecida; en ocasiones son no sólo diferentes sino también contrarias.

Hay colores que son más utilizados que otros, por ejemplo el rojo es, con mucho, el más utilizado. Entre otras cosas porque es el más visible y capaz de atraer la atención. Es un color que produce energía y excitación, aunque es necesario tener en cuenta que estas asociaciones son siempre relativas a las diversas personalidades, pero algunas pueden tener componentes universales.<sup>109</sup> También es cierto que entre los colores se producen asociaciones y las gamas se asemejan las unas con las otras más que con unas terceras. Y por último algunos colores se han asociado a virtudes o acontecimientos determinados: el blanco a la virginidad, el negro al luto o el morado o púrpura a la realeza. El problema es que son asociaciones culturales y dependen de la cultura. Hay culturas en que el negro es el color del luto, o el amarillo de situaciones escandalosas.

En cualquier caso el color es un componente importante en las asociaciones de la marca con las motivaciones a que está condicionado el individuo.

#### 9.1.3.2.2.- *Imagen global.*

*“No hay barreras que limiten el branding global. Una marca no debe conocer fronteras” (Ries y Ries, 2002, op. cit. Pág. 153.)*

Cuando una empresa cubre sus cuotas de mercado en su país de origen, no puede crecer en el mismo, o así lo cree, y se le hace necesario

---

<sup>109</sup> Uno de las relaciones entre color y producto es Butano, que en principio fue el color en que se pintaron las bombonas de Repsol y al final se ha convertido en una marca.

desarrollarse, puede optar por expandirse con otros productos dentro del mismo mercado. Es una manera de crecer.

*“Pero no la única manera de crecer. De hecho, la solución perfecta para lograr ambos objetivos es crear una marca global. Es decir:*

*.- Mantener el enfoque concentrado de la marca en el país de origen.*

*.- Hacerse global.” (Ries y Ries, 2002, op. cit. Pág. 153-154)*

El primer problema con que se enfrenta una marca global es el propio nombre. La empresa debe, en primer lugar, considerar si ofrece una sola imagen global en todos los mercados. De entrada es muy probable que el conocimiento del producto que tenga el mercado internacional sea mínimo, así que todo el potencial del producto y la empresa, en una primera etapa, estará en la propia marca. Será la única referencia del consumidor.

La marca debe poseer una serie de atributos que impacten en el nuevo mercado además de representar la filosofía de la empresa y el producto. Es cierto que los mercados se han globalizado y mucho de ello se debe a las marcas, o más concretamente a las grandes empresas.

*“La globalización<sup>110</sup> es un fenómeno de la misma naturaleza que el desarrollo de las marcas: más bien es irreversible en vez de polémico. Hay que intentar mejorar los efectos positivos y atenuar los negativos. Por otro lado, su alcance sobrepasa en gran medida el*

---

<sup>110</sup> La Real Academia de la Lengua define globalización como: “Extensión de las tendencias de los mercados y de las empresas, que alcanza una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.”

*campo económico.” (Chevalier y Mazzalovo, 2005, op. cit. Pág. 301.)*

Aunque bajo un punto de vista histórico globalización ha existido siempre- recuérdese la seda china, las especias de la India, los paños holandeses, los vinos franceses-, es evidente que hoy día la desaparición, especialmente para el comercio y las empresas, de las barreras aduaneras- o la relajación de las mismas- y el hundimiento de los sistemas proteccionistas- que de vez en cuando aún son resucitados por algunos países- ha cambiado todo el panorama del comercio mundial.

Pero el problema que se le plantea a la empresa es la decisión sobre la marca que utilizará en su desarrollo global. Y para ello deberá realizar un estudio de mercado que implique no sólo las posibilidades de introducción del producto y el segmento consumidor al que quiera dirigirse, sino también las condiciones socio-económicas del país y especialmente las culturales.

Si los atributos de una marca pretenden condicionar las percepciones de la mente del consumidor, e introducir en ella motivaciones que le lleven a comprar un producto, estas deben estar de acorde con la cultura y especiales características psicológicas del país. Las percepciones, hemos dicho, son una consecuencia de un proceso personal y cultural, arraigadas muchas de ellas en el contexto social.

La idea, muy propia del marketing internacional, de que las poblaciones de los diversos países son homogéneas y niveles determinados es, por lo menos, muy arriesgada. Es cierto que en niveles de desarrollo semejantes se dan gustos y hábitos semejantes, pero no siempre un producto que en un país es líder en su sector, es apreciado con igual intensidad en otro, porque no se percibe su utilidad o porque hay otro local que sustituye, con ventajas, al nuevo.

Lo cual nos lleva a considerar que en muchos casos la aparición de una marca global es más producto de una decisión empresarial, que de una demanda del mercado. Dicho de otra manera, al consumidor no le interesa la marca global por sí misma, no es un atributo fuerte en muchos mercados, lo que le interesa al consumidor es que el producto cubra sus necesidades. El consumidor compra de forma individual, que la marca sea global o no, en productos de uso no es una motivación suficiente para él.

Lo cual no implica que no compre una marca global, seguramente lo hace en mayor medida que marcas locales en muchos productos de uso cotidiano, sino que no es un atributo para la compra que dicha marca sea global o no. Las percepciones para la compra de la marca- sea global o no- son otras. En definitiva que globalizar una marca es una decisión empresarial cuyos objetivos están determinados por necesidades internas de la empresa, no por cubrir un mercado carente de una gama de productos.

Pero la cuestión surge porque una de las características de la marca global es que su sistema de comercialización, incluso de posicionamiento es igual en todos los países. Utiliza una misma estrategia<sup>111</sup>.

Esta estrategia unitaria tiene sus ventajas:

- .- Uniformidad de marca en todos los países en que este implantada. Evidentemente esto es beneficioso para la marca en países con mucho turismo.
- .- Puede aprovechar los medios de comunicación internacionales para sus comunicaciones. Es una ventaja en productos de alto precio y que inciden en segmentos de la población con acceso lingüístico a dichos medios de comunicación.

---

<sup>111</sup> Esta afirmación, muy extendida, no deja de ser relativa por cuanto las marcas globales tienen que usar medios de distribución, comercialización y comunicación locales, lo que les lleva en casi todas las ocasiones a adaptar parte de su estrategia a las condiciones del mercado local.

.- Internacionalización de los distribuidores. Es una ventaja que seguramente aumentará de valor en el futuro, ya que la tendencia es a la concentración de puntos de venta, lo cual facilita la distribución internacional.

.- Reducción de costes y economías de escala: tendencia a la estandarización de componentes del producto, por ejemplo envases, mayores líneas de producción, utilización de las mismas campañas de publicidad traduciendo el mensaje oral<sup>112</sup>, etc.

.- Asociaciones útiles: es una ventaja discutible. El hecho de ser global, como hemos dicho, no es un atributo en sí mismo. Pero hay sectores que le otorgan una mayor confianza a una empresa grande, o a un país de procedencia. En este entendido es posible que ofrezcan ventajas.

En todo caso hay productos más afines a ser promocionados en un mercado global, por ejemplo los productos de alta tecnología y, entre ellos, los informáticos, que ya de por sí llevan el concepto de globalización incorporado y cuyos manuales de instrucciones- también los textos indicativos en el producto- están en inglés que se ha convertido en el idioma de la globalización. En esta misma línea están los productos de lujo, los musicales, incluso se han uniformado las tendencias de la moda y, consecuentemente, las formas de vestir.

*“La marca global no implica necesariamente una estrategia de producto global o estandarizado. De hecho, la marca es el elemento de marketing más fácil de estandarizar. La marca es a veces un elemento de ayuda para dejar la imagen inalterada a nivel*

---

<sup>112</sup> Este punto implica una nueva técnica publicitaria que evite textos propios de una determinada cultura, mensajes simbólicos que sólo entiendan los de una cultura, o expresiones muy locales. Se tiende a una publicidad de carácter general y con mensajes universales.

*internacional pero poder adaptar otros atributos del producto. En la estrategia global de marca, algunas empresas han adoptado por mantener la misma marca en todos sus mercados, pero modificar algunas características del mismo para adaptarse a los mercados exteriores. De esta forma se mantendrían las ventajas que supone una marca global a la vez que la empresa se acerca a las particularidades de sus clientes” (Jiménez Zarco, et al. 2004, op. cit. Pág. 184)*

En cualquier caso, uno de los problemas de la marca es el mismo nombre como apuntamos más arriba, ya que la traducción literal o la misma expresión gráfica puede traer problemas en otra cultura y otros usos idiomáticos. Ciertamente es que se tiende a una homogeneización de las culturas, por lo menos en ciertas estructuras, y la asunción de nombres extranjeros, especialmente ingleses, no es un condicionante para ninguna marca, incluso puede ser una asociación positiva.

También es cierto que la cultura dominante incide a través de los mass-media en las otras culturas. Los hábitos y formas se ven influidos por las películas y los programas de televisión, lo que contribuye a que productos de marcas globalizadas sean conocidos antes de llegar a través de estos medios de comunicación de masas.

En definitiva, la imagen global de una marca, y la propia marca global es, con muchas probabilidades, el futuro.

#### 9.1.3.3.- Diseño de marca. Programa de diseño.

La marca representa la identidad de la empresa o corporación. Identidad es *“el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás. Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distintas a las demás”*. Esto aplicado a la corporación es



la marca, que representa sus rasgos propios, la diferencia de las demás y le da conciencia de ser ella misma y distinta, o sea individualizada.

El deseo de identidad propia y diferente es tan antiguo como la propia humanidad y la marca, como elemento identificador y diferenciador, aparece cuando nace la propiedad privada, sino antes, por ejemplo como signo para marcar las reses, o sea diferenciar la propiedad de unos de la propiedad de los otros.

En el mundo moderno las marcas representan a la corporación, fundamentan la imagen corporativa y actúan como instrumentos de transmisión del mensaje corporativo, dicho de otra manera forman parte esencial de las estrategias de comunicación.

Por lo general las marcas son elementos visuales, sean textuales o gráficos, en general signos con una simbología propia, distinta de la intrínseca pero evocativa del mensaje que quiere promover la corporación. Es una forma de visualización de la información, que no son datos en el sentido estricto sino relaciones evocadoras del prestigio, valores, objetivos y garantías que ofrece la corporación y que transmite, o intenta transmitir, a sus productos.

Para diseñar una marca existen varias técnicas con propuestas diversas sobre los componentes de un programa de diseño, pero todas ellas siguen unos factores básicos que incluyen tres elementos fundamentales: texto, tipos de letra y colores. Cómo se combinan estos elementos y las interpretaciones conceptuales de los mismos permiten crear un modelo de diseño- o varios- para presentar propuestas de marcas.

Fundamentalmente la estructura de un programa de diseño debe considerar y resolver los factores conceptuales previos a la decisión y que de hecho plantean las diferentes posibilidades y combinaciones.

Las marcas pueden ser:

*Gráficas y no Gráficas.* Estas últimas son las que no tienen una estructura gráfica, sino real: por lo general la imagen del producto.

Las Gráficas puede ser de dos tipos: Textuales y Pictóricas.

Las textuales se presentan en dos tipos: abreviaciones y nombres.

Las primeras se estructuran en: abreviaciones, siglas, acrónimos o símbolos.

*Abreviatura:* representación gráfica reducida de una palabra mediante la supresión de letras finales o centrales: Etc.

*Siglas:* palabra formada por el conjunto de letras iniciales de una expresión completa: ONU.

*Acrónimo:* tipo de sigla que se pronuncia como una palabra: OVNI; vocablo formado por una uniones de elementos de dos o más palabras, constituido por el inicio de la primera y el final de la segunda, u otras combinaciones.

*Símbolos:* en realidad se trata de abreviaciones en las que se suprime el punto final, pueden ser signos no alfabetizables o letras, en la acepción que hace referencia al tema que tratamos, naturalmente.

Los nombres que forman las marcas pueden ser descriptivos, existentes, artificiales, metafóricos y propios.

Las Pictóricas pueden ser no figurativas y figurativas. Estas últimas se subdividen en Metafóricas, reales y descriptivas.

El problema que presenta el diseño de una marca, según Mollerup<sup>113</sup>, no es tanto la confección del mismo como un instrumento, sino la comunicación de la identidad corporativa y “*las reglas que permiten crear los aspectos visuales de un buen programa de diseño y una buena representación de la marca*”.

Identifica tres problemas en el proceso:

*Problema técnico:* precisión en la transmisión de la información.

*Problema semántico:* ¿pueden los símbolos transmitidos traspasar su significado exacto al receptor?

*Problema de efectividad:* cómo afecta, si afecta, la conducta el significado recibido.

En términos de diseño:

¿Se ve suficiente?

¿Se comprende suficientemente?

¿Crearé el efecto deseado?

Lo cual nos lleva al concepto de ruido<sup>114</sup> en la Teoría de la Comunicación<sup>115</sup>, dicho de otra manera la comprensión del mensaje. En

---

<sup>113</sup> Mollerup, P. (1980) Marks of excellence. Nueva York. Phaidon Press.

<sup>114</sup> Ruido en la Teoría de la Comunicación es una señal que no contiene comunicación o que dicha comunicación no se entiende. Ruidos son, también, elementos que distorsionan la calidad de la señal, en este caso del mensaje.

Ruido y fidelidad son dos aspectos distintos de una misma cosa. La eliminación del ruido aumenta la fidelidad; la producción de ruido la reduce.

El programa básico relacionado con el ruido y la fidelidad es la posibilidad de aislar esos factores dentro de cada uno de los componentes de la comunicación, factores que son los que determinan la efectividad de esta.

este contexto se trata tanto del ruido técnico, el diseño gráfico, como del ruido semántico *“perturbación o distorsión del significado que no son deseados por el emisor pero que inevitablemente afectan al destinatario”*.

El ruido técnico estará referenciado a problemas de color, dibujo, tramas, etc. El semántico no sólo al significado sino también a los condicionantes sociales del contexto a que vaya dirigido el mensaje.

La solución de estos factores es esencial para resolver el diseño de marca y elaborar un programa de diseño de marca con garantías para la posición que pretenda ocupar dentro de un determinado sistema socio – cultural.

#### 9.1.3.4.- Sistema de identidad corporativa.

*“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o*

---

Existen seis elementos básicos en la comunicación: Fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor. Cuando nos referimos a una comunicación de persona a persona, la fuente y el codificador pueden ser agrupados, como pueden serlo así mismo el receptor y el decodificador. En esta versión truncada del modelo la fuente codifica un mensaje y lo coloca en el canal, de manera que puede ser decodificado por el receptor.

Una fuente de comunicación, después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, codifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Existen, por lo menos, cuatro distintas clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la fidelidad. Estos factores son:

- Sus habilidades comunicativas.
- Sus actitudes.
- Su nivel de conocimiento.

- La posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio – cultural.

<sup>115</sup> Shannon, C. Y Weaver, W. (1949) The mathematical Theory of Communication, Urbana, The University of Illinois Press.

*ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo”<sup>116</sup>.*

La identidad corporativa<sup>117</sup> tiene como centro la Marca. Y no sólo es un factor de comunicación, sino también lo es de gestión empresarial ya que comprende, transversalmente, cualquier sector de la empresa que esté involucrada en cualquier forma con la imagen de la empresa.

*“(las corporaciones)... ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente, a través de cómo comunican todo ello (imagen pública).”<sup>118</sup>*

La dimensión de la imagen de una corporación tiene tres vertientes en función de los tres tipos de público de la compañía:

*Corporativa:* se refiere a la comunicación corporativa.

*De Mercado:* marketing.

*Interna:* para construir, internamente, una imagen de empresa.

La identidad corporativa esta asociada a:

*-la producción (identidad sectorial):* acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.

*-la actividad comercial (identidad mercadológica):* la capacidad de la

---

<sup>116</sup> Costa, J (1995): Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ciencias sociales. Pág. 42.

<sup>117</sup> El término identidad corporativa aparece en 1960.

<sup>118</sup> Costa, J (1992) Identidad Corporativa y estrategias de la Empresa. Barcelona CEAC.

empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende del precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva, etc.

*-la evolución histórica de la organización:* relación de las personas, hitos, acontecimientos... acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración fundacional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa, etc.

*-la naturaleza legal (identidad mercantil):* es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles (sin fines de lucro) o bien mercantiles (fines mercantiles) en sus diferentes variables.

*-el entramado social (identidad social):* conjunto de características que definen la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, el tejido social de su plantilla, su compromiso con la comunidad, etc.

*“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma... incluye el historial de la organización, sus creencias, y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias”<sup>119</sup>*

Según esto, los componentes estructurales de la identidad son:

- .- *Identidad verbal:* nombres de la marca, empresa, nomenclaturas, naming.
- .- *Identidad visual:* símbolo, logotipo, colores corporativos

---

<sup>119</sup> Ind, N. (1992) La Imagen Corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid. Díaz de Santos.

- .- *Identidad cultural*: implicación cultural de la empresa, estilo, sistemas conductuales. Discurso<sup>120</sup>.
- .- *Identidad objetual*: los productos o servicios.
- .- *Identidad ambiental*: distribución, redes de ventas, imagen de signos externos como expositores, soportes publicitarios en general.

Estos elementos se han denominado también vectores de identidad corporativa y son los mismos de la identidad formal de la marca que se han visto en el apartado correspondientes, con lo que se incide una vez más en la correlación entre la identidad de la corporación con la marca que la representa.

Tres son las fuentes de información que configuran la construcción de la imagen de marca<sup>121</sup>:

- 1.- Los *medios de comunicación masivos*: dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable. En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, pues la complejidad de dichas sociedades hace que la experiencia directa del individuo no pueda llegar a todos los ámbitos. En este contexto los medios se han convertido en una institución

---

<sup>120</sup> El concepto de cultural de la corporación es tan amplio que creemos necesaria una definición: La cultura corporativa es el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.

<sup>121</sup> Capritotti, Paul (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.

privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.

2.- Las *relaciones interpersonales*: muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes. En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

3.- La *experiencia personal*: probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo.

La conjunción de todos estos factores configura la identidad de la organización, un proceso largo que es resultado de una abstracción, de una simplificación en que todo el entramado de una organización se reduce a su esencia, al conjunto de los atributos que entiende o aprehende el



consumidor. Nos se trata de atributos individualizables, sino de un todo que el consumidor almacena en su memoria e interpreta una y otra vez, modificándolos positiva a negativamente, en cada ocasión que se le recuerda, por medios publicitarios o de otra índole, a la corporación.

#### 9.1.3.5.- Desarrollo de la identidad de marca.

Cuando una empresa decide crear una marca, establecer la identidad de la misma, a consecuencia del lanzamiento de una nueva línea de productos, porque incorpore nuevas actividades, fusione con otras empresas o por las causas que motiva esta necesidad, debe desarrollar un proceso que le permita conceptualizarla en función de la necesidad directa que de ella tiene la empresa y las características que quiere reflejar en la misma.

*“El establecimiento de la identidad de marca podría ser perfectamente comparable con el proceso que sigue un individuo a la hora de desarrollar su propia identidad. En los momentos iniciales de su vida, el entorno familiar comienza a marcar cuáles son algunos rasgos fundamentales de su personalidad. Pero con el paso del tiempo, el contacto y la influencia de otros individuos, las situaciones a las que el sujeto se enfrenta, la experiencia que adquiere, y las actuaciones a las que se enfrenta entre otras cosas, pueden añadir nuevos rasgos a la personalidad, o bien marcarla y hasta incluso alterarla, modificando de ese modo la propia identidad del sujeto.”<sup>122</sup> (Cerviño, 2002, op. cit, pág. 17.)*

Un modelo válido para articular una marca es el que propone Martín García en su libro ya citado “*Arquitectura de Marcas*” que entendemos cumple con

---

<sup>122</sup> Carviño, J. (2002) Marcas Internacionales. Cómo crearlas y Gestionarlas. Madrid. Pirámide.

los pasos necesarios para plantear una verdadera identidad de marca, con algunos cambios que proponemos. Dicho modelo lo desarrolla en cuatro etapas:

#### Etapa 1: Desarrollo de la Identidad de Marca.

Se trata de definir qué es la marca, para qué se necesita, cuáles son las características, cuál es su objetivo, qué beneficios puede aportar. Todo ello se analiza en cuatro apartados:

- .- Establecimiento del Sistema de Identidad de Marca:
  - .- análisis de las dimensiones que deben componer dicha identidad.
  - .- determinar y definir las más importantes.
  - .- determinar la esencia de marca.
  
- .- Definición de la Imagen de Marca.
  - .- evaluar la percepción de la marca.
  - .- definir rasgos y asociaciones.
  - .- evaluar la incidencia de la marca en el posible cliente.
  
- .- Elaboración de una proposición de valor:
  - .- análisis desde la perspectiva del cliente.
  - .- ventajas y beneficios que incorpora la marca.
  - .- diferencias patentes con la competencia.
  
- .- Definición del Modelo de Cliente basado en la Marca.
  - .- análisis de las formas de adquisición del producto o servicios.
  - .- criterios de compras.
  - .- alternativas que ofrece la competencia.

#### Etapa 2.- Establecer el Posicionamiento de la marca:

Una etapa fundamental cuando se trata de establecer la marca en el mercado, con precisión y eficacia. Hay que establecer los siguientes factores:

- .- Posición que se pretende ocupar.
- .- A quién pretendemos desplazar.
- .- Recursos necesarios.
- .- Condiciones de mantenimiento.
- .- Beneficios que se pretende obtener.

Etapa 3.- Desarrollo de la Identidad formal de la marca:

Se trata de analizar todos aquellos elementos formales o conceptuales, que serán, indudablemente, a la marca por los distintos sectores de los compradores y conformarán su identidad visual y verbal. Dichos elementos se han estudiado en el capítulo 9.1.2., del presente trabajo.

Etapa 4. – Desarrollo de una estrategia de Gestión de los Activos de la marca.

Esta etapa se divide en tres apartados:

- .- Comunicación del posicionamiento de la marca.
  - .- Comunicación al mercado en general: externos e internos.
  - .- Establecimiento de una estrategia de comunicación de marketing integrada.
    - .- Uso de medios masivos.
    - .- Uso de elementos de comunicación fuera de los medios (below the line)
    - .- Comunicación interna.

.- Establecimiento de una cultura corporativa basada en la marca.

.- Diseño e implantación de un sistema de medidas para evaluar:

.- Inversión de la empresa.

.- Recuperación y beneficios.

.- Desempeño corporativo.

Y como instrumentos para la ejecución de estas etapas y su control a lo largo del proceso de crear la identidad de marca, se implementarán los siguientes conceptos:

.- Concretar la extensión y la intensidad del desarrollo de la campaña.

Dependerá siempre de la naturaleza del producto o servicios ofrecidos, pero también del entorno: mercado, sector y competencia.

También depende si se está trabajando en una marca nueva, que es el caso que planteamos, o se trata de una reestructuración y nuevo lanzamiento de una marca ya establecida en el mercado.

Y, naturalmente, depende asimismo del papel que la marca desempeñe en el conjunto de activos estratégicos de la empresa. Hay marcas conductoras que necesitan una gestión más activa y un posicionamiento especial, más relevante, en el mercado para lo cual es necesario un marketing de posicionamiento más intenso. *“Sin embargo, las marcas que identifican empresas u organizaciones requerirán poner el acento en la gestión de la cultura corporativa que respaldará la identidad de la marca y su posicionamiento” (Martín García, 2005, pág. 50).*

.- Construir una marca no es un procedimiento lineal. Los pasos pueden superponerse según los problemas y las ventajas que se encuentren en el

desarrollo. También es importante considerar que a medida que se avance en la realización de la identidad de la marca, es necesario revisar los pasos anteriores, y reconsiderarlos en función de los avances y decisiones últimas tomadas o las nuevas perspectivas que se evidencien a medida que se cubran las etapas.

.- Ahora bien, es necesario que el orden de ejecución de las etapas sea estricto, ya que no es posible establecer un correcto posicionamiento si la identidad de la marca no está bien definida. Por ejemplo no es aconsejable diseñar los elementos gráficos de la marca sin conocer cuál es el posicionamiento deseado y no puede establecerse una estrategia de gestión de activos, sin tener completadas las etapas anteriores.

.- De un modelo debe desprenderse que las marcas son, o deben ser concebidas, como *“sistemas constituidos por elementos identificables a través de las etapas y por las relaciones entre ellos especificadas por los flujos de precedencia entre etapas”* y por las interacciones en cada etapa. Terminamos con un comentario de Aaker:

*“Al ser una descripción multidimensional, la identidad de marca puede ser compleja. La marca puede tener asociaciones que reflejen atributos del producto, dimensiones de personalidad, asociaciones organizativas, símbolos e imágenes al uso. ¿Cómo priorizar esta amplia descripción?” (Aaker, 2005, pág. 102)*

### 9.1.3.6.- Formación de la imagen de marca.

Keller<sup>123</sup> plantea seis recomendaciones para la formación de la imagen de marca:

1.- Establecer una orientación de mercado y de marketing relacional al tratar de tomar decisiones relativas a la marca.

2.- Definir con precisión el tipo de estructuras cognitivas que se desea crear en la mente de los consumidores. Dicho de otra manera: que tipo de imagen se quiere crear, que tipo de mensaje se quiere dar a través de la imagen de la marca.

3.- Decidir sobre el tipo de acciones u operaciones de carácter táctico y estratégico que se van a tomar para la creación y fijación de la imagen.

4.- Plantear una visión a largo plazo a la hora de tomar cualquier tipo de decisión que tenga que ver con la gestión de la imagen. Los cambios en la estructura cognitiva del consumidor ocurren de forma lenta; si se fuerza un cambio rápido por medio de acciones que intención de trata de cambiarlo a corto plazo, puede y suele crear confusión y distorsión de la imagen.

5.- Investigar la estructura cognitiva del individuo y los posibles cambios a los que esta se ve compelida en el tiempo. Cambios sociales o culturales. Es imprescindible para el éxito de la gestión de la imagen de marca el detectar estos posibles cambios en la estructura cognitiva del sujeto.

---

<sup>123</sup> Séller, K. L. (1998) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. Nueva Jersey. Prentice Hall.

6.- Evaluar los rendimientos que una imagen de marca sólida, única, creíble y apreciada pueda ofrecer. Evaluar también las oportunidades que comporta su aprovechamiento estratégico y comercial y su incidencia en el capital comercial.

Los modelos desarrollados en el campo de la psicología sobre la estructura de la memoria que se basan en el razonamiento asociativo, junto a otros relativos a los procesos de activación generalizada de la información y el conocimiento, se han usado tradicionalmente para ofrecer un marco conceptual que pueda explicar los procesos de formación, activación y recuerdo de la imagen ante un estímulo exterior.

Tradicionalmente se utiliza para explicar los procesos de formación de marca el conocido "*Modelo de red asociativa de Memoria*"<sup>124</sup>. Este modelo propugna que la memoria de cualquier persona está formada por nodos, cuya proximidad y formación estructural determinan el nivel de recuerdo. La estructura de la memoria tiene, pues, forma de red, conformada por la presencia de dichos diferentes nodos cuya situación y relaciones entre ellos, comunicaciones, posición en la red y fuerza de unión, viene determinada por el grado de similitud semántica que presenten. Donde ante la presencia de un estímulo se produce una activación en el ámbito generalizado de la red.

El consumidor incorpora la imagen de la marca a su estructura de memoria, no sólo la primera impresión, sino los sucesivos mensajes que recibe de la misma, que va acumulando en el mismo concepto. Esta información es seleccionada y filtrada, lo cual quiere decir que el cerebro no la deja pasar si no interesa o le parece negativa o sin interés. También, si estamos saturados de ella y su publicidad, o de otros productos.

*“Si la coherencia de estas nuevas unidades de información con respecto a la res, es bastante alta, la*

---

<sup>124</sup> Aaker, D. (1907) Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research. Agosto, 34. Pág 3 347-356.

*fuerza con la se vincularán a la red será tal, que la probabilidad de pérdida de información en la memoria será relativamente baja. Si este proceso de nueva información es bastante habitual por parte del consumidor, finalmente llevara a que la imagen formada sea compleja y se encuentre constituida por asociaciones de diferentes tipos y procedencias” (Jiménez Zarco 2004, op. cit. Pág. 72-73)*

Este planteamiento explica la disyuntiva entre estabilidad de la marca y carácter dinámico. La estructura mental retiene el recuerdo de la marca por un tiempo, pero este tiempo depende de la utilidad de la misma y esta utilidad de los cambios experimentados en el entorno y en el propio individuo.

Dos son las principales componentes de la imagen de marca: Las asociaciones de marca, o sea el conjunto de evocaciones que la marca suscita en sus públicos y la Personalidad o Marca como personaje, conjunto de características humanas que los públicos asocian a la marca.

#### *9.1.3.6.1.- Asociaciones de la imagen.*

Las evocaciones, que ya se ha dicho son un componente esencial, deben producir en el consumidor o cliente potencial una tendencia favorable, un ánimo, hacia la marca a través de la percepción de motivaciones que provoquen un sentimiento de aprobación o identificación con dicha marca.

Según Moliné<sup>125</sup>: *“al asociar la marca a un contexto de uso, de estilo de vida, o a un criterio de personalidad, por ejemplo, pueden suministrar un motivo de compra, pueden hacer que el cliente se sienta alguien diferente, o modificar la experiencia de uso del producto”.*

---

<sup>125</sup> Moliné, M. (2003) Malicia para vender con marca. Bilbao. Deusto.



Se entiende pues que el objeto último de la imagen de Marca es lograr las preferencias del consumidor para el producto o servicio que representa. Y ello a través de las percepciones que tiene el individuo sobre ella; estas percepciones se implementan o se mantienen por medio de una comunicación entre la empresa y el cliente a través de mensajes, unos voluntarios y otros involuntarios, *“que constituyen un flujo continuo de cuyos residuos constituyen, precisamente el conjunto de asociaciones del que goza, o padece, una determinada compañía o marca”* (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 66)

Las asociaciones de marca no nacen de una simple impresión, sino de unos orígenes o fuentes que tienen distintas procedencias. Las principales fuentes son:

a.- Experiencias del individuo:

El conjunto de experiencias que ha tenido el individuo a lo largo de toda su vida, tanto aquellas físicas, como psicológicas o sociales, influyen decisivamente en su estructura de asociaciones. El individuo es un ser que está conformado por la serie de experiencias que se acumulan, estas experiencias condicionan siempre su actuación. Una experiencia negativa, como una positiva, puede ser relacionada con una marca por cuestiones externa a ella, o a la empresa.

Una vez las asociaciones se han realizado, de manera cognitiva o innata, afectan a la relación entre el individuo y la marca.

b.- Fuentes externas al individuo:

Se entiende por fuentes externas al individuo, cualquier que no sean las propias de él, desde la empresa con sus mensajes, hasta la familia con sus influencias. Todas ellas, como se verá a

continuación, inciden en la percepción que tiene el individuo de la marca.

#### Relaciones sociales.

Amigos: son una clara referencia sobre el individuo. En la psicología social la influencia de los grupos de edad, en la que por lo general están incluidos los amigos, conforma una de las mayores contingencias de influencia sobre los individuos. El hecho que una determinada marca sea bien aceptada por el conjunto, es un factor de motivación y un factor asociativo muy importante.

#### Familia:

La antropología social nos indica que la familia es el mayor referente en un individuo. La familia no es sólo la célula básica de formación del individuo, sino también la base de la mayor parte de su psicología. Las relaciones establecidas en la niñez y juventud, en el seno de la familia, condicionan la evolución, por lo general, del individuo. Una marca usada en el seno de la familia es una asociación muy poderosa para cualquier consumidor, que con mucha seguridad, repetirá el consumo de la misma y se convertirá en un cliente.

Por supuesto, también es correcta la contraria, si una marca era rechazada por la familia, por las causas que fueran, el individuo la percibirá.

#### Fuentes neutras:

Las fuentes neutras son simplemente los informes de los expertos, revistas especializadas, fuentes de confianza del consumidor.

c.- Información de la Empresa:

Es la tercera fuente de creación de asociaciones. Las marcas tienen su origen en las empresas y estas quieren crear una imagen positiva en la mente del consumidor, y, si se puede, condicionarla en función de las necesidades comerciales.

Las empresas proporcionan una información que suele estar sustentada en los supuestos beneficios que el producto confiere al cliente. Pero no siempre; en ocasiones pueden destacarse otros valores que poco o nada tienen que ver con el producto en sí mismo. En cualquier caso, todas ellas están en función del objetivo de la imagen de marca: fomentar la capacidad para que sea reconocida, recordada y valorada.

No todas las asociaciones tienen el mismo valor para la imagen de marca. Davis<sup>126</sup> propone lo que llama “*pirámide del valor de la marca*” que divide en tres zonas la imagen de marca:

1<sup>a</sup>.- *Inferior*: Características, atributos y procesos que deben ser demostrados a los consumidores.

2<sup>a</sup>.- *Media*: Beneficios funcionales o emocionales que la marca promete.

3<sup>a</sup>.- *Superior*: Creencias, valores emocionales, espirituales y culturales susceptibles de ser asociados a la marca.

Lo que dice Davis explica es:

---

<sup>126</sup> Davis, S. (2002) La marca. Máximo valor de su empresa. México Pearson.

Las asociaciones deben elegirse de menor a mayor importancia. En la base están las más fáciles de aportar, que son, consecuentemente, las más fáciles de imitar y, por ello, son la menos significativas. En el tramo superior las más significativas, más difíciles de imitar pero también, por su propia naturaleza, las más complicadas de lograr y asociar a la marca.

Queda claro que las asociaciones que derivan de una *“orientación social y comunitaria”* están más firmemente arraigadas en el grupo social. El intentar provocar estas asociaciones puede ser muy beneficioso para la imagen de marca, el producto y la empresa, pero también es cierto que su formación no sólo es dificultosa, sino peligrosa. Son asociaciones que no pueden crearse de forma puntual, sino a través de una estrategia que logre, o lo intente, una presencia permanente de dichas asociaciones en los contextos sociales.

También son importantes las asociaciones vinculadas al concepto de innovación, especialmente en los productos y servicios tecnológicos. Aaker: *“La reputación como innovador puede suministrar credibilidad en las nuevas proposiciones del producto, especialmente cuando estos reclamos realmente producen una diferencia para los clientes”*

En el campo de la tecnología la asociación de la marca a innovaciones es un valor considerable para el cliente de este tipo de productos. El problema está en que teniendo en cuenta la rapidez en que aparecen las innovaciones en el mercado, una imagen sostenida por una innovación, puede quedarse desfasada en poco tiempo y las ventajas desaparecer.

Otra de las asociaciones importantes es la basada en la preocupación por los clientes. Se trata de una asociación organizativa que genera confianza en los productos y servicios representados por la imagen de marca. Es un compromiso entre la empresa, todos y cada uno de los miembros de la misma, y el cliente; requiere mucha honestidad, respeto y cumplimiento.

Pero como asociación a largo plazo es muy rentable para las dos partes involucradas.

Dentro de este último grupo de asociaciones es importante el prestigio asociado a la organización que, por lo general, produce credibilidad en sus marcas. En este caso es la empresa la que contribuye, en un primer estadio, a la imagen de marca, cediéndole sus éxitos y valoraciones en el mercado. Es importante una buena comunicación empresa-cliente para hacerle llegar el mensaje y potenciarlo. No se trata sólo del hecho publicitario, sino crear una motivación del consumidor por los valores añadidos que comporta el prestigio, que se traducen en seguridad y garantía de producto o servicio.

Otra de las asociaciones está basada en la dimensión de la estrategia de marca: local o global. El hecho que la marca sea de un tipo u otro no implica necesariamente una ventaja inicial. Las globales tienen a su favor el prestigio de la gran empresa, el haber triunfado en otros mercados, y una imagen universal y cosmopolita. La estrategia local es un acercamiento a un mercado que posee unas características determinadas, que aconsejan un tratamiento circunscrito a él. Las dos estrategias ofrecen asociaciones diferentes y las dos tan válidas la una como la otra. Por lo general el problema no es el enfoque estratégico en sí, sino como se lleva a cabo.

*“Los elementos de identidad también necesitan priorizarse con respecto a su capacidad de diferenciar la marca de sus competidoras y para que resuenen en los clientes. La decisión de construir sobre asociaciones existente o moverlas a nuevas direcciones dependerá de qué nivel de apalancamiento producirá la respectiva dimensión de identidad sobre la creación de interés y fidelidad de clientes. Este apalancamiento, de hecho, depende de cuánto diferencia y resuena en los clientes. Priorizar cada dimensión de identidad sobre estos dos criterios es un*

*ejercicio valioso."Aaker y Joachimthaler, 2005 op. cit. Pág. 105.)*

Las asociaciones que hemos visto pueden ser de diversos tipos y sustentarse en naturaleza diversa. La clasificación más conocida es la propuesta por Keller<sup>127</sup>, que las escalona en tres categorías:

a.- Atributos:

Los atributos son los rasgos característicos del producto o servicio que la marca representa y destaca y que, de una forma u otra, condicionan la decisión de compra del consumidor, en función de la percepción que tienen el consumidor.

Hay dos tipos de atributos: relativos y no relativos al producto, en función si están o no relacionados con la composición física del producto o las condiciones básicas del servicio.

b.- Beneficios.

Es el segundo tipo de asociaciones vinculadas a la marca, beneficios que obtiene el consumidor con la compra, uso o consumo del producto. El beneficio es el valor que para el consumidor tiene el producto. Estos beneficios pueden dividirse, a su vez, en tres grupos:

- .- Funcionales.
- .- Experienciales.
- .- Simbólicos.

c.- Actitud:

---

<sup>127</sup> Keller, K. L. (1994) Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity. Journal of Marketing. 57, enero pág. 1-12.

La actitud hacia la marca es el tercer tipo de esta clasificación. Son las evaluaciones que el consumidor hace sobre la marca y es, de hecho, el paso final hacia la compra. Las actitudes, que pueden ser positivas o negativas, están *“basadas en las creencias que tienen el consumidor sobre el grado de presencia en el producto de determinados atributos, que ofrecen beneficios de diferente naturaleza.”*

Aunque esta clasificación ha quedado un tanto desfasada, ya que en el moderno marketing se aceptan otras series de asociaciones que difícilmente se pueden incluir en la clasificación de Keller, como los condicionantes sociales, culturales, sentimientos y experiencias, personalidad del individuo que todas ellas influyen en la imagen de marca y la percepción de los consumidores de la misma.

Respecto a los beneficios asociados a la imagen de marca, podemos considerar que generan:

- .- Ventajas competitivas:
- .- Nuevas oportunidades de negocio.
- .- Se constituye en activo financiero.
- .- Identifica, diferencia y distingue de la competencia.
- .- Genera confianza.
- .- Sentido de pertenencia.

#### 9.3.6.1.2.- Personalidad de la marca.

Para Aaker, la personalidad de la marca es el *“conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada”*

Las percepciones derivadas de las asociaciones son relevantes en tanto y cuanto son identificables por los consumidores y, como los rasgos personales o las conductas, pueden ser identificadas con la marca y unidas consustancialmente a ellas.

*“Así, del mismo modo que un ser humano puede ser percibido como simpático o antipático, cordial o arrogante, superficial o profundo, las marcas pueden presentarse ante sus públicos bajo una imagen humanizada que represente su equivalente en términos de personalidad. Los constructores de marcas deben elegir una personalidad adecuada al producto o servicios al que van a identificar pero, es esencial, que dicha personalidad sea coherente y creíble puesto que, los esfuerzos de comunicación pueden verse traicionados cuando la experiencia del usuario, tanto con la marca como con la organización que la sustenta, produzca la percepción de una imagen “maquillada” de la realidad. Todas las organizaciones tienen una personalidad y, por extensión sus marcas. La ausencia de personalidad tendrá entre sus públicos la misma valoración que tendría una persona que careciera de ella”. (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 70-71)*

Aaker<sup>128</sup> propone cinco factores de personalidad:

---

<sup>128</sup> Aaker también propone como ejemplo las asociaciones que incluye la personalidad de marca de una conocida empresa de los EE.UU., L.L. Bean, que produce calzado deportivo artículos de caza, pesca y camping. Estas asociaciones de la personalidad de dicha marca



*Sinceridad:*

Practica. Honesta. Alegre. Genuina. Marcas que quieren hacer de la transparencia con sus usuarios la imagen de relación con ellos, incidiendo en el carácter familiar cercano al consumidor.

Marcas asociadas al tipo: Gallina Blanca. Kodak. Casa Tarradellas.

*Excitación:*

Intrepidez. Animosidad. Imaginación. Actualidad. La marca opta por estar de moda, ser excitantes, excéntricas, provocativas, juveniles, independientes, agresivas e innovadoras.

Marcas asociadas al tipo: Amena, Benetton.

*Competencia:*

Confiable. Eficiente. De confianza. Cuidadosa. Inteligente. Corporativa. Seria. Representa el éxito asumiendo las facetas de liderazgo, seguridad e influencia.

Marcas asociadas al tipo: CNN, IBM.

*Sofisticación:*

Lujo. Sugestivo. Sensual. Lujoso. Marcas asociadas a artículos de lujo.

---

son: amistad, honestidad, solicitud, para toda la familia, práctica y económica, sentido del humor, guía- se refiere a la guía de un experto-, estilo de vida sano.

Marcas asociadas al tipo: Mercedes. Louis Vuitton.

*Rusticidad:*

Resistencia. Gusto por la vida al aire libre. Fortaleza. Rudeza.

Marcas asociadas al tipo: Marlboro. Levi's.

Estas opciones no son excluyentes entre sí, puede mezclarse y barajarse en las estrategias que se quiera emplear. En cualquier caso la personalidad de la marca se erige en uno de los factores esenciales en la imagen de la marca. Y esta personalidad debe constituir la *“base de una diferenciación significativa especialmente en contextos donde las marcas son similares respecto a los atributos del producto”*. Esta afirmación de Aaker, cobra mayor importancia en contextos de mercados cada vez más competitivos y en los que los productos cada vez se diferencian menos en sus compuestos físicos o en sus utilidades prácticas.

#### 9.1.3.7.- Gestión y dirección de la imagen de Marca.

Cualquier marca, por muy poderosa que sea la empresa, no cumple ninguna misión si no logra convertirse en familiar para el consumidor y consigue introducirse en sus circuitos de memoria. Desde luego logra mejor su cometido si esta presencia en la memoria del consumidor está relacionada con asociaciones favorables, fuertes y únicas.

No hay que olvidar que la imagen de una marca es una representación de la realidad, por lo general bajo una simbología determinada, en la mente del consumidor. Es evidente que tanto la implantación de esta imagen en la mente del consumidor y su asociación a valores positivos, no es controlable por la empresa. Pero sí pueden definir bien sus objetivos y plantear un mensaje entendible por el consumidor. Las marcas que alcanzan éxito tiene

una primera característica acusada: están muy diferenciadas del resto de la competencia.

También es necesario considerar que la marca, su implantación en el mercado y en la mente del consumidor, depende de circunstancias que varían constantemente. El mercado es dinámico y los consumidores son receptores de estas variaciones.

La empresa debe transmitir pues la imagen de marca que pretenda, la más adecuada para cubrir sus objetivos, mantenerla en medio de las variaciones del mercado y las percepciones del consumidor, e implementarla para alcanzar el posicionamiento que se haya propuesto. Todo ello a través de un sistema de comunicación que permita transmitir esta imagen al consumidor e informarle de la realidad de la marca y del producto.

Para ello deben controlar e incidir, cuanto sea posible, en las fuentes de las asociaciones que realiza el consumidor, y mantenerlas favorables a los intereses de las marcas, o sea que los atributos implicados en ella sean recibidos como positivos por los consumidores.

Una buena imagen de marca proporciona ventajas competitivas, oportunidades de negocio y revaloriza el capital de la empresa al convertir su marca en un activo financiero.

La gestión de marca debe lograr comunicar de manera clara y sencilla el posicionamiento de la marca al mercado y a los consumidores que lo forman, por lo cual debe establecer una estrategia de marketing integrada, usando los medios de comunicación masivos necesarios para ello.

Debe también establecer una cultura de comunicación corporativa basada en la marca y diseñar un conjunto de sistemas de control que evalúen la inversión, los objetivos propuestos, y el trabajo corporativo en relación con la marca.

#### 9.1.4.- MERCADO.

Independientemente de la etimología de la palabra mercado, que proviene del latín<sup>129</sup>, y de la acepción más conocida de lugar físico en el que se comercia, el DRAE incluye una serie de acepciones que inciden, en mayor o menor medida, en el objeto del presente trabajo.

- .- Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.
- .- Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.
- .- Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera
- .- *Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.*
- .- Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

Y respecto a otro de los apartados de este capítulo, el Drae dice:

*Segmento de mercado:* Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.

En realidad un mercado en el concepto de la disciplina del marketing es un conjunto de personas y organizaciones con necesidades, dinero para satisfacerlas y motivaciones para gastarlo en ellas. Estas personas, compradores o consumidores, reflejan sus deseos en la demanda, buscando una utilidad en el producto que satisfaga sus necesidades a corto, medio o largo plazo. Los vendedores ofrecen los productos que se supone necesita el consumidor. Estos dos factores, consumidor productor o

---

<sup>129</sup> De mercatus –us, con el significado de comercio, tráfico, que a su vez deriva de mercari comprar. Corominas, J. 2003, op. cit. Pág. 392.

vendedor, demanda u oferta, interactúan entre ellas en diversos niveles conformando un todo que se denomina mercado.

Se puede, asimismo, definir el mercado como el espacio, la situación o el contexto en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de bienes, servicios o mercancías por parte de unos compradores que demandan esas mercancías y tienen la posibilidad de comprarlas, y unos vendedores que ofrecen estas mismas. Pueden existir mercados de distintos tipos y niveles.

Desde mercados internacionales hasta mercados ciudadanos; desde mercados personales, en los que el comprador y el vendedor están en contacto directo, hasta mercados impersonales que se realizan a través de medios tecnológicos sin contacto directo.

Se habla de economía de mercado como referencia al intercambio entre consumidores, que demandan bienes y servicios que producen las empresas, y las empresas, que suministran estos bienes pero a la vez demandan otros para elaborar los primeros. Estos mercados suelen clasificarse en mercados de productos, de trabajo y de capitales.

El significado del término mercado es, pues, amplio, aunque básicamente, en esencia, incluye a dos factores: el consumidor y el productor, porque todo puede reducirse a esta relación, con los matices que se quieran. Los dos, consumidor y productor constituyen el metaparadigma de la disciplina.

#### 9.1.4.1.- Concepto.

*“Para un responsable de Marketing, un mercado es el grupo de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Un mercado es el conjunto de compradores y una industria es un conjunto de vendedores. El tamaño del mercado depende del número de posibles compradores que hay para una*

*oferta particular del mercado. Los compradores potenciales tienen tres características: interés, ingresos y acceso.*<sup>130</sup>

Tres son los conceptos que se manejan en esta definición, por otra parte muy expresiva de lo que constituye el objeto de estudio:

*Mercado:* Conjunto formado por todos los compradores reales o potenciales de un producto o servicio.

*Mercado real:* son los consumidores que adquieren y usan los productos.

*Mercado potencial:* el conjunto de todos los consumidores que muestran un determinado nivel de interés por un producto o servicio concreto, pero que aún no lo consumen y se espera que lo hagan en un futuro más o menos inmediato.

La delimitación de un mercado, bajo un punto de vista conceptual, está marcada por los factores siguientes:

*Mercado disponible:* el conjunto de consumidores interesados, con posibilidades adquisitivas y acceso a un producto o serie de productos o servicios. En realidad aunque un mercado está en cualquier parte, el mercado disponible indica ya una segmentación, porque circunscribe el mercado a un grupo, más o menos importante, pero delimitado por sus capacidades, económicas, geográficas o sociales de acceso al producto.

*Mercado disponible cualificado:* son los mismos que en el caso anterior pero que además están cualificados para acceder y usar un producto o servicio. Significa de hecho otra segmentación del

---

<sup>130</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (2003) Introducción al Marketing. Madrid. Prentice Hall.

anterior universo potencial. La cualificación viene dada por el producto y no tanto por el consumidor. Es necesario un cierto nivel o motivación para usarlo.

*Mercado objetivo:* el sector del mercado disponible cualificado al que la empresa decide dirigirse. En ocasiones se le designa como Mercado Meta.

*Mercado penetrado:* el conjunto de consumidores que han comprado el producto o servicio. También se le designa como Mercado real.

En resumen, se identifican y definen los mercados en función de los consumidores y vendedores, la demanda y la oferta, pero también de los segmentos que los conforman, o sea de los grupos específicos compuestos por categorías de consumidores homogéneas. Y si bien en un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para que las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás, con respecto al marketing, este supuesto se concreta y reduce a aquellos que no sólo tengan motivaciones, recursos y deseos, sino que tengan acceso al producto.

Para determinar este mercado, esta vinculación entre consumidores, clientes, motivaciones, potencialidades, etc., se emplean técnicas que resumidas bajo un epígrafe común de estudios de mercado, identifican, definen, delimitan, el mercado, sus problemas y posibilidades. Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

#### 9.1.4.2.- Mercado y entorno.

Establecido el concepto de mercado y sus variables, el entorno cuya función es más bien condicionante del mercado, y planteados los diferentes tipos de mercado que pueden darse, es importante centrarse en el mercado en tanto y cuanto incide en las estrategias de marketing. Y para ello hay que analizar el mercado potencial que es el objetivo y a la vez el medio en que se desarrollará la estrategia y la acción o acciones de la empresa para posicionar su producto o servicio.

El mercado potencial se verá, con el tiempo, influido por los factores económicos, sociales o culturales que acompañan, como entorno, a cualquier mercado, sea sectorial o global. Estas influencias no deben tomarse sólo en cuanto al producto, sino también en toda la estructura del mercado, de modo y manera que si el entorno plantea una opción determinada, por ejemplo de tipo ambiental o ecológica, los productos no contaminantes tendrán una clara ventaja sobre los contaminantes.

Y también vale para los segmentos de mercado, por ejemplo geográficos, son más apreciados los automóviles de tracción en las cuatro ruedas en un mercado rural que en uno ciudadano, donde pueden ser más valorados los pequeños, aunque esto pueda también verse influido por factores de tipo social que se sobrevaloran sobre los de tipo utilitario.

Todos son factores no son controlables por la empresa y, consecuentemente, por los especialistas en marketing con que cuenta, pero sí deben ser prevenidos.

En el mercado potencial, el universo en el que tiene que desarrollarse el producto, pueden establecerse dos niveles.

*.- Mercado potencial actual:* que implica no sólo el mercado en sí mismo sino también la posición que ocupan los competidores y sus esfuerzos de posicionamiento.



.- *Mercado potencial absoluto*: que es el máximo nivel de demanda a que puede aspirar un producto sobre la base que todos los consumidores potenciales son consumidores efectivos. Tasa de consumo unitario óptima.

El concepto mercado potencial absoluto es el límite máximo a que puede llegar la demanda. Desde luego es un objetivo de referencia más que un objetivo alcanzable. Pero permite crear modelos ideales sobre los que referenciar el tamaño de las posibilidades del mercado y el valor de la oportunidad económica. Tres hipótesis de trabajo se plantean en el mercado potencial absoluto:

.- Todo consumidor potencial de un producto es usuario efectivo.

.- Todo consumidor usa el producto en cada ocasión que necesita del mismo.

.- Todo consumidor utiliza el producto, cuando lo necesita, en la dosis óptima.

Con todo ello se tiene una idea bastante aproximada del tamaño óptimo del mercado potencial absoluto del producto. Por supuesto no se trata de un mercado estático sino que es dinámico y los condicionantes influyen en él como en cualquier otro. Y si bien la empresa tiene pocas posibilidades de cambiar las fluctuaciones de mercado, en ocasiones si puede hacerlo, no tanto la empresa como acciones de lobbying, o sea la presión de las empresas del sector, por ejemplo en las regulaciones legales, campañas de concienciación, etc., en cualquier caso su capacidad de intervención es siempre limitada.

Los factores que puede controlar la empresa son por lo general herramientas de marketing que se expresan en las cuatro P<sup>131</sup>:

*Producto:* la empresa puede ofrecer un producto que solucione el problema del consumidor. Los valores, idoneidad y atributos del producto es un factor controlable por la empresa.

*Plaza (distribución):* la adecuada distribución y que el producto se encuentre en aquellos lugares donde el consumidor lo adquiere también es un factor controlable.

*Precio:* depende de los costes de la empresa.

*Promoción:* es la capacidad de comunicación de la empresa, para transmitir el mensaje.

Los factores en los que la empresa no tiene control son conocidos como la cinco grandes restricciones de Wilkie.<sup>132</sup>

1<sup>a</sup>.- *Restricciones relativas a los clientes:* la empresa está obligada a adivinar y anticipar las necesidades de los clientes y entender sus motivaciones.

2<sup>a</sup>.- *Restricciones de la competencia:* la empresa debe competir con otras empresas y presentar una ventaja competitiva importante y readaptarla cuando sea superada por las ventajas competitivas de las demás.

3<sup>a</sup>.- *Restricciones de los circuitos de distribución:* la empresa debe convivir con los intereses de los distribuidores

---

<sup>131</sup> McCarthy, J. (1960) Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood. Irwin.

<sup>132</sup> Wilkie, W. L. (1990) Consumer Behaviour. Nueva York. Wiley and Sons.

independientes, que si bien están obligados a colaborar por intereses mutuos, no siempre sus objetivos son los mismos.

4<sup>a</sup>.- *Restricciones propias a la compañía*: la empresa debe ser consciente de sus recursos, fuerzas y puntos débiles.

5<sup>a</sup>.- *Restricciones circunstanciales*: factores del entorno que influyen en el nivel de demanda.

Todo ello configura el mercado del producto y los condicionantes del mismo.

#### 9.1.4.3.- Estructura de la Demanda:

El objetivo de este estudio es la estimación cuantitativa del mercado potencial y del nivel de la demanda global en un momento determinado.

El objetivo del estudio es no sólo el análisis de la propia demanda sino también el estudio económico y de viabilidad de todo el plan estratégico.

La demanda de consumo se estructura en los siguientes niveles:

*.- Demanda de un bien de consumo perecedero.*

Los datos a evaluar son:

*.- Número de unidades de consumo potenciales.*

Se trata naturalmente del 100% de las unidades que podrían consumirse si todos los consumidores utilizaran el producto. Se trata del mercado potencial absoluto.

*.- Tasa de usuarios efectivos entre las unidades de consumo potenciales (ocupación)*

*.- Tasa de consumo unitario por usuario efectivo (penetración)*

En el caso que se trate de un bien de consumo perecedero que está unido al uso de un equipo (gasolina para el coche, productos para los electrodomésticos) los datos son los siguientes:

- .- Número de unidades de consumo potenciales.
- .- Tasa de equipamiento de dichas unidades.
- .- Tasa de uso del equipo.
- .- Tasa de consumo por unidad de uso del equipo (coeficiente técnico)

*.- Demanda de un bien de consumo duradero.*

En este caso hay dos factores que intervienen: primer equipamiento y reposición.

En el primer caso:

- .- Número de unidades de consumo existentes y aumento de su tasa de equipamiento.
- .- Número de unidades de consumo nuevas y tasa de equipamiento de estas unidades.

La demanda de reposición depende de más variables:

- .- Tamaño del parque.
- .- Distribución de la edad del parque.
- .- Distribución de la vida de un producto. (Física, económica o psicológica)
- .- Tasa de reposición del producto.
- .- Efecto eventual de sustitución (nuevas tecnologías)
- .- Efecto de desaparición de unidades de consumo.

Es importante constatar que la tasa de reposición no corresponde exactamente a la tasa de retiro de un producto. Esta última se refiere no a

los productos que se sustituyen, sino a aquellos que se eliminan. Las tasas de retiro suelen ser proporcionales a la duración media de la vida del producto. Y esta vida media influye sensiblemente en la demanda del producto. La tasa de reposición depende de otros factores, como puede ser la moda, la rentabilidad, nuevas opciones innovadoras, etc.

*.- Demanda de un servicio de consumo.*

Puede calcularse la estructura de la demanda de un servicio de consumo por los mismos parámetros que los productos, pero existen una serie de diferencias entre ellos que inciden en la demanda y en la satisfacción del consumidor. Las principales son la *intangibilidad de los servicios*, lo cual implica que el consumidor no puede realizar una evaluación material del servicio, verlo y considerar su capacidad de satisfacer las necesidades. El servicio es, en esencia, un acto de fe del consumidor en la empresa prestataria, sean cuales fueran las referencias y los conocimientos que de ella tuviere. Porque fundamentalmente el servicio puede o no cubrir las necesidades de unos pero no ser válido o sí para las de otros.

Por otra parte por lo general los servicios son coyunturales y perecederos. Pueden durar mucho tiempo, pero siempre tienen un fin. Ni la empresa puede constituir un stock, ni el consumidor almacenar el servicio. Por otra parte si el servicio no se realiza simplemente se pierde, no hay posibilidad de recuperarlo para ofrecerse o venderse más adelante. El problema que se plantea a una empresa de servicios es, fundamentalmente, el ajuste entre la oferta y la demanda.

El servicio supone siempre un contacto directo. Va de persona a persona o de empresa a empresa. Lo que implica a toda la empresa de servicios en el servicio prestado, mucho más, pues, que en una empresa que produce bienes materiales. Aunque este factor diferenciador hoy día, con la aparición de internet y los servicios que se ofrecen a través de la red, es muy discutible. Lo que por otra parte es un ejemplo de innovación y sus consecuencias y a la vez de la influencia del entorno.

*.-Demanda de bienes industriales.*

El caso de los bienes industriales siempre tiene unas connotaciones especiales en las estrategias de marketing, pero básicamente los metaparadigmas son los mismos: consumidor, producto y mercado, con todas las variantes y matizaciones que se quieran.

*.-Demanda de bienes industriales consumibles:*

- .- Número potencial de empresas usuarias.
- .- Tasa de usuarios efectivos por importancia.
- .- Nivel de actividad por usuario efectivo.
  - .- Tasa de utilización unitaria por unidad de actividad (coeficiente técnico)*

*.- Demanda de componentes industriales:*

Son los bienes que forman parte constitutiva del producto, partes independientes o independizables, pero que pueden ser sustituidos.

- .- Número potencial de empresas incorporadas.
- .- Tasa de usuarios efectivos por importancia.
- .- Cantidad producida por usuario efectivo.
- .- Tasa de utilización unitaria por unidad de producto. (Coeficiente técnico)

*.- Demanda de bienes de equipo industriales. (Bienes de equipo)*

- .- Número de empresas equipadas.
- .- Aumento de la capacidad de producción.
- .- Número de nuevas empresas usuarias.
- .- Capacidad de producción de estas unidades.

.- *Demanda de reposición:*

En este tipo de bienes de equipo industriales es tan importante la reposición como la propia demanda primera.

- .- Tamaño del parque existente.
- .- Distribución de la edad del parque y de su nivel tecnológico.
- .- Distribución de la vida del producto (obsolescencia técnica y económica)
- .- Tasa de reposición.
- .- Efecto de sustitución. (Nuevas tecnologías)
- .- Efecto de reducción de la capacidad de producción.

Todos estos datos, en cada uno de los niveles, configuran la estructura de la demanda y proporcionarán los datos necesarios para la realización de los correspondientes Planes estratégicos de lanzamientos de productos y servicios.

#### 9.1.4.4.- Segmentación.

*“Un segmento puede ser un producto en particular, o un grupo especial de consumidores a los que se vende un producto estándar, o un consumidor en especial al que se vende un producto especial o se le proporciona un servicio especial, o una región, o la combinación de varios de estos y otros aspectos.”<sup>133</sup>*

Como ya se ha dicho, uno de los factores constituyentes de un mercado es el consumidor- o consumidores- cuyas características difieren enormemente en función de una serie de circunstancias intrínsecas a ellos o extrínsecas, pero que todas ellas influyen en el momento de lanzar un

---

<sup>133</sup> Koch, R (1995): The Financial Times Guide to Strategy, Pitman, Londres.

producto al mercado. Cualquier empresa debe, en primer lugar, decidir el mercado en el que quiere introducirse y competir y, consecuentemente, establecer una estrategia de presencia. Este mercado de referencia está condicionado por las variables que presenta el consumidor, los grupos de consumidores, y cada una de ellas representa un segmento del mercado global. Desde luego la empresa puede decidir dirigirse a todo el mercado o sólo a una parte del mismo.

Las empresas, conscientes de la heterogeneidad de los mercados, se dirigen con programas de marketing específicos a subgrupos de consumidores intentando satisfacer eficazmente sus demandas. La expansión de los mercados, la fuerte competitividad y la aparición de nuevas tecnologías, hacen cada vez más inviable la pretensión de abarcar, a través de un único producto, la demanda de todos o de la mayoría de los clientes potenciales. La utilidad de la segmentación de mercados y el posterior análisis de los segmentos identificados, radica en que su aplicación permite la reducción del riesgo que conlleva la toma de decisiones en todo lo que respecta a los productos. La clave consiste es que permite ir avanzando, ganando posiciones, aprovechando los territorios de nadie, o los puntos débiles, por pequeños que sean, de las otras marcas.

Por lo tanto la segmentación de un mercado significa dividir éste en grupos homogéneos que permitan conocer mejor al consumidor, sus motivaciones y sus reacciones en función de unos paradigmas que afecten a todo el grupo. La adecuada segmentación del mercado de referencia puede conducir al éxito de un producto o una marca.

Se trata pues de localizar segmentos, grupos, de consumidores con unas necesidades semejantes. Estos grupos suelen ser bastante grandes, por lo general para rentabilizar la inversión en el segmento, y en ellos se trata de identificar una serie de factores comunes como pueden ser: capacidad económica, ubicación geográfica, actitudes y motivaciones, hábitos de



compra, etc., todos ellos conformarán las características propias del segmento sobre los que trabajará el marketing de la empresa.

Esta segmentación suele hacerse en dos etapas: la primera de macrosegmentación en la que se identifican los productos-mercados y una segunda de microsegmentación que *“lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados”*

*“Los beneficios obtenidos por la empresa al aplicar la segmentación de mercados redundan con carácter general en la penetración en el mercado, que se traduce en un aumento de la fidelidad, una mayor intensidad de compra y un crecimiento del número de compradores efectivos en el mismo mercado del producto”<sup>134</sup>.*

No existe un modelo único de segmentación de mercado, las variables de segmentación dependiente e independiente no son fijas y varían según el modelo que se emplea<sup>135</sup>. Hay desde luego unos factores que casi siempre se incluyen dentro de cualquiera de las proposiciones, por ejemplo:

*Segmentación geográfica:* que segmenta en función de los condicionantes geográficos. La segmentación geográfica y por canales de distribución, son las más corrientes entre los demás tipos de segmentación que pueden surgir en las circunstancias determinadas y las áreas de negocio en las que se mueve la marca. Geográficamente, es obvio que hay que delimitar la zona del mapa de actuación (el marketing de marca de un detergente estará

---

<sup>134</sup> Lambin y Peters, citado en: Esteban Talaya, Á. (1997): *“Principios de Marketing”*, ESIC, Madrid. p 282

<sup>135</sup> Las variables de segmentación deben ser:

.- *Medibles* y cuantificables con un coste aceptable

.- *Localizables*. Debemos poder acceder a la información

.- *Tener un alto Poder Discriminante*. El poder discriminante mide la capacidad de la variable para separar grupos homogéneos de consumidores. Si estamos diferenciando consumidores y no consumidores, la variable debe agrupar en un segmento la mayor cantidad posible de consumidores y en otros pocos consumidores.

posiblemente pensado para una cobertura nacional, mientras que el marketing de marca de una tienda de comestibles se limitará al ámbito de un barrio)

*Segmentación sociodemográfica:* cuyas variables son la edad, sexo, ocupación, educación, religión, etc.

*Segmentación psicográfica o por estilos de vida:* según los diferentes modos y actitudes del consumidor en función de la clase social, estilo de vida y personalidad.

*Segmentación por el comportamiento de consumo:* basados en la actitud, uso o conocimiento de un producto.

*Segmentación por ventajas buscadas:* en el producto por los consumidores potenciales (segmentación por ventajas)

*“Sin embargo, se debe tener en cuenta que la pertenencia de los consumidores a los distintos segmentos identificados no es única, Un mismo consumidor puede ser componente de más de un segmento. Además, la permanencia en un determinado segmento no es fija, y los clientes pasan de un segmento a otro.”<sup>136</sup>*

Las tres características básicas de una segmentación son:

*Segmentos intrínsecamente homogéneos, parecidos:* los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables y sus dimensiones de segmentación.

---

<sup>136</sup> Santesmases Mestre, M (1991): “Marketing, conceptos y estrategias”, Pirámide, pág. 231

*Segmentos heterogéneos entre sí:* los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables.

*Segmentos Operacionales:* que sea posible identificar a los consumidores y establecer las variables necesarias.

También hay diversos modelos de proceso de segmentación, de las etapas de que consta, pero por lo general se estructuran como:

1º Identificar las variables necesaria para segmentar el mercado.

2º Definir el perfil de los segmentos identificados.

3º Medir el atractivo del segmento.

4º Seleccionar el público o los públicos objetivo.

5º Elegir el posicionamiento en cada segmento.

6º Decidir el marketing mix para cada segmento.

Macrosegmentación:

El mercado es un ente complejo formado por consumidores cuyas características son diferentes como seres individuales y miembros de grupos sociales, económicos y profesionales diferentes. Satisfacer las necesidades de todos ellos con un solo producto o servicio es prácticamente imposible.

La diversidad de necesidades y expectativas de los consumidores, y más en sociedades industrializadas, en las que los compradores desean

productos por encima de los estándares medios, obliga a las empresas a evolucionar hacia el marketing por objetivos o metas.

*“El procedimiento de segmentación, descompondrá el mercado de referencia en subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivo, dentro del plan de expectativas y comportamientos de compra. Este procedimiento de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos.” (Lambin, 1997, op. cit. Pág. 184.)*

Para definir este campo de actividad, o Mercado referencia, hay que realizarlo desde el punto de vista del comprador e identificar los factores a controlar con el objeto de consolidarse en los mercados objetivos. Tres son las divisiones que pueden establecerse:

- .- ¿Cuáles son las necesidades-funciones o combinaciones de funciones a satisfacer? ¿Él qué?
- .- ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potenciales interesados en el producto? ¿Él quiénes?
- .- ¿Cuales son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? ¿Él cómo?

Para la macrosegmentación, las características son generales y resultan útiles cuando los futuros compradores son organizaciones, pero cuando se trata de consumidores, es necesario precisar la definición de las características de los compradores: edades, estilos de vida, comportamientos de compra, ventajas buscadas, lo que es propio de la

microsegmentación y está estrechamente relacionado con los factores sociales y personales en el comportamiento de consumo.

Microsegmentación:

La microsegmentación tiene por objetivo grupos de consumidores homogéneos que son más fácilmente accesibles por los productos. Esencialmente el consumidor busca en el producto un servicio base, cubrir una necesidad base, pero lo que varía son las expectativas o preferencias específicas de cada uno en cuanto a las prestaciones suplementarias que dicho producto puede proporcionar.

Las etapas del proceso de microsegmentación son:

.- *Análisis de segmentación*: dividir el producto mercado en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas y diferentes de los otros segmentos.

.- *Elección de segmentos objetivos*: seleccionar uno o varios segmentos-objetivo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y sus cualidades distintivas.

.- *Elección de posicionamiento*: en cada uno de los segmentos-objetivos considerados, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por la competencia.

.- *Programa de marketing objetivado*: desarrollo de un programa de marketing adaptado a las características de los segmentos-objetivo. (Lambin, 1997, op. cit. Pág. 195)

Niveles de segmentación:

Desde luego lo ideal sería que cada consumidor tuviera su propio segmento, lo cual comportaría una oferta personalizada por cada individuo, lo que no es, por lo general, rentable. Se intenta identificar grupos suficientemente numerosos para que esta rentabilidad, necesaria a toda empresa, sea posible. Esta estrategia de segmentación, de agrupar a los consumidores, puede practicarse a distintos niveles que van desde estrategias masivas a micromarketing:

*Marketing Masivo:* simplemente cuando no se segmenta y la empresa dirige el producto a todo posible consumidor. Por lo general se trata de un sólo producto para un mercado global. Es una técnica muy utilizada en el siglo XIX y gran parte del XX. Si bien el factor más importante de los lanzamientos masivos son los costes bajos consecuencia de grandes series, también lo es que en el mundo actual es muy difícil encontrar un producto que no tenga competencia o no sea posible diferenciarlo para llegar a muchos segmentos.

*Marketing Segmentado:* el tipo de marketing aplicado a lo dicho en este apartado. La empresa identifica a los grupos o segmentos de consumidores y les ofrece el producto o servicio que más se ajusta a sus necesidades y deseos.

*Marketing de Nichos:* se trata de ofrecer a subgrupos dentro de un segmento un producto muy diferenciado, minoritario y que, por lo general, no tiene competencia, claro que tampoco tiene un universo comprador muy amplio. Generalmente productos de alta gama.

*Marketing Local:* se refiere al marketing desarrollado por empresas en ámbitos geográficos muy limitados. No necesariamente se trata de empresas locales, pueden ser nacionales o multinacionales, pero que adoptan estrategias en función de condicionantes locales. El problema que se plantea es que, casi siempre, aumentan los costes del producto ya que

reducen las económicas de escala y pueden crear dificultades en la logística.

*Marketing Individual o “one-to-one marketing”*: atención personalizada siempre ha existido, no se trata de una técnica moderna: los sastres han vestido a medida, se han diseñado muebles para un determinado cliente y los decoradores han trabajado en función de los gustos o personalidad de su cliente. Simplemente se ha planteado, ahora, la personalización masiva, que consiste en preparar productos o servicios ajustados a la necesidad de cada consumidor. En general es un tipo de concepto que funciona en empresas de servicios, los bancos por ejemplo. No tanto en productos industriales.

#### 9.1.4.5.- Investigación de Mercado.

La investigación de mercado es una herramienta en manos de los especialistas en marketing, que sirve de fundamento para la elaboración del Plan estratégico necesario para el lanzamiento de un producto. Los objetivos de una investigación de mercado son:

- .- Detectar las necesidades, hábitos y opinión de los consumidores.
- .- Evaluar la satisfacción de los consumidores.
- .- Establecer los segmentos de mercado.
- .- Detectar los canales de distribución más apropiados.
- .- Detectar los productos de la competencia y su posicionamiento.
- .- Seleccionar los objetivos asumibles.

Todo ello debe contestar a seis preguntas:

- .- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?

.- En dicho mercado de referencia ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?

.- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y Amenazas de su entorno?

.- Para cada producto mercado ¿cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?

.- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?

.- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

La investigación se realiza sobre la base de un estudio que incluye encuestas, estadísticas, perfiles sociológicos, psicológicos y ambientales, y la recopilación de todos aquellos datos que puedan proporcionar información directa o indirecta sobre el objeto del estudio.

La investigación de mercado como disciplina auxiliar del Marketing, siempre que se realice bajo una estricta técnica científica, es un instrumento de ayuda a la toma de decisiones en el proceso de lanzar un producto al mercado, es también una guía para comunicar con los clientes actuales y potenciales, permite identificar las oportunidades del mercado, controlar el desarrollo del posicionamiento del producto o marca propios, identifica problemas y minimiza los riesgos.



#### 9.1.4.5.1.- *Análisis de la situación.*

El primer paso en una Investigación de Mercado es el Análisis de la situación, que se entiende como la situación actual del mercado. Por lo general este análisis se compone de dos partes: el análisis externo y análisis interno. Se trata de unos estudios preliminares que deben servir de fundamentación al desarrollo del trabajo de investigación.

##### *Análisis externo:*

Se refiere al mercado de referencia y en él se analizan tres factores:

.- *Entorno:* se trata de conocer los indicadores de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, social, cultural, ambiental, etc. En definitiva conocer y evaluar los condicionantes del entorno en que se pretenda lanzar o reposicionar un producto.

.- *Sector:* análisis de la estructura competitiva, o sea las principales empresas con las que se entrará en competencia. Sus acciones, objetivos, ventajas competitivas si las hubiere, productos, origen de las ventajas, cuota de mercado, número de competidores, imagen de marca, elementos diferenciadores del producto, productos sustitutivos, poder de negociación, grado de implantación, fidelidad de los clientes, etc.

.- *Mercado:* analizar las tendencias del mercado. Identificar las perspectivas de evolución de la demanda global del producto-mercado de referencias para un periodo de tres a cinco años, determinar el perfil de vida del producto, analizar la demanda global, tamaño del mercado, consumo medio por habitante, tasa de saturación, duración media de vida del producto, demanda, estructura de ventas, innovaciones recientes con respecto al producto, estructura de la distribución, costes de distribución externa,

evolución de los precios, publicidad, medios publicitarios utilizados, riesgos, etc.

#### *Análisis interno:*

Su objetivo principal es conocer el tipo de ventaja competitiva con que cuenta la empresa para poder basar en ella su estrategia de desarrollo. O sea identificar aquellas cualidades distintivas que puedan ser consideradas importantes por el consumidor y ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y comunicación por la propia empresa. Desde luego este análisis también debe detectar las desventajas que pudiera tener la empresa bajo el punto de vista competitivo para ayudar a resolverlas. El análisis siempre estará referenciado a los competidores mejor posicionados en el mercado con respecto al producto o el servicio por el que quiera la empresa competir.

Este análisis interno se estructura, frecuentemente, sobre cuatro estudios:

*.- Análisis de la situación de la empresa:* tiene como objetivo averiguar la posición del producto- productos- o del servicio- servicios- en el mercado no sólo en términos absolutos, sino también en función de la competencia. E incide en la evolución de ventas del producto, segmento del mercado en que se actúa, canal de distribución, cuota de mercado, características distintivas de los productos, fuerzas de la imagen de marca, extensión de los productos, estructura de la clientela, cifras de ventas, distribución de dichas cifras de ventas por sectores, perfiles sociológicos de los clientes, evolución de los márgenes en función de la vejez del producto, nivel de precios nominales y relativos, etc.

*.- Análisis de los competidores:* especialmente de los prioritarios, aquellos que ocupen posiciones que la empresa quiera ocupar o superar. Se analiza la cuota de mercado, precio relativo, ventajas competitivas, comportamientos de ventas, imagen de marca,

elementos diferenciadores, recursos financieros, puntos vulnerables, agresividad o pasividad, relación de fuerzas, etc.

.- *Análisis de la distribución*: el control que ejerce la distribución sobre el mercado en general y los sectoriales en particular, debe ser objeto de análisis sin olvidar el hecho que el distribuidor es de hecho un cliente de la empresa, por lo que es tan necesario estudiar sus necesidades, motivaciones y comportamientos, como con el cliente final. El estudio debe analizar la estructura de distribución en el mercado de referencia, así como la de los detallistas, tasa de distribución, tasa de distribución de la marca en función del volumen total de productos sustitutivos en el mercado, reparto de ventas por tipo de distribuidor, tasas de crecimiento o decrecimiento de ventas según tipo de distribuidor, relación y motivaciones del distribuidor con la marca o el producto, cambios que podrían modificar positiva o negativamente la relación, cambios tecnológicos, sociales o económicos que pueden afectar la distribución del producto, etc.

.- *Análisis de la fuerza y calidad de la comunicación*: una empresa para posicionar su producto o servicio necesita conocer las acciones de comunicación, sean de la naturaleza que sean, que la competencia realiza. Cuál es la intensidad de la promoción publicitaria, cuotas de inversión y evolución de las mismas, estructura del plan de medios, temas publicitarios, creatividad de la publicidad, valor del impacto, eficacia comunicativa, memorización, reconocimiento, efecto de la publicidad sobre las ventas, cuotas de mercado, distribución, medios promocionales utilizados, etc.

Todos estos datos configuran el análisis de la situación. Para realizar un completo y exhaustivo análisis de la situación hemos de obtener un «histórico» con los datos mencionados anteriormente; esto significa que nos deberemos retrotraer a los tres o cinco años anteriores, dependiendo del grado de rigor y profundidad que deseemos imprimir al estudio.

#### 9.1.4.5.2.- Estrategia y objetivos.

Dos son los grandes objetivos de una empresa, o los grupos de objetivos de una empresa:

*Objetivos extraeconómicos:* son aquellos que marcan los conceptos de empresa de los directivos y pueden ser tanto de tipo prestigio como sociales o nacionales. Se trata de un concepto de objetivo más dentro de la ética de la empresa y sus consideraciones dentro del ámbito de una concepción holística de la empresa.

*Objetivos de marketing:* que a su vez pueden subdividirse en tres grupos:

.- *Objetivos de venta:* la meta, en términos cuantitativos, “*del impacto que la empresa quiere realizar en un producto mercado concreto*”. Se trata de un objetivo fijado por la empresa, independientemente de la situación del mercado. Y pueden ser de tres tipos.

.- *Cifra de ventas:* un indicador contable.

.- *Unidades físicas:* indicador representativo del volumen. El problema de este indicador es que en determinados sectores no es indicativo. Por ejemplo en Planes de Previsión es más indicativo el volumen del capital.

.- *Cuotas de mercado:* es un indicador relativo al rendimiento competitivo del producto, referenciado y relativo al mercado, o a otros productos.

*Objetivos de beneficio:* se trata de los objetivos financieros de la empresa que no sólo implican a las ventas sino también a toda la estructura de la organización. Cualquier acción de una empresa, por lo menos la mayor parte de ellas, están en función de un beneficio.

El lanzamiento de un producto tiene como fin último rentabilizar una inversión. Es un objetivo a la vez del marketing, del producto y de la empresa.

Lo cual implica un estudio económico de la acción de lanzamiento de un producto y sus posibilidades de rentabilización.

*Objetivos sobre los consumidores:* definen las acciones que debe realizar la empresa para lograr una actitud positiva de los consumidores sobre la marca o el producto que les ofrece. Aportan datos sobre la orientación que debe darse a la publicidad y a las acciones de comunicación en general para lograr el efecto buscado. Y también aportan datos sobre la efectividad de dicha publicidad o acciones promocionales.

Las estrategias son el camino para lograr los objetivos. Los principales elementos para establecer una estrategia son:

- .- Definir los segmentos objetivos.
- .- Definir el posicionamiento del producto frente al competidor prioritario.
- .- Elegir los productos, surtidos y extensiones.
- .- Evaluar los canales de distribución.
- .- Evaluar los precios y las condiciones de venta.
- .- Seleccionar el equipo de ventas, sus objetivos y su organización.
- .- Seleccionar la publicidad y las promociones.
- .- Estructurar el servicio postventa, garantías y otros servicios.
- .- Preparar los estudios de mercado.

Para seleccionar una estrategia es preciso tener en cuenta una serie de conceptos, muchos de ellos extraídos de la ciencia militar y que pueden resumirse en<sup>137</sup>:

Factibilidad: si es posible con las capacidades de la empresa.

---

<sup>137</sup> Porter, M. E. (1989) Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. CECSA.

Fuerza: lograr ventaja en fuerza y potencia.

Concentración: centrar los esfuerzos.

Sinergia: coordinar y dar coherencia a los esfuerzos.<sup>138</sup>

Flexibilidad: reacciones rápidas ante lo imprevisto.

Parsimonia: evitar el desperdicio de recursos<sup>139</sup>.

#### 9.1.4.5.3.- *Plan de Marketing.*

El plan de Marketing es una herramienta imprescindible para toda empresa, sea cual sea su dimensión. Los fundamentos de un Plan de Marketing deben asentarse sobre un conocimiento profundo y exacto de la situación de la empresa, incluir los objetivos señalados, ser posible de ejecutar, flexible y poseer capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado, y asumible por el personal de la empresa en general y particularmente por los encargados de implementarlo.

Por lo general los planes de marketing se estructuran y contienen los siguientes elementos:

1º.- *Resumen ejecutivo*: Resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección de la empresa.

---

<sup>138</sup> Sinergia: tiene dos acepciones que no son exactamente las mismas. Por una parte se entiende por sinergia la colaboración coordinada de cosas o personas que colaboran para realizar determinada función o tarea, complementándose o potenciándose unas a otras; y una segunda que implica mucho más: acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

<sup>139</sup> Hace más de veinticinco siglos, Sun Tzu, el más conocido estratega chino, dio estos cinco consejos en lo que llamó El Camino de la Victoria:

- El que sabe cuando puede luchar y cuando no, saldrá victorioso.

- El que comprende cómo luchar, de acuerdo con las fuerzas del adversario, saldrá victorioso.

- Aquél cuyas filas estén unidas en un propósito, saldrá victorioso.

- El que está bien preparado y descansa a la espera de un enemigo que no esté bien preparado, saldrá victorioso.

- Aquel cuyos generales son capaces y no sufren interferencias por parte de su soberano, saldrá victorioso.

2°.- *Análisis de la situación actual de marketing*: Expone los datos más relevantes del mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno.

3°.- *Análisis DAFO*<sup>140</sup>: Identifica las principales Amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, y principales temas clave con los que se enfrenta el plan.

4°.- *Objetivos*: Define los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuotas de mercado y beneficios.

5°.- *Estrategia de marketing*: Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.

6°.- *Programa de acciones*: Da respuesta a preguntas del tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cómo se hará? ¿Cuánto costará?

7°.- *Presupuesto*: Predice los resultados financieros esperados del plan, tanto en cuanto a ingresos como a gastos.

8°.- *Control*: Indica cómo se controlará el plan<sup>141</sup>.

De hecho un plan de marketing es un documento anterior a la acción de lanzamiento de un producto o empresa y explica cuáles serán los objetivos y pasos a seguir, en función de los condicionantes del mercado y las posibilidades de los recursos de la empresa. La extensión formal del Plan

---

<sup>140</sup> Se trata de la adaptación española del concepto inglés SWOT (strength, weakness, opportunities and threats), que vienen a ser los puntos fuertes y débiles de la empresa y las Amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

<sup>141</sup> Fuente: Kotler, 2003, op. cit.

puede ser todo lo amplia que se pretenda o sea necesaria, abordando, si fuera conveniente, aspectos legales, sociales o técnicos.

Cohen<sup>142</sup> habla de dos tipos de planes de Marketing: Plan para un nuevo producto o servicio y Plan Anual. El primero se refiere al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, de una nueva empresa e incluso el reposicionamiento de un producto. Este plan cubre en principio la vida de un producto o servicio, aunque a lo largo de la misma sean necesarios reajustes e incluso reestructuraciones casi totales del plan.

El Plan Anual es una forma de valorar y controlar las actividades de los planes de marketing a lo largo de su desarrollo. *“El control de Marketing es el proceso de medir y valorar los resultados de las estrategias y planes de marketing, tomando las medidas correctoras necesarias para alcanzar los objetivos de marketing propuestos” (Kotler, 2003, op. cit. Pág. 57)*

Cuatro son los tipos de control que se realizan a través del Plan Anual:

- .- Control del Plan Anual.
- .- Control de Rentabilidad.
- .- Control de eficiencia.
- .- Control estratégico.

Se aplica a los productos ya situados en el mercado y permite conocer la evolución de los mismos, sus problemas, logros, situación con respecto a los demás y cumplimiento o no de las estrategias previstas.

La finalidad del Plan de Marketing implica varios supuestos:

*Descripción del entorno de la empresa:* puesto que permite conocer el mercado, los competidores, la legislación,

---

<sup>142</sup> Cohen, W.A. (1992) Plan de Marketing. Bilbao. Deusto.



condicionantes tecnológicos, económicos, recursos de la empresa, demanda prevista, etc.

*Control de gestión:* previsión de cambios, análisis de los desvíos e implementación de soluciones y seguimiento de los indicadores del mercado con respecto al posicionamiento del producto y de los productos de la competencia.

*Alcance de los objetivos:* posibilidades de la empresa, los recursos humanos y el propio producto de alcanzar sus objetivos y el control de las posibilidades en cada momento.

*Captación de recursos:* es uno de los factores básicos de un Plan de Marketing.

*Optimización de recursos:* no sólo optimizar los disponibles en el momento del lanzamiento sino también administrarlos a lo largo de la vida del producto, para poder cubrir las circunstancias ajenas al desarrollo del proceso y los sucesos que pudieran aparecer a lo largo del mismo que puedan modificar el Plan o los objetivos.

*Organización de los tiempos:* cualquier plan lleva adjunto un cronograma que, con la flexibilidad necesaria, hay que cumplir. Una vez puesto en marcha el Plan, los tiempos muchas veces no son controlables al máximo, pero deben serlo dentro de unos límites. Las fechas pueden ser usadas en beneficio propio siempre de que se optimicen las oportunidades, pero pueden ser factores de costes imprevistos en el caso que supongan errores. Es importante evitar la suboptimización, que consiste en optimizar sólo una parte del Plan en detrimento de otras o del conjunto del mismo.

El Plan implica siempre un continuo análisis de los problemas y oportunidades, la asunción de las nuevas variantes a medida que se produzcan y solución de problemas que siempre aparecen en el desarrollo, así como detectar los errores, subsanarlos y aprovechar las oportunidades del momento.

#### *9.1.4.5.4.- Presupuestos.*

Un presupuesto de marketing no se diferencia mucho de otro tipo de presupuesto excepto, naturalmente, en las partidas específicas. La disponibilidad de recursos, las necesidades internas de la empresa, los objetivos de rentabilidad y la estrategia de la empresa para el producto o la global de la misma intervienen más o menos en la confección de un presupuesto de marketing.

En primer lugar el responsable de marketing debe realizar un programa de acción en el que detalle, de manera exhaustiva, las acciones que deben desarrollarse para cumplimentar la estrategia elegida. Sobre este programa de acción se establecerá el presupuesto de marketing.

El proceso para establecer el presupuesto de marketing varía según la empresa y aunque existen protocolos para secuenciar los pasos para la implementación del presupuesto, cada empresa utiliza los suyos en función de su estructura interna e incluso de la personalidad de los miembros directivos de la misma.

Los componentes básicos de un presupuesto de marketing también varían según las empresas, e incluso su asignación que en muchas ocasiones se establecen como porcentajes sobre cálculos de venta, pero en general deben considerar:

Gastos promocionales:

.- Descuentos promocionales.

.- Saldos.

Gastos semifijos:

.- Publicidad en medios.

.- P.L.V.

.- Relaciones Públicas.

Gastos fijos de venta:

Departamento de marketing.

Ventas.

Estudios de mercado.

Muestreos.

#### *9.1.4.5.5.- Políticas de seguimiento.*

El seguimiento de un Plan de Marketing depende de un sistema adecuado de dirección y control que permita mantener controladas las variaciones que se producen en el desarrollo de las directrices preparadas para el producto a lo largo de la vida de este. La acción del seguimiento controla el logro de los objetivos y detecta los problemas que se producen, así como plantea o recomienda acciones correctivas en aquellos puntos o momentos que se consideran pertinentes.

Un sistema de control y seguimiento debe siempre incluirse como apéndice de un Plan de Marketing.

Este control se establece:

.- *Fijando estándares:* que deben controlar las ventas previstas, los costes presupuestados y los plazos para la implementación de los planes de acción.

*.- Medidas de desempeño:* que consiste en comparar el desempeño real de los estándares.

*.- Medidas correctoras:* consiste en proponer medidas que permitan corregir los desvíos a partir de límites fijados previamente.

Siempre hay que tener presente que un Plan de Marketing es una herramienta flexible, capaz de adaptarse a las variadas circunstancias del mercado, especialmente aquella sobre las que no se tiene control. Un mercado no es un organismo estático, sino que su característica principal es el dinamismo y su sensibilidad a los influjos del entorno. El lanzamiento y la vida de un producto se verán afectados por estos cambios del mercado, independientemente de la mejor o peor resolución de los problemas de desarrollo de un Plan de Marketing, y los objetivos del mismo afectados por estos movimientos del mercado.

El análisis de las desviaciones de los objetivos es una herramienta imprescindible en el proceso de seguimiento. Dos hipótesis son usadas:

*.-Rendimiento vegetativo:* se refiere a los resultados que se obtendrían en una situación de mercado estático, sin influjos ni variaciones, y sin mejorar o mayores inversiones en el producto.

*.- Rendimiento deseado:* es el resultado de los objetivos prioritarios asignados a la empresa y de los objetivos específicos escogidos.

Los dos niveles de rendimiento indican la desviación, que puede ser:

*.-Desviación operativa:* “refleja el potencial de mejora de los existente, productos y mercados sin cambiar, que puede ser absorbida por medidas de mejora del rendimiento de conjunto

*y por ser una estrategia de penetración, que no implique pues la modificación de la cartera de productos mercados.”*

*.-Desviación estratégica: “deben reducirse a base de actividades nuevas, nuevos productos, mercados o canales de distribución nuevos, exportaciones, diversificación, integración, etc.”<sup>143</sup>*

El análisis de estos factores permitirá rentabilizar un seguimiento del Plan de Marketing que mantenga su operatividad a lo largo del tiempo de vida del producto, o por lo menos lo rentabilice dentro de sus posibilidades.

*“Los fallos al predecir la reacción de la competencia es una de las razones principales de los fracasos en marketing.*

*La planificación a corto plazo es encontrar una palabra que diferencia a su producto o empresa. Después, se establece una dirección de marketing a largo plazo que desarrolle un programa para aprovechar al máximo esa palabra o idea. No se trata de un plan a largo plazo, sino de una orientación a largo plazo.*

*Cambiar no es fácil, pero es la única manera de afrontar un futuro incierto. Nadie puede predecir el futuro con ningún grado de certeza. Tampoco deben intentarlo los planes de Marketing.”<sup>144</sup>*

---

<sup>143</sup> Lambin, 1997, op. cit. Pág. 595-596.

<sup>144</sup> Ries, A. y Trout, J. “Las 22 Leyes Inmutables del Marketing” Ley núm. 17.

#### 9.1.5.- POSICIONAMIENTO.

*Posicionamiento: acción y efecto de posicionar.  
(DRAE)*

Posicionar: tomar posición. (DRAE)

*“El posicionamiento comienza en un “producto”  
Un artículo, un servicio, una compañía, una  
institución o incluso una persona. Quizás usted  
mismo.*

*Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino  
a lo que se hace con la mente de los probables clientes  
o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se  
ubica el producto en la mente de éstos” (Ries y Trout,  
2000, op. cit, pág. XVIII.)*

*“Para triunfar en nuestra sociedad  
sobrecomunicada, toda empresa debe crearse  
una posición en la mente del cliente en  
perspectiva. Una posición que tenga en cuenta  
no sólo sus fortalezas y debilidades, sino  
también las de sus competidores.*

*La publicidad está entrando en un nueva era  
donde la estrategia es la reina. En la época del  
posicionamiento, no basta con inventar o  
descubrir algo. Quizás ni va a ser necesario. Si  
embargo, hay que ser el primero en entrar en la  
mente del cliente en perspectiva.” (Ries Trout,  
2000, op. cit, pág. 44.)*

#### 9.1.5.1.- Concepto.

Los orígenes del término Posicionamiento aplicado al marketing aparecen por primera vez en un artículo publicado por Ries y Trout en Industrial Marketing con el título de *“El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del “yo-también”.*

En 1972 (24/04/72) los mismos autores publicaron en *Advertising Age*<sup>145</sup>, una serie de tres artículos bajo el título común de *“La era del Posicionamiento ya ha empezado”*, y que posteriormente ampliaron y fundamentaron en varios libros que hemos referenciado en otros apartados de este trabajo<sup>146</sup>.

Los dos autores, con la autoridad que les da el hecho de haber sido los creadores del concepto dicen que el posicionamiento es: *“un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias”*.<sup>147</sup>

Pero las definiciones aplicadas al término de referencia son muchas, incluso son varias las que los mismos autores citados le han dado a lo largo de su obra. Desde luego no se trata tanto de definiciones diferentes, sino de diferentes enfoques del hecho básico.

Michael Porter<sup>148</sup> define el posicionamiento como la elección que tiene la empresa para la construcción de una única y válida posición, considerando

---

<sup>145</sup> Advertising Age, se trata de una revista dedicada en gran parte al análisis de la Publicidad y el Marketing, fundada en USA en 1930. Pertenece al grupo de comunicación: Crain Communications INC. Existe una edición en español publicada en México.

<sup>146</sup> Hemos hecho varias referencias al libro titulado en español Posicionamiento. Es interesante advertir que el título en inglés es “Positioning: The battle for your mind” (Posicionamiento: la batalla por su mente)

<sup>147</sup> Ries, A.Y Trout, J. (1991): “Posicionamiento”. España. McGraw-Hill Interam. Edición Revisada.

<sup>148</sup> Porter, Michael (1999) “Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones”, Bilbao. Deusto

un sistema de actividades diferentes. Es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. No se puede hacer todo a la vez, abarcar todos los mercados, todos los segmentos y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando atrás otras opciones.

Escorsa Castells y Valls Pasola dan una definición más práctica: El posicionamiento se ocupa de definir cómo se quiere que el consumidor perciba el producto en relación con los otros productos que intentan satisfacer las mismas necesidades.<sup>149</sup>

Para Peralba Fortuny<sup>150</sup> el posicionamiento es:

*“El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares”.*<sup>151</sup>

Por su parte Richard Koch (1995) afirma: *“Posicionar es una cuestión de entender cuál es el campo de batalla más conveniente para un producto, pero es también un proceso muy creativo de identificar espacios vacantes y encontrar un terreno emocional caliente”.* Y añade: *“Es hallar una posición de marketing para un producto o marca que lo diferencia de los competidores y ocupa una parcela en la mente. Esta puede ser totalmente*

---

<sup>149</sup> Escorsa Castells, P. y Valls Pasola, J. (1997) Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona. Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.

<sup>150</sup> Peralba Fortuny, Raul, en Prólogo de la edición de Posicionamiento que estamos utilizando en este trabajo. pág XIII

<sup>151</sup> Peralba es también el coautor, junto con Raúl González del Río, del libro “El nuevo Posicionamiento de Jack Trout y Steve Rivkin” en el que dice: *“El posicionamiento es una herramienta que persigue la eficacia. Es decir, ayuda a determinar lo que se quiere hacer y a lograrlo. Todavía mucha gente se preocupa más del proceso de gestión que del suceso de la gestión; es decir, alcanzar los objetivos que produzcan los mejores resultados posibles”.*



*emocional y subjetiva en vez de estar definida por el producto o por criterios comprobables”.*<sup>152</sup>

Para Marçal Moliné<sup>153</sup> es la “...posición relativa en relación a las otras marcas y en función de sus características, imagen, público objetivo, uso u ocasión al que se destina específicamente el producto”

Tampoco podemos dejar de mencionar las definiciones de dos autoridades en la materia como Kotler y Aaker, que opinan:

El posicionamiento, dice Kotler<sup>154</sup>, es “...el esfuerzo de grabar los beneficios clave y la diferenciación del producto en la mente de los consumidores”

Aaker<sup>155</sup>, en *Construir Marcas poderosas*, opina que “... el posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras.”

En resumen el posicionamiento está referido al lugar jerárquico que ocupa una marca en la mente del consumidor, no al producto en sí, sino a su posición. Siempre está referenciado al resto de los productos. No hay jerarquía si no existen varios elementos configuradores. Es un factor emocional en gran parte, ya que su mejor realización, su más firme localización jerárquica en la mente del consumidor, está en función de las emociones o sentimientos que logre despertar y fijar en la mente del individuo.

Estas evocaciones pueden incidir en los recuerdos, experiencias o estatus del individuo o en sus condicionantes sociales, pero el objetivo es acercar

---

<sup>152</sup> Koch, Richard. (1995): *“The Financial Times Guide to Strategy”*, Pitman, Londres.

<sup>153</sup> Moliné, M. (2003) *“Malicia para vender con Marca”*, Bilbao, Ed. Deusto.

<sup>154</sup> Kotler, P. (1999) *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar a los mercados*. Barcelona. Paidós.

<sup>155</sup> Aaker, D. A. (2002) *Construir Marcas poderosas*. Barcelona. Gestión.

al consumidor y, especialmente, fidelizarlo a la marca o al producto a través de la marca.

Cuando se lanza un producto al mercado, se trata de posicionarlo de manera que este parezca tener las características más deseadas por el target<sup>156</sup>. Esta imagen proyectada es fundamental y muchas veces determinante de la vida del producto.

El posicionamiento, pues, se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción, como ya se ha apuntado anteriormente, es el significado que sobre la base de las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos.

#### 9.1.5.2.- Posicionamiento de la marca.

*“Con una clara y elaborada identidad, la tarea de implementación conduce a la posición de marca (la parte de la identidad de marca y proposición de valor que debe comunicarse activamente a la audiencia objetivo) De esta forma, la posición de la marca que debería demostrar una ventaja sobre la de las competidoras, representa los objetivos actuales de comunicación. Algunos elementos de la identidad de marca puede que no sean parte de la posición de la marca, ya que no se diferencian. O la marca puede que no esté en condiciones de suministrar la promesa o la audiencia no estar preparada para aceptar el mensaje. A medida que el suministro de elementos más aspiracionales de la identidad de marca se convierte en posible y creíble, la posición de la marca se convierte*

---

<sup>156</sup> Término de origen anglosajón utilizado en marketing para referirse al Público Objetivo: segmento o segmentos de mercado que se quieren alcanzar con la acción publicitaria. Santesmases Mestre, M. (1991): “Marketing, conceptos y estrategias” Madrid. Pirámide.

*en más ambiciosa (Aaker y Joachimsthaler, 2005 Op. cit. Pág. 58)*

El concepto de posicionamiento de marca implica una diferenciación clara con las otras marcas del mercado y significa plantear un conjunto de expectativas que el consumidor debe asumir. Desde luego al plantear el posicionamiento deben tenerse en cuenta una serie de factores analíticos que Kapferer<sup>157</sup> relaciona en forma de preguntas:

- .- ¿Una marca para qué?
- .- ¿Una marca para quién?
- .- ¿Una marca para cuándo?
- .- ¿Una marca contra quién?

El problema que se plantea en el posicionamiento de una marca está determinado por la identidad de la propia marca. Si la marca, sea corporativa o no, no destaca por algún atributo, o sea es la mejor en algún aspecto frente a sus competidoras, o se limita a seguir el principio de “yo también” frente a dichas competidoras aportando o copiando las innovaciones o ideas de estas, no alcanzará un posicionamiento importante en la mente del consumidor.

El puesto al que se quiere o se pretende optar, debe ser analizado con cuidado, ya que no siempre es conveniente intentar alcanzar el primer puesto y ni si quiera es rentable. Un posicionamiento no es algo que se alcance inmediatamente con una sola acción de marketing, sino que es un proceso en el que la capacidad de absorción y maduración de la mente del grupo humano a que va dirigido, es condicionante.

Ocupar un posicionamiento debe partir de un análisis de la situación y de la mente: *“la mente humana tiene espacios o posiciones que una empresa trata de llenar. Esto es fácil si la posición está vacía, pero difícil si ya*

---

<sup>157</sup> Kapferre, J. N. (1992) La marca, capital de la empresa. Bilbao. Deusto.

*pertenece a algún competidor.”* (Ries y Trout, op. cit.); pero también partir de la respuesta a unas preguntas que debe hacerse quién plantee el posicionamiento:

- .- ¿Qué posición ocupamos?
- .- ¿Qué posición queremos ocupar?
- .- ¿A quién queremos superar?
- .- ¿Disponemos de recursos suficientes?
- .- ¿Podemos continuar o mantenernos en la posición que estamos o elegimos?
- .- ¿Estamos a la altura de la posición que pretendemos?

Martín García, en su libro citado, dice: *“El posicionamiento de la marca deviene en el objeto central del proceso de comunicación, y alrededor de él girarán todas las acciones que se acometerán en este sentido”*

Kotler plantea no un tipo de posicionamiento sino tres en *“Los 80 conceptos de marketing”*: el liderazgo en el producto, la excelencia operacional y la conexión íntima con el consumidor.

Claro está que son tres concepciones generalistas, pero que pueden desglosarse en posicionamiento de: producto, precio, facilidad de logro del producto, valor añadido, experiencia con los mercados o consumidores, etc.

También, el autor citado, plantea los errores más comunes en el posicionamiento de marca:

.- *Subposicionamiento*: que entiende es la incapacidad de la campaña en lograr convencer a los consumidores que compren la marca. En realidad dice que es la incapacidad de presentar un argumento suficiente.

.- *Sobreposicionamiento*: se trata de un mensaje tan directo y específico que el consumidor no se percató que va dirigido a

él. En definitiva se pierde porque no lograr interesar al posible cliente.

.- *Posicionamiento confuso*: plantear dos o más beneficios o motivaciones que se contradicen mutuamente. El consumidor se confunde y decide no arriesgarse a comprar un producto que no sabe qué beneficios le puede proporcionar.

.- *Posicionamiento irrelevante*: ofrecer un beneficio o una motivación que interesa a muy pocos consumidores. La mayor parte de los potenciales no se sienten vinculados.

.- *Posicionamiento dudoso*: cuando por las circunstancias que sean, el consumidor no se fía que los beneficios anunciados puedan ser facilitados por la marca o la empresa representada.

En cualquier caso, nunca, en una acción de posicionamiento, se dan las situaciones muy delimitadas, porque se actúan en un mercado fluctuante y en un sujeto- el consumidor- que está condicionado por muchas variantes, no sólo personales sino también del entorno, como ya hemos indicado en algunos otros apartados del presente trabajo. Este mercado fluctuante, en el que también incide la competencia, es coyuntural en muchos aspectos, por lo que el posicionamiento ni es fácil de lograr, ni definitivo.

Aunque si se plantea correctamente y los beneficios se explican y presentan adecuadamente, las posibilidades aumentan.

*“...debe insistirse en el hecho esencial de que el posicionamiento, al incluir una exposición de beneficios bien diferenciados, debe elegirse siempre en función del modelo de cliente al que va dirigida la marca y debe ser relevante y valioso para ellos pues, de otra forma,*

*no será tenida en cuenta y consecuentemente, no será adquirida.” (Martín García, 2005, op. cit. Pág. 98)*

#### 9.1.5.3.- Identidad, posicionamiento y comunicación.

Hemos dicho que el posicionamiento forma parte del proceso de desarrollo de la identidad de marca. Pero el posicionamiento también es una estrategia de comunicación, porque para lograrlo es necesario llegar a la mente del consumidor. Capriotti, op. cit. Entiende que “...*si una empresa no transmite informaciones al sujeto, o si los mensajes transmitidos no llegan efectivamente a éste o son malinterpretados, la persona se formará una imagen con la información que disponga sobre la empresa, sea cual fuere el origen de la misma*”

En este contexto está claro que lo primero que debe hacer la estrategia de posicionamiento de marca es buscar un sistema de comunicación y, tan importante, un lenguaje- sea esté visual o léxico- lo suficientemente claro y eficaz para que la imagen de la marca queda nítidamente inducida en la mente del consumidor, sin que se produzcan duda ni malas o equivocadas interpretaciones.

Desde luego en un mercado saturado de mensajes, de campañas y de líneas de comunicación, el problema con que se enfrenta el gestor de marca es no ya el posicionamiento de su producto, sino lograr atraer la atención del consumidor como paso previo en un barullo de ideas, frases y anuncios con los mismos objetivos: reconocimiento, fidelidad de los clientes, activar las motivaciones de los mismos y lograr que perciban la calidad o las asociaciones que se pretenda del producto propio. En definitiva, implementar en la mente de los consumidores la identidad de la propia marca.

Lo primero es identificar claramente a los públicos a que va o quiere ir destinada la marca y cuales son las fuentes de información de las que se

nutre este grupo de personas a los que se pretende acceder. Para, a continuación, establecer una estrategia de comunicación coherente con ellos y, especialmente, con las fuentes de acceso a ellos. Tres son las fuentes detectadas (Capriotti):

*“Los medios de comunicación masivos: hoy día son los más usados y difícil es que una marca logre un buen posicionamiento sin ellos. Su principal valor es, precisamente, la masificación que comportan, aunque también es un riesgo si la campaña se plantea mal o no se logra un contacto claro con el consumidor. En cualquier caso para marcas dominantes en el mercado, especialmente las globales, es un medio imprescindible “los medios se establecen como una fuente que puede ejercer una importante influencia en la imagen corporativa, ya que son ellos quienes proveen al individuo de informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fueran de su alcance personal... por lo que contribuyen a conformar la realidad en la que vive el sujeto” (Capriotti, op. cit.)*

De todas formas hay que dejar constancia que los medios de comunicación de masas, lo son en tanto y cuanto llegan a un gran público, pero dentro de este grupo se encuentran medios que se circunscriben a un entorno general y otros a un entorno particular de una región o pueblo, y también los hay especializados o que abarcan sectores horarios determinados. Su uso puede ser selectivo y concreto o general e indiscriminado.

*Las relaciones interpersonales: se refiere a las interacciones entre los individuos de una misma comunidad. Este tipo de interrelaciones se ve influida por los líderes de opinión del grupo, por las costumbres del mismo, las condiciones sociales y económicas, las de amistad o las de rechazo. Incluso en lo que los sociólogos llaman subculturas, que pueden ser, por ejemplo, grupos de edad. Todos ellos conforman influencias sobre los individuos que se plasman en consejos, recomendaciones implícitas o explícitas- el hecho de que uno o muchos miembros del grupo consuman este o aquel producto-*

incluso valen las recomendaciones de los empleados de los negocios.

*La experiencia personal:* es la relación directa del individuo objeto de la información con la marca o la empresa emisora de dicha información.

Puede ser de dos tipos, comercial o institucional.

En el primer caso, comercial, puede a su vez revestir dos características, *directa* cuando se trata de que el sujeto tenga una relación directa con los miembros de la corporación. E *indirecta* si la relación es por el consumo de productos o servicios.

En el segundo, institucional, cuando hay una relación vinculante entre el sujeto y la institución. *“La información obtenida a través de la experiencia personal, sea ésta directa o indirecta, representa para el individuo una información de primera mano...posee un grado total de fiabilidad... la experiencia personal con las empresas por parte de los miembros de los públicos ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de una organización”* (Capriotti, op. cit.)

Como en tantos casos, estos tres niveles, frecuentemente están interrelacionados entre ellos en la mente del consumidor, porque éste no se libra de la presión de los medios de comunicación, sus vida social le influye y condiciona y su experiencia personal es un elemento indisoluble con él mismo.

Pero en cualquier caso, a los efectos de la gestión de comunicación de marca, es necesario tenerlos en cuenta y siguiendo a Davis<sup>158</sup>, estableceremos los ejes para la comunicación con el consumidor:

---

<sup>158</sup> Davis, S. M. (2002) La marca. Máximo valor de su empresa. México. Pearson.



- .- Coherencia de todas las estrategias de comunicación con los objetivos de la estrategia corporativa y la visión de la marca.
- .- Fundamentación de la estrategia global de comunicación en la imagen de marca y en el posicionamiento.
- .- Realizar en la práctica dicha estrategia en toda la organización generando participación interna, capacitación y sistemas de control para evaluar el éxito logrado en las acciones de comunicación.
- .- Seguir una estrategia de Comunicaciones de Marketing Integradas.

#### 9.1.5.4. Ries y Trout. Otras referencias.

La función del marketing, o por lo menos una de sus más importantes, es lograr percepciones diferenciales en la mente de los posibles consumidores y esto lo logra- o no- a través de la comunicación. La base de todo el proceso es manejar de alguna manera estas percepciones en beneficio propio, de la marca y en último término de la empresa, desde luego. Y decimos manejar, o sea adaptar, utilizar lo que ya existe en la mente de manera que se centre en nuestros intereses. No cambiar. Sí adecuar a nuestros propios intereses, esta es la verdadera estrategia que proponen Ries y Trout.

El problema se plantea, desde luego, en la forma de entrar en la mente. Es la clave del proceso. *“La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar” (Op. cit, pág. 11)*, esta es una afirmación que hacen los dos autores y que pretenden sustentar con una serie de preguntas muy conocidas en psicología:

¿Quién fue el primer piloto que voló solo sobre el Atlántico Norte?  
Lindbergh. ¿Cuál fue el segundo?

En realidad se trata de la primera Ley de Marketing, La Ley del Liderazgo, que dice: *“La cuestión fundamental en marketing no es convencer a los clientes que se tiene el mejor producto, sino en crear una categoría en la que se pueda ser el primero. Es preferible ser el primero que ser el mejor. La Ley del Liderazgo se aplica a cualquier producto, cualquier marca o cualquier categoría”*

Lo cual es verdad y así lo entendemos, pero no es toda la verdad. Depende del país y de la cultura y, en según que preguntas entre las que plantea, de las circunstancias. Otra opinión, discutible es la que expone en el capítulo

#### 4 Las Escalas mentales:

*“La mente humana no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar.”*

Por lo general la mente humana, especialmente en las primeras edades, es una esponja que acepta toda la información que se le suministre, otra cosa es como la procesa en las edades adultas y si rechaza un tipo de información y acepta otro. Es posible que las experiencias anteriores condicionen el procesamiento, desde luego, pero las experiencias son un componente de la psique y cualquier planteamiento que pretenda llegar a la mente debe tenerlas en cuenta.

Sin embargo los autores que estudiamos plantean una experiencia que, dejando de lado los porcentajes que más o menos serán correctos es muy interesante:

*“La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra en general el doble de participación*

*en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres.”... Las razones que dan es que: “Casi todas las ventajas materiales redundan en provecho del líder. De no haber fuertes razones en contrario, los consumidores suelen elegir, en la próxima ocasión que compran, la misma marca que la última vez. Las tiendas prefieren tener un surtido de marcas líder” (op. cit. Pág. 29 y 30)-.*

Entiende que el primer paso de cualquier estrategia de posicionamiento es buscar- y ver si es posible- dentro de la mente del cliente potencial. Pero por lo general en la mente del consumidor se encuentra siempre lo obvio, lo cual no quiere decir que sea fácil verlo. En otro lugar dicen que *“el posicionamiento consiste en pensar a la inversa. En lugar de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente del público. En lugar de preguntarse quién es usted, se ha de preguntar qué posición ocupa ya en la mente de otras personas.” (op. cit., pág. 138)*

La idea general que transmiten los dos autores es que las mentes son emocionales e inseguras. Trout en su libro *El Nuevo Posicionamiento*, escrito con la colaboración de S. Rivkin, lo deja claro: *“Las mentes tienden a ser emocionales, no racionales. “y concluyen que por lo general la gente compra lo que otros compran. “Nuestra experiencia es que la gente no sabe lo que quiere. La mayoría de las veces, la gente tiende a comprar lo que cree que debería tener. Actúan como ovejas siguiendo al rebaño.”*

En definitiva, los dos plantean que el marketing no es una batalla de productos sino una batalla de percepciones, como lo indicado en la Ley de la Percepción (4 de las Leyes de Marketing): *“La gente de marketing cree que a la larga el mejor producto triunfará. No es cierto. No existe una realidad objetiva. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales o potenciales. La percepción es la realidad, Todo lo demás es una ilusión. Las mentes de los clientes actuales o potenciales son muy difíciles*

*de cambiar. Los clientes siempre suponen que están en lo cierto., Las percepciones en las mentes de los consumidores son la realidad”.*

El problema general del libro de Ries y Trout es su visión norteamericana. Los ejemplos, los conceptos y las realidades sociales están referidos a esta sociedad. Y cuando se salen de ella, emiten juicios discutibles y algunas afirmaciones falsas. Por ejemplo cuando intenta hacer un análisis del posicionamiento de Américo Vespucio y el Nuevo Mundo. Afirma: “Cristóbal Colón murió en la cárcel” lo cual es uno de los tópicos falsos que circulan por los EE. UU.

#### 9.1.5.5.- Posicionamiento: proceso estratégico y operativo:

Hemos visto que cualquier marca, cualquier empresa, debe buscar un posicionamiento de liderazgo en el mercado, o sea algún elemento de su producto, marca o empresa que le diferencia de los demás y que logre posicionarlo en la mente del consumidor en un lugar de privilegio. Hemos visto que, según Ries y Trout, el puesto verdaderamente valioso es el primero.

*“La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia” (Ries y Trout 2000, op. cit.)*

Hay que buscar pues, un método, una estrategia, que permita alcanzar este posicionamiento relevante. Y el primer paso es establecer las bases del posicionamiento, o sea en qué elemento se quiere fundamentar dicha estrategia. Hay varios modelos o perspectivas entre ellas la planteada por Wind<sup>159</sup> que destaca seis tipos de posicionamientos susceptibles de ser aplicables a una marca:

---

<sup>159</sup> Wind, J. Y. (1982) Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. Reading. Addison Wesley (pág 79-80)

- .- Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.
- .- Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.
- .- Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica.
- .- Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.
- .- Un posicionamiento en relación a una marca competidora.
- .- Un posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto.<sup>160</sup>

Para proceder a una elección del tipo de posicionamiento que se pretende, deben darse una serie de condiciones previas:

- .- Conocer a fondo el posicionamiento, si lo hubiera, de la marca en la mente de los consumidores.
- .- Conocer el posicionamiento de las marcas de la competencia. Especialmente de las que ocupan los primeros puestos.
- .- Elegir un posicionamiento y seleccionar los mensajes más adecuados y eficientes para intentar lograr y justificar el posicionamiento que se pretende.

---

<sup>160</sup> Para Jiménez Zarco y colaboradores (op. cit. Pág. 88), pueden resumirse en:  
Competencia de marca.  
Competencia industrial.  
Competencia genérica.  
Competencia de deseo.

- .- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento elegido.
  
- .- Analizar si la marca responde a las expectativas que se desean y puede mantener el posicionamiento en función de sus prestaciones y motivaciones en el consumidor.
  
- .- Evaluar la vulnerabilidad del posicionamiento elegido. Si es posible para la empresa, la marca y el producto, ocupar y mantenerse, defender, la posición pretendida.
  
- .- Evaluar la coherencia entre el posicionamiento elegido y otras variables como el precio, comunicación o distribución.

Harrison<sup>161</sup>, por su parte, desarrolla dos conceptos de posicionamiento para establecer la situación de la marca en el mercado: Posicionamiento de Producto y Posicionamiento de consumidor.

El *Posicionamiento de Producto* se refiere al propio producto servicio “...posiciona el producto objetivamente, basándose en lo que hará, como está hecho, sus ingredientes, su superioridad sobre los productos de la competencia, sus usos y aplicaciones”.

Se trata de posicionar el producto en función de sus características formales. Destacar aquella ventaja o innovación que le haga diferente y mejor que los demás.

El *posicionamiento de consumidor* se refiere al cliente a quién va a utilizar el producto: “...en términos de sus usuarios, la clase de gente que son, el tipo de vida que llevan, las ocasiones en que encaja el producto”. Es, desde luego, un tipo de posicionamiento más habitual en productos de alta gama,

---

<sup>161</sup> Harrison, T (1991). Manual de Técnicas de Publicidad. Bilbao. Deusto.

que incluyen motivaciones muy personales, identificadas con el consumidor, y que están referenciadas a estilos de vida y posiciones sociales o económicas.

También establece, Harrison, unos factores de acercamiento o de análisis previo a la selección del posicionamiento y decisión final. Para los *productos funcionales*- que están dentro del primer concepto anteriormente descrito-, es necesario ver las calidades y prestaciones del producto. Establece el concepto de "*dimensiones claves*" que son aquellas características del producto más deseadas por el consumidor y que a la vez segmentan el mercado. Por lo general, observa Harrison, el producto dominante de un mercado, el producto líder, suele incorporar la dimensión clave del producto que es más demandada por el mercado. Y el segundo producto en la escala de posicionamiento, incorpora la segunda dimensión clave más demandada. En este caso, de los productos funcionales, el problema que se plantea a los que deben establecer la estrategia de posicionamiento es determinar la o las dimensiones clave.

En segundo lugar aparecen los productos que denomina de *compra por impulso*. Esta claro que en este caso el posicionamiento depende de la insistencia, más bien de la presencia constante del mensaje en el ambiente del consumidor. El posicionamiento dependerá de una sola idea, insistente, presente que impulse a la adquisición del producto, porque se incide en las evocaciones y las motivaciones psicológicas del consumidor. Se trata de impulsar la acción de compra. Por lo que como más presentes y más cercanos estén, más rendimiento darán.

*Productos de alto precio*, el problema en este tipo de productos no está tanto en el posicionamiento de marca, sino en el número de posibles clientes. El proceso por medio del cual se efectúa la compra, es largo y meditado, porque supone una fuerte inversión. Si el porcentaje de posibles clientes es alto- Harrison lo cifra en más del 25%- , el sistema estratégico debe ser el mismo que en el caso de posicionamiento de producto, pero teniendo en cuenta el mercado al que se intenta llegar. Por lo contrario, si

el mercado en más reducido, debe incidirse en el valor y garantía de marca, de empresa y en aquellos elementos diferenciales que suelen ser en gran parte funcionales o de prestigio que el producto incorpora. Se trata de vender un producto de alta gama que, por lo general, el consumidor sabe muy bien lo que adquiere y se ha informado o está informado. En definitiva sabe lo que quiere.

*Productos de consumo visible:* que además del uso que el consumidor pueda hacer de ellos, aportan un valor añadido porque determinan la posición del individuo, o son expresión de un estatus social o de una identificación de grupo: vestidos, bebidas, vehículos, etc. O sea que tienen dos elementos a considerar: el funcional y el emotivo o de expresión personal. Su tratamiento es el del posicionamiento de consumidor, aunque enfocado a largo plazo. Y esto es así porque los elementos que comportan valor añadido a un producto suelen referirse a una implementación del producto- más aún de la marca, ya que el producto, por ejemplo en bebidas alcohólicas, tiene poco que ver- que se rentabilizará a lo largo del tiempo.

Y respecto al *posicionamiento de servicios*, las características deben estar dirigidas más a una imagen de marca o de la empresa que los presta. En este tipo de productos, lo más importante es las garantías que pueda ofrecer y la confianza que estas den al consumidor. Debe, la marca o empresa, presentar una diferenciación marcada con sus competidores, porque el proceso de adquisición de estos servicios implica considerar la diferencia, en positivo o negativo, de las distintas empresas.

Una vez establecidos estos factores necesarios para enfrentarse con el desarrollo de una estrategia de posicionamiento, debe estudiarse y plantearse la segmentación del mercado, la selección del mercado y determinar la ventaja comparativa.



#### 9.1.5.5.1.- Segmentación del mercado.

Por lo general cuando se trata de diferenciación los manuales al uso comienzan por distinguir entre diferenciación y segmentación. Nos parece una precisión superflua, pues los dos conceptos están muy alejados el uno del otro y aunque incidan en una misma estrategia de marketing, no colisionan en ningún momento. En cualquier caso utilizaremos dos definiciones, una de Chamberlin para la diferenciación y otra de Dalrymple y Pearsons, para la segmentación al objeto de aclarar, si cabe, los dos conceptos.

*“Diremos que una categoría general de productos se diferencia si existe una base suficiente para distinguir las mercancías(o servicios) de un vendedor de las de otro. Poco importa si esta base es real o ilusoria, siempre y cuando tenga una cierta importancia para los compradores y lleve a escoger una variedad de productos sobre otros. Cuando tal diferenciación existe, incluso si es mínima, los compradores se encuentran con los vendedores, no por casualidad ni por azar (como en competencia perfecta), sino siguiendo sus preferencias.”<sup>162</sup> (Chamberlin, 1950, op. cit. Pág. 56)*

En definitiva que los productos son diferentes en tanto y cuanto los consumidores los perciben así. La diferenciación se relaciona con la diversidad de productos, la segmentación con la diversidad de compradores potenciales, o sea con el mercado. Dicho de otra manera, la diferenciación se refiere a la diversidad de la oferta y la segmentación a la de la demanda.

---

<sup>162</sup> Chamberlin, E. H. (1950) The Theory of Monopolistic Competition. Cambridge, MA. Harvard University Press.

*“La empresa puede ver a cada comprador potencial como un segmento. Sin embargo, está claro que las economías de escala pueden realizarse si los compradores individuales estuvieran agrupados. Este reagrupamiento se hará de manera que se obtenga una gran homogeneidad en el interior de los grupos y una gran heterogeneidad entre ellos. La persecución de este proceso de agregación conduce en el límite a un solo segmento, el mercado total. Es a la empresa a quien corresponde identificar el nivel de agregación óptima.”<sup>163</sup> (Dalrymple y Parsons, 1976, op. cit., pág. 143)*

La segmentación (o microsegmentación como a veces la denominan) consiste en dividir el mercado en función del producto en “*subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos*”. Lo que se intenta es homogeneizar los segmentos de mercado. Y este proceso se realiza en cuatro etapas:

*.- Análisis de segmentación:* consiste en dividir el producto mercado en función de las ventajas buscadas por los consumidores del segmento y que son diferentes a otros segmentos. Buscar los segmentos que prefieren este o aquel atributo.

*.- Elección de segmentos objetivos:* entre los segmentos concretados, elegir uno o más en función de los objetivos de la empresa y teniendo en cuenta las cualidades objetivas.

*.- Elección de un posicionamiento:* referido a cada uno de los segmentos elegidos para posicionarse. En este caso nos

---

<sup>163</sup> Dalrymple D. J. y Parsons, L. J. (1976) Marketing Management: textand cases. Nueva York. Wiley and Sons.

remitimos a lo indicado en 9.1.5.5., pues ya entramos en la estrategia de posicionamiento.

.- *Programa de marketing objetivado*: plantear una estrategia de marketing en función de las características de los segmentos-objetivo.

Y, respecto la segmentación del producto mercado, grupos se realiza según los siguientes factores:

- .- Segmentación sociodemográfica o descriptiva.
- .- Segmentación por ventajas.
- .- Segmentación sociocultural.
- .- Segmentación comportamental.

Segmentación sociodemográfica o descriptiva:

Parte de la idea que las diferencias que el consumidor busca en un producto y las preferencias sobre este o aquel otro, dependen de los condicionantes sociodemográficos.

*“Esto es evidente en numerosos sectores. Los hombres y las mujeres tienen necesidades distintas para productos como vestidos, sombreros, cosméticos, joyas, etc., e incluso entre los jóvenes y los mayores, los altos y bajos ingresos, los hogares urbanos y rurales, etc. Los criterios sociodemográficos son pues utilizados como los indicadores de necesidades”<sup>164</sup>*  
(Lambin, 1997, op. cit. Pág. 196)

Este tipo de segmentación, que es la más utilizada y la que mejores resultados proporciona en la mayoría de los productos, y utiliza variables

---

<sup>164</sup> Lambin. J.J. (1997) Marketing Estratégico. Madrid. MacGraw-Hill.

que por lo general son de fácil acceso y proporcionan las autoridades económicas o sociales. Trabaja casi siempre con dos o más variables, como por ejemplo pueden ser porcentaje de hogares compradores, valor medio comprado por hogar, sectores ciudadanos o comarcales con mayores índices de productos de una serie adquiridos, etc.

Por otra parte es un sistema que depende no sólo de las características del mercado, sino también de los cambios sociodemográficos que se dan en una determinada sociedad, en una determinada coyuntura.

Por ejemplo, el proceso de envejecimiento de la sociedad actual, cambio consecuencia del aumento de las expectativas de vida, creó un segmento claramente diferenciado de mayores de 65 años con poder adquisitivo y motivaciones especiales; o los hogares unipersonales, familias monoparentales, el trabajo de la mujer que supone una mayor disponibilidad económica, pero al tiempo otras necesidades, etc.

Todo ello crea segmentos con diferentes necesidades, motivaciones y con una diferente percepción del producto. A los que también se llega de diferente manera e incluso con diferentes medios de comunicación o relacionales, por lo que las variables pueden ser:

- .- Definir el perfil sociodemográfico de un segmento.
- .- Elegir los medios para llegar a este o aquel segmento.
- .- Identificar a los usuarios potenciales de un nuevo producto.
- .- Evaluar el mercado potencial.

Este tipo de segmentación se estructura sobre un hecho ya establecido. Los segmentos están definidos anteriormente a la acción. No es tanto un análisis de las causas que lo motivaron, como un estudio descriptivo de las mismas.

Se trata de una segmentación necesaria pero no suficiente, especialmente en los países desarrollados, ya que las diferencias de consumo entre los

sectores de altos ingresos y otros, en muchos productos, no son tan determinantes para formar un grupo claramente diferenciado. Los comportamientos de compra son parecidos, la sociedad en conjunto está más homogeneizada, por lo que es necesario aplicar otros tipos de segmentación complementarios.

### *Segmentación por ventajas.*

Lo importante en este tipo de segmentación es el sistema de valores de los grupos o de los individuos. Los valores son atributos muy personales que están por encima de los grupos sociales, aunque influidos por ellos. Dos personas del mismo grupo socioeconómico pueden tener valores diferentes, y los suelen tener. Estos valores, aplicados a los productos, son los que se busca en este tipo de segmentación.

Un ejemplo clásico es el de Yankelovich<sup>165</sup> sobre un estudio de relojes como producto mercado, que estableció en tres segmentos:

.- *Segmento economía*: la ventaja buscada por los consumidores de este segmento es el precio. Si el reloj funciona, el precio marca la diferencia.

.- *Duración y calidad*: le interesa una larga vida útil, un buen trabajo y un diseño de calidad. Estas son las ventajas, el precio pasa a segundo plano.

.- *Simbolismo*: busca el valor artístico, estético, marca de prestigio, caja de oro, etc. El reloj simboliza un momento importante en la vida: boda, aniversario, etc. Lo importante es el prestigio y la calidad.

---

<sup>165</sup> Yankelovich, D. (1964) New Criteria for Market Segments for Banking Services. European Journal of Marketing, 16-núm 3.

El problema no es la cantidad de atributos, sino la calidad que les da el comprador en momentos determinados. En el ejemplo de reloj, se determinó que el primer grupo no estaba formado por el sector económicamente más débil, sino que muchos individuos del nivel más alto preferían relojes de este tipo por considerar el reloj como un artículo de consumo, y lo mismo, pero al revés, ocurría en el último segmento descrito.

Para establecer unas bases de trabajo es importante estudiar los siguientes pasos que suponen recogida de datos:

- .- Listar los atributos o ventajas asociadas a la categoría de los atributos planteados.
- .- Evaluar la importancia relativa relacionada con cada atributo por los compradores.
- .- Reestructuración en segmentos diferentes de los compradores que primar unos atributos sobre otros.
- .- Evaluar el tamaño de cada segmento y el perfil de los compradores de cada segmento.

*“El análisis de segmentación por ventajas buscadas tiene implicaciones importantes para la definición de la política del producto. Es sobre la base de los resultados obtenidos en este tipo de estudio por lo que el marketing estratégico va a definir el concepto de producto, es decir, la promesa hecha por la marca a un grupo de compradores objetivo. Estos datos son útiles para descubrir posicionamientos interesantes a ocupar en el mercado y para establecer un plan de comunicación adaptado a las expectativas del público-objetivo elegido.” (Lambin 1997, op. cit., pág. 201)*

### *Segmentación sociocultural.*

Los individuos, aunque pertenezcan a un mismo estrato social-sociodemográfico- no necesariamente tienen comportamientos similares, y la contraria también vale. Los comportamientos pueden deberse a factores personales o sociales, la influencia del entorno en los individuos. Este tipo de segmentación tiene algunos puntos en común con la segmentación por ventajas buscadas.

Los estilos de vida son indicadores de la personalidad y también de las relaciones con el resto de la comunidad y con los comportamientos de compra. Se trata pues de analizar las motivaciones de los individuos y sus características personales en función de los hábitos de consumo.

Valette-Florence<sup>166</sup>, establece tres factores de análisis:

.- *Valores individuales*: creencias fundamentales del individuo en su sistema de vida y sus comportamientos. Es el factor más estable de comportamiento.

.- *Actividades, intereses y opiniones*<sup>167</sup>: denotan un sistema determinado de valores. No son tan estables como los valores, pero inciden más en la acción y selección de compra.

.- *Productos comprados y consumidos*: son las consecuencias de los dos anteriores factores. Pero son volubles y coyunturales.

Si el consumidor tiene comportamientos similares en cada uno de estos tres estadios, constituye un grupo homogéneo. *“El estilo de vida es, pues,*

---

<sup>166</sup> Valette-Florence, P. (1988) Analyse structurelle comparative des composantes des systèmes de valeurs selon Kahle et Rokeach. Recherche et Applications en Marketing. 3, núm1

<sup>167</sup> Actividades: su comportamiento manifiesto y la manera en que ocupan su tiempo.  
Intereses: sus preferencias y la importancia que dan a ciertos elementos de su entorno.  
Opiniones: que tiene el individuo y afectan a sus ideas.: lo que piensan de sí mismos, de la sociedad que les rodea, política, económica, etc.

*el resultado global del sistema de valores de un individuo, de sus actitudes y actividades y de su modo de consumo”*

Las variables generalmente usadas en la segmentación por estilo de vida suelen ser:

*Actividades:* Trabajo, hobbies, vida social, vacaciones, placeres, clubes, comunidades, compras, deporte.

*Intereses:* familia, hogar, trabajo, comunidad, diversiones, educación, alimentación, medios de comunicación, realización.

*Opiniones:* sobre sí mismo, asuntos sociales, política, negocios, economía, hábitat, productos, futuro, cultura.

*Perfil sociodemográfico:* edad, formación, ingresos, profesión, familia, domicilio, ciudad, ciclo de vida de la familia.<sup>168</sup>

*Segmentación comportamental:* se basa en el comportamiento de compra, y los marcos de análisis pueden ser:

*Estatus del usuario:* los usuarios se dividen en usuarios potenciales, no usuarios, primeros usuarios, usuarios regulares o irregulares. Las estrategias de acercamientos son diferentes en cada caso.

*Tasa de uso del producto:* es la relación porcentual entre el número de clientes y el valor que consumen. Si un porcentaje relativamente pequeño consume la mayor parte del producto, la empresa actuará en consecuencia y apoyará a estos o diseñará campañas para potenciar las compras de los otros.

---

<sup>168</sup> Fuente: Plumer J. T. (1974) The Concept and Application of Life Style Segmentation. Journal of Marketing. 38, pág. 33-37



*Estatus de fidelidad:* los consumidores pueden clasificarse en consumidores fieles incondicionales, no exclusivamente fieles y no fieles. Cada uno de ellos ocupa un segmento que es necesario tratar de forma diferente.

*Sensibilidad a un factor de marketing:* hay segmentos de consumidores que son más sensibles a promociones determinadas, o sea variables del marketing, como ofertas, regalos, etc. Componen segmentos diferenciados.

En resumen, la segmentación no es sólo un instrumento de análisis del producto mercado o del consumidor en función de buscar el posicionamiento más adecuado para la marca o el producto, sino que también es un medio para conocer a dicho consumidor, sus preferencias y motivaciones y también un sistema de reducir los costos y dirigir la campaña de marketing en la dirección adecuada. Con lo que se logra un mayor impacto a un menor coste.

#### *9.1.5.5.2.- Selección del mercado objetivo.*

El o los segmentos objetivo elegidos se convierten en el mercado objetivo sobre el que hay que actuar. Tres son las estrategias de marketing posibles para implementar esta actuación:

*Marketing indiferenciado:* considerar el mercado como un todo e incidir más en las necesidades que en las diferencias. Este tipo de marketing es propio de productos indiferenciados, estandarizados, que pueden adaptarse a cualquier mercado y cubrir diversas necesidades. Se trata de productos de amplia difusión, de series grandes. Era la estrategia más usada en la época- después de la segunda guerra mundial- en que la demanda era superior a la oferta. En un mercado muy segmentado y muy exigente es difícil mantenerla, excepto en algún tipo de productos que se venden a gran

escala. Los beneficios pues de las empresas dedicadas a este producto están en las grandes series.

*Marketing diferenciado:* se trata de adaptar productos a cada segmento, aún cuando todos ellos pertenezcan a la misma empresa. La empresa se esfuerza en proporcionar un producto de forma diferente- con características diferentes naturalmente- a cada segmento del mercado. Es una estrategia muy usada por las empresas automovilísticas que producen modelos según las características de los segmentos de población y sus necesidades concretas.

Esto no implica una cobertura total del mercado, y el riesgo es la hipersegmentación<sup>169</sup>, que conduce a que los productos de la misma marca se solapen en los mismos segmentos y, por lo tanto, se anulen los beneficios de dicha segmentación, produciendo confusión en el mercado.

*Marketing concentrado:* cuando una empresa se dedica a concentrarse en un segmento y olvidarse del resto. El segmento puede ser elegido por una característica del producto que determina un grupo de consumidores, o en función de un segmento de consumidores determinado que necesita un producto con características específicas. Suele ser una especialización de pequeñas y medianas empresas. El éxito o el fracaso de esta estrategia depende de la innovación que se ofrezca al consumidor, o sea de la ventaja competitiva.

---

<sup>169</sup> La hipersegmentación se produce cuando se desarrollan productos hechos más o menos a medida de segmentos cada vez más pequeños, más especializados. A estos segmentos se les ofrece productos con ventajas muy concretas que ellos valoran. No es que los productos tengan pocas ventajas y concretas, sino que tienen al revés muchas, una para cada segmento que se quiere conquistar. Sólo que cada segmento lo valora por su ventaja más interesante. La estrategia contraria sería la de la "contrasegmentación", productos con muy pocas variantes u opciones, muy estrictos en la función básica. Por lo general son productos baratos y estandarizados.

#### 9.1.5.5.3.- *Determinación de la ventaja comparativa.*

Determinar la ventaja objetiva no es un problema de análisis del producto propio, sino más bien de los productos de la competencia. Es necesario conocer a dicha competencia, determinar los posicionamientos, las dimensiones competitivas y analizar sus posiciones en el mercado.

- .- Cómo está segmentado el mercado.
  
- .- Qué lugar ocupa la categoría de nuestro producto en la mente del consumidor.
  
- .- Qué es lo que realmente motiva al consumidor a adquirir determinados productos.
  
- .- Cuáles son sus hábitos, necesidades, gustos o preferencias.
  
- .- Qué relación puede haber con ese producto, etc.
  
- .- Que podemos ofrecerle que no le ofrezca la competencia.

O sea identificar al competidor y al consumidor y, también, como resultado de ello, establecer cuál es la ventaja competitiva de que disponemos, si es que disponemos de ella, porque en caso contrario habría que crearla.

Esta ventaja comparativa puede incorporar diversos factores, que no necesariamente deben ser funcionales, pueden ser de prestigio o psicológicas. Cualquier diferencia que suponga una ventaja es susceptible de ser usada. Pero es necesario conocer, por el análisis del consumidor, cuáles son las ventajas que él considere como atributos positivos.

Porque aun cuando pueda existir una ventaja entre un producto u otro, una marca u otra, lo importante es que sea percibida por el público y tenga una

significación en la percepción del consumidor. Si el consumidor no percibe la ventaja o no le importa, deja de ser ventaja.

#### 9.1.5.6.- Estrategias de posicionamiento.

*La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer.*<sup>170</sup>

M. Porter desarrolla sus *Seis Principios de Posicionamiento estratégico*, que se han convertido en la esencia del Posicionamiento estratégico aplicado a una campaña.<sup>171</sup>

1º) *Meta correcta (Right goal)*: únicamente al basar la estrategia en la rentabilidad sustentada se genera un valor económico real. Incrementar la recuperación de la inversión a largo plazo.

2º) *Propuesta de valor (Value proposition)*: la estrategia de la empresa debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, en este caso, no es la búsqueda por la mejor manera de competir, ni un esfuerzo para fidelizar al consumidor, sino una manera de competir que proporcione un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes.

3º) *Cadena de valor distintiva (Distinctive Value Chain)*: la manera de establecer una ventaja sostenible es que la empresa configure de manera distinta a las otras competidoras sus procesos (producción, logística,

---

<sup>170</sup> Porter, Michael (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.

<sup>171</sup> Porter, M.E. (2001) *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review.

distribución, marketing, atención al cliente, etc.) y que sea adaptable a su propuesta de valor.

4°) *Renuncias (Trade-offs)*: la empresa debe limitar algunos de sus productos, servicios o actividades, en caso necesario, con el fin de mantener la diferencia. Estos sacrificios son los que distinguen a la empresa entre otras.

5°) *Ajuste (Fit)*: La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una empresa. Para implementar una estrategia es necesario tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la empresa ajusten y se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben incidir en como se plantea y desarrolla el proceso post-venta. Este ajuste, incrementa la ventaja competitiva y logra que la estrategia sea mucho más difícil de imitar.

Como equipos rivales compiten entre sí, en la medida que se integre el equipo, la cadena, la perspectiva y las necesidades del último consumidor, se podrán diseñar esfuerzos conjuntos destinados a conquistar el mercado, destino final de todos los productos.

6°) *Continuidad (Continuity)*: Una empresa debe definir clara y distintamente su propuesta de valor, aún que esto significa obviar y despreciar oportunidades. Sin continuidad es difícil para las empresas desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La reinvención corporativa frecuente, es generalmente una señal de un pobre planteamiento estratégico y una ruta a la mediocridad.

El posicionamiento de un producto o un servicio en un mercado competitivo es una acción estratégica de la empresa. En 1980, M. Porter publica su famoso libro<sup>172</sup> -aunque no fue el primero sobre el tema, porque es en los años sesenta cuando comienzan a surgir teorías sobre la estrategia aplicada al mundo mercantil, con la escuela del Diseño<sup>173</sup>- que cambió los conceptos de la lucha de las empresas en el mercado objetivo. A partir de este momento la estrategia se ha convertido en una de las armas más efectivas y, a la vez, difíciles de implementar de la corporación. La escuela estratégica del Diseño introduce la planificación, la pérdida de protagonismo de la dirección a favor precisamente de los planificadores y prepara el advenimiento de la nueva escuela que se implanta en los ochenta<sup>174</sup>.

Al Ries y Jack Trout hablan de tres etapas: la era de los productos, durante los años cincuenta; la era de la imagen, años 60 y 70 y la era del posicionamiento, a partir de los años 80:

*“La diversión y los juegos de los años 60 y 70, han cedido el lugar a las duras realidades de los años 80. Para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva. Una posición que tenga en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores” (Ries y Trout, 2000, op. cit, pág. 14 y 15)*

El Posicionamiento es la Ventaja Competitiva<sup>175</sup>. Porter, en su libro, que ha significado una revolución en la gestión (*management*) de las empresas, establece la estrategia como una forma de competir en un mercado. Tres

---

<sup>172</sup> Porter, Michael (1980) op. cit.

<sup>173</sup> Chandler, AD. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge. MIT Press.

<sup>174</sup> Goold, M. y Quinn, J. (1990) Strategic Control, Milestones for Long Term Performance. Ashridge.

<sup>175</sup> Porter, M. (1980): op. cit.

son las "estrategias genéricas" que plantea como enfoques viables para ocuparse de las fuerzas-empresas-competitivas.

*Diferenciación*: esta basada en competir en función del valor añadido de un producto que ocupa una buena posición y por el que los consumidores deberán y están dispuestos a pagar un sobreprecio. La característica del valor añadido puede ser una mejora del producto, pero también una mejora en el servicio, distribución, post-servicio, etc. Cualquier ventaja que diferencia la marca y el producto.

A este respecto Ries y Trout dicen en la obra citada:

*“La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia”.*

*Liderazgo*: si el liderazgo se basa en los costes, por ejemplo, significa que el producto ofrece un precio más bajo. La calidad o el servicio siguen siendo importantes, pero lo más importante es el precio. El Liderazgo puede estar en otros factores que implique una ventaja que los otros no tiene, se es líder en esta ventaja y a través de ella en el posicionamiento, en su caso.

*Enfoque*: una estrategia clara y directa incidirá mucho mejor en el mercado objetivo que una estrategia difusa y poco clara. Ello suele ocurrir cuando una empresa intenta establecer dos estrategias a la vez. *“En ocasiones la empresa puede perseguir con éxito más de un enfoque como objetivo principal, aunque esto rara vez es posible”* y añade *“Poner en práctica eficazmente cualquiera de estas estrategias genéricas normalmente exige un compromiso total, y los acuerdos dentro de la organización se diluyen si hay más de un objetivo principal.”*<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> Porter, M. (1980) op.cit.

Si una empresa no consigue desarrollar su estrategia en una de las tres direcciones por lo menos, no llega a posicionarse en una de estas tres estrategias, está en “*una situación estratégica extremadamente mala*”. Por lo que es necesario concluir que la estrategia no se mide por el grado de dificultad de la situación, sino más bien por el resultado que se obtiene en su aplicación.

El objetivo final de cualquier estrategia es encontrar un lugar, una posición en el mercado y para ello es esencial el conocimiento de dicha competencia. Porter entiende que las reglas de la competencia se estructuran en cinco fuerzas competitivas.<sup>177</sup>

1ª.- La incorporación de nuevos competidores:

Los nuevos competidores necesitan una cierta respuesta competitiva que inevitablemente utilizará algunos de los recursos de los antiguos competidores, reduciendo por tanto los beneficios.

2ª La Amenaza de sustitutos.

Si en el mercado hay alternativas viables al producto o servicio de una empresa, los precios que esta podrá imponer a su producto estarán limitados.

3ª El poder de negociación de los clientes.

Si los clientes tienen poder de negociación, es obvio que lo utilizarán. Con esto se reducirán los márgenes de beneficio y, como resultado, decrecerá la rentabilidad.

4ª El poder de negociación de los proveedores.

---

<sup>177</sup> Porter, M. (1980) op. cit.



Si tienen poder por encima de la empresa cliente, los proveedores aumentarán sus precios y esto afectará negativamente a la rentabilidad de la empresa.

5ª La rivalidad entre los competidores existentes.

La competencia provoca la necesidad de invertir en marketing, I+D o reducciones de precios, con lo que se reducirán sus beneficios.

En cualquier caso para elegir un puesto en la jerarquía adecuado para el producto, tanto en función de lograrlo como de mantenerlo, es importante entender que *“las posiciones más cercanas a otros productos derivarán en una competencia más fuerte con ellos. Y que, en cambio, un lugar alejado, no aprovechado hasta el momento pero valorado por el mercado, puede aislarnos en cierta medida de la rivalidad con competidores ya consolidados”*<sup>178</sup>.

Lo cual está en consonancia con la 7 Ley de la Escalera de Ries, que entiende como primer objetivo del marketing *“...introducirse el primero en la mente; pero si esto no se consigue, la batalla no está perdida. Hay otras estrategias para los números dos y tres. No todos los productos son iguales y los clientes realizan una jerarquía de ellos en su mente.”*

*Antes de iniciar un programa de marketing, una empresa debe hacerse las siguientes preguntas:*

*¿Dónde estamos en la escalera mental del cliente?*

*¿En el peldaño más alto?*

*¿En el segundo peldaño?*

*O ¿tal vez ni siquiera estamos en la escalera?*

---

<sup>178</sup> Rodríguez Ardura, I. (1997) *El marketing y el éxito en la empresa*, Economía Pirámide Bolsillo.

*Luego, hay que asegurarse de que el programa de marketing acepta de un modo realista la posición que ocupa la empresa en la escalera.” (Ries, op. cit.)*

Las cinco fuerzas que relaciona Porter son las reglas del juego estratégico que una empresa debe considerar, y desde luego cambiar o superar, si quiere posicionarse, o posicionar un producto, servicio o marca, en el mercado competitivo actual. Porter dice sobre dichas fuerzas competitivas: *“La fortaleza de las cinco fuerzas varía de un sector a otro, y puede cambiar a medida que evoluciona el sector.”* Con lo cual incide en otro de los problemas que se enfrenta la política estratégica de una empresa al posicionar un producto: la incertidumbre.

En un mercado donde el entorno varía a gran velocidad, no sólo porque aparecen nuevos productos, innovaciones que son lanzadas y superadas en cortos espacios de tiempo, sino que los mismos condicionamientos sociales cambian frecuentemente y los segmentos de mercado cambian según influencias no siempre previsibles, las estrategias de posicionamientos son válidas a corto plazo y para mantenerlas a largo plazo- necesarias en muchos productos para rentabilizar las inversiones- es imprescindible variar continuamente la estrategia e incidir sobre el producto y su posición. Lo cual conlleva incertidumbre sobre los resultados. Y esta incertidumbre es un factor a considerar como componente de la estrategia aplicada.

Posiblemente sea necesario redefinir el concepto estrategia, o por lo menos lo que entendemos por tal en el marketing, y hacerlo más sencillo y operativo, más flexible e intercambiable. Una herramienta que permita variar sobre la marcha los planteamientos y hacerlos útiles en estrategias variables de posicionamiento y defensa de la posición.

Ohmae<sup>179</sup> plantea las siguientes acciones:

---

<sup>179</sup> Ohmae, K. (1989) La Mente del Estratega. México. McGraw Hill.

- .- Identificar los aspectos esenciales que intervienen en el problema
  
- .- Tratarlos de manera distinta y agruparlos de forma que den posibles configuraciones distintas.
  
- .- Aplicarlo, definir acciones de acuerdo con lo anterior.

Desde luego hay otras perspectivas para enfocar posibles estrategias de posicionamiento, en este caso posicionamiento de marca, como la defendida por Aaker y Myers<sup>180</sup> y que se fundamenta en el hecho diferencial con las marcas de la competencia a través de los atributos u otros factores de identidad de la marca:

*.- Posicionamiento por atributos:* relacionar o asociar un atributo en exclusiva con la marca o el producto representado. El problema es que las otras marcas pueden hacer lo mismo, incluso con el atributo elegido por la primera. Desde luego, como indica Ries y Trout, el primero que se posiciona en la mente de un consumidor tiene una gran ventaja, pero también lo es que depende del tipo de atributo, en este caso, y de las ventajas asociadas de las marcas de la competencia. Por otra parte por lo general no puede asociarse la marca a más de un atributo, o por lo menos a un atributo líder: no se puede ser el más seguro, veloz, ligero deportivo y además familiar, con respecto a los coches, por ejemplo.

*.- Posicionamiento por la relación precio-calidad:* en este caso el atributo debe ser demostrable, no basta con indicarlo. Este posicionamiento permite al fabricante establecer un valor añadido al producto, en función de esta relación calidad-precio. Porque lo que se está prometiendo es una calidad a un precio razonable, pero

---

<sup>180</sup> Aaker, D. Y Myers, J. (1993) Management de la publicidad. Perspectivas prácticas. Barcelona. Hispanoeuropea.

dentro de los niveles de la calidad. En este caso suele primar en la percepción del usuario el concepto calidad.

.- *Posicionamiento en función del uso o aplicación:* pues se referencia al uso o la forma en que el producto puede ser usado y que este hecho marca una diferencia con el resto de productos de la competencia. Por ejemplo los alimentos preparados, pues la ventaja que puede suponer la rapidez de preparación y servicio, o sea la facilidad en usarlos y servirlos. Un ejemplo típico son las sopas instantáneas.

.- *Posicionamiento en función del consumidor:* cuando se busca una percepción del consumidor que identifique el producto con su estilo de vida, sus aspiraciones sociales, el estatus, los condicionantes de su grupo social. Se da mucho en marcas de altos precios.

.- *Posicionamiento en función de la clase de producto:* es una variante del posicionamiento en función del uso o aplicación. Y trata de cambiar la percepción de la categoría en la que está posicionado un producto o marca. En realidad se trata en la mayoría de los casos de un reposicionamiento.

.- *Posicionamiento por símbolos culturales:* se busca crear asociaciones simbólicas con aspectos culturales. Buscar la identidad diferenciadora en aspectos como la vida al aire libre, o una vida sana, etc.

.- *Posicionamiento en función de la competencia:* la posición en el mercado se logra en función de la que detentan los competidores ya posicionados. Básicamente se trata de presentar una alternativa al líder o al que ocupa la posición en el mercado que la marca quiera ocupar. Desde luego la alternativa siempre debe ir acompañada de un elemento diferenciador y una ventaja competitiva suficiente para desbancar al competidor de la posición deseada.

En definitiva el posicionamiento no puede establecerse sobre fundamentos débiles, debe ser consecuencia de un planteamiento estratégico; el análisis sobre el posicionamiento de una marca propia y su relación con la marca de la competencia, necesitan un estudio riguroso. Está en juego no sólo el éxito coyuntural de una marca o un producto, sino también el futuro de la empresa.

*“...para que este posicionamiento sea riguroso, deberá procederse sistemáticamente a la identificación de la competencia; determinar con precisión cómo son percibidos y su correspondiente posicionamiento; analizar a los consumidores y seleccionar la posición más ventajosa para a continuación, gestionarla... La elección, sin embargo, no debe ser nunca oportunista, esto es, el hecho de detectar una posición que no ocupa nadie en un determinado mercado no es condición suficiente para adoptarla si la marca no es capaz de asumirla con credibilidad y eficacia ante sus distintos públicos” (Martín García, 2005, op. cit., pág. 108)*

#### 9.1.5.7.- Mapas de posicionamiento. Mapas Perceptuales.

Los mapas de posicionamiento<sup>181</sup> y los mapas perceptuales son instrumentos de trabajo para una estrategia de posicionamiento, tanto en el periodo de planteamiento como en el de análisis.

Son procedimientos por medio de los cuales un conjunto de información basada en una serie de variables de evaluación identificadas, es

---

<sup>181</sup> Los mapas de posicionamiento son, en la mayor parte de los casos, también mapas perceptuales y permiten ambos identificar las fortalezas y debilidades de la marcas.

representado gráficamente en un mapa bidimensional<sup>182</sup> que permite visualizar la posición relativa de cada elemento. En definitiva, permite conocer el posicionamiento de la marca, de la competencia, identificar productos sustitutivos, diferenciar productos entre sí e identificar los nichos de mercado no cubiertos por productos.

Son pues métodos de investigación del mercado que representan gráficamente varios tipos de situaciones del mismo y responden a una serie de variables y atributos que miden las distintas posiciones de las percepciones de los consumidores, el producto, la marca, la competencia, etc.

Los elementos citados pueden analizarse desde distintas variables, por lo que la técnica que se usa es multidimensional, y los resultados permiten determinar actitudes de consumo, posicionamiento de la competencia, grado de aceptación del propio producto y en general expresan gráficamente la situación de las variables implementadas en el mercado.

La respuesta general determinará si nos dirigimos al consumidor ideal, al mercado adecuado por las características de nuestro producto, la concentración o no de las marcas rivales, o sea conoceremos la calidad y el volumen de la competencia y permitirán establecer el posicionamiento del producto, o las variaciones del mismo en el tiempo.

*“El mapa de posicionamiento es una herramienta utilizada para proporcionar una representación visual de las percepciones de los consumidores sobre la marca y sus competidores, utilizando atributos (dimensiones) que sean relevantes para los consumidores.”<sup>183</sup>*

---

<sup>182</sup> Pueden ser también tridimensionales, aunque no es frecuente.

<sup>183</sup> Jiménez Zarco, A.I. et al (2004) Dirección de productos y marcas. Barcelona UOC. Pág. 249.

Por lo tanto se basa en las percepciones que son los significados que atribuimos a los estímulos en función de las experiencias y que nos entran por los sentidos.<sup>184</sup> Estas percepciones pueden ser subjetivas, que dependen de los instintos individuales, del “yo” de la persona, o selectivas, que dependen de las experiencias, intereses y actitudes, y están influenciadas por tres factores:

- .- Características físicas de los estímulos.
- .- La interrelación del estímulo con su entorno.
- .- Las condiciones internas de la persona.

Por otra parte los atributos, que ya se han definido en otro capítulo del presente trabajo, serán los que, agrupados en paneles si son muchos a considerar, o solos, servirán para, una vez evaluados y convertidos en indicadores, los que permitirán representar gráficamente la situación de las percepciones en el mapa.

#### 9.1.5.7.1.- *Concepto.*

Cuando en una acción de posicionamiento se refieren al análisis y cuantificación de las perspectivas de una situación determinada, coyuntural, actual nos hallamos entonces ante un posicionamiento analítico.

*“El posicionamiento analítico es el resultante de las perceptivas manifiestas de un segmento de mercado, relacionando una determinada merca con una serie limitada de otras que compiten con ella en un determinado contexto”<sup>185</sup>*

---

<sup>184</sup> La persona es sensible a los estímulos exteriores a través de los sentidos en las siguientes proporciones: Vista 55%, Olfato, 18%, Olfato, 12%, Tacto, 10% y Gusto 5%.

<sup>185</sup> Sanz de la Tajada, 2000 op. cit. Pág. 952.

Las empresas deben tener una idea clara del posicionamiento que pretenden de su marca o producto, pero también es necesario que lo sepan comunicar al consumidor. Cualquier acción de comunicación de una empresa, como se ha visto en otros apartados, no tiene ninguna utilidad si no llega al consumidor, si no se oye en “*ruido*”.

Toda marca lleva asociada, o debe llevar, una serie de atributos que son su esencia y naturaleza, como todo producto también debe llevarlos y el consumidor debe reconocerlos. En la marca los atributos pueden ser de tipo simbólico- por lo general lo son por lo menos en una primera etapa de posicionamiento- o estar asociados a las informaciones proporcionadas por la comunicación de la empresa. En el caso de los productos pueden también ser simbólicos, culturales, sociales o responder a la utilidad principal y las secundarias.

El análisis de estos factores, atributos y relaciones con otros productos o marcas, especialmente en este último caso, a través de las variables consideradas, producen unos indicadores que sirven para confeccionar mapas de posicionamiento a preceptuales.

La ventaja de estos mapas es que constituyen una herramienta para construir una representación visual de las percepciones de los consumidores sobre la marca y sobre las marcas de los competidores.

Desde luego, estos mapas no sólo permiten representar las posiciones absolutas y las relativas de la marca respecto a la competencia, sino y quizás lo más importante, permiten el estudio de las posiciones de la marca en función de los atributos, que actúan como variables o categorías.

Pero también permiten una investigación cuantitativa de las respuestas del consumidor frente a la marca y la oferta que representa.



#### 9.1.5.7.2.- Desarrollo. Modelos.

Si, repetimos, la estrategia de posicionamiento consiste, en primer lugar, en concretar la imagen que se quiere dar de la marca, o de la propia empresa, “de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de una marca o de una empresa sobre otras”<sup>186</sup>, la estrategia de posicionamiento debe estructurarse en el conocimiento del mercado y sus percepciones de valores.

Para establecer un mapa de posicionamiento se debe realizar los siguientes pasos:

- 1º Identificar las marcas competitivas.
- 2º Identificar los atributos relevantes del mercado a través de una investigación cualitativa.
- 3º Investigar la percepción del consumidor de la marca sobre la base de los atributos, lo cual supone una investigación de tipo cuantitativo.
- 4º Trasladar los datos sobre unos ejes de ordenadas.

Las variables<sup>187</sup> a considerar en un producto son múltiples y dependen más del resultado que se busca que de un plan objetivado permanente. Su identificación se realiza a través de una serie de procedimientos:

*.- Regresión múltiple:*

---

<sup>186</sup> Kotler, P. (2003) op. cit. Pág. 224.

<sup>187</sup> Variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Pueden ser definidas conceptual u operacionalmente. La primera es de índole teórica y la segunda da las bases de medición y definición de los indicadores. Los indicadores constituyen el conjunto de actividades o características de un objeto. O sea referidos a una marca, representan la cuantificación de sus atributos. Los indicadores son lo específico y concreto que representan algo más abstracto.

Este método permite conocer las variables que explican de manera significativa el comportamiento de una variable en particular, lo que permite predecir el comportamiento de la misma. Con esta técnica se identifica, por ejemplo, los atributos que explican la satisfacción del consumidor o como evalúan dicho producto o marca los compradores.

*.- Análisis factorial:*

Se trata de un sistema de resumir la información cuando existe un gran número de variables, cosa, por otra parte, muy frecuente. Existe una tendencia a plantear múltiples variables que, por lo general, son fácilmente reducibles en grupos. Estos grupos reúnen variables que están, de alguna manera, interrelacionadas entre sí. Desde luego en este proceso se pierde alguna información, pero el sistema del análisis factorial permite retener la máxima posible.

*.- Análisis de medidas conjuntas:*

El método relaciona dos o más variables independientes<sup>188</sup> nominales en la función o disposición de una variable dependiente. Se usa mucho en entrevistas y encuestas directas. Mide los intercambios que los consumidores entrevistados realizan entre los atributos o características de los diferentes productos y marcas. Es muy utilizada para analizar nuevos productos, desarrollo de servicios o imagen de marcas.

---

<sup>188</sup> La variable independiente es aquella propiedad de un fenómeno a la que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. La variable dependiente puede ser definida como los cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador.

*.- Análisis multidimensional:*

La idea es transformar las percepciones o juicios de los consumidores de similitud o preferencia (preferencias por marcas o puestos de venta) en distancias que se representan en un mapa. O sea, si la percepción del consumidor sobre dos marcas es más cercana que sobre otras, pues se representarán juntas y separadas del resto de los pares.

Los mapas resultantes muestran el posicionamiento relativo entre los objetos, aunque es necesario otro análisis complementario para evaluar los atributos que predicen la posición de cada una.

*.- Análisis de correspondencias:*

Se trata de un método para facilitar la reducción dimensional de una serie de objetos clasificados (marcas, productos) sobre la base de un conjunto de atributos y el mapa de marcas o productos relativos a estos atributos.

En realidad la ventaja que ofrece es que puede compaginar datos cuantitativos con relaciones no lineales.

La interpretación de un Mapa de posicionamiento o Mapa perceptual, se realiza sobre la base siguiente:

Si dos marcas son evaluadas de la misma forma, se representarán en el gráfico cercanas, porque presentan el mismo conjunto de atributos o muy semejante.

Si dos atributos están próximos significa que las marcas que informan estarán próximas en las percepciones de los consumidores.

Estos atributos pueden identificar las percepciones: económicas, de calidad, asistencia técnica, valores añadidos, etc. Cualquier deficiencia en ellos respecto al competidor puede ser localizada y subsanada.

Los atributos a considerar en un mapa de posicionamiento son tantos como posibles en una marca y tantos como sean necesarios para identificar un problema o una ventaja competitiva. Prácticamente de cada uno de ellos puede realizarse un mapa y relacionarse con otros en otro mapa comparativo.

#### 9.1.5.9.- Reposicionamiento.

*“El reposicionamiento es obligatorio cuando las actitudes de los clientes han cambiado, la tecnología va muy por delante de los productos existentes, y los productos se han desviado de las percepciones que el consumidor tiene de ellos.” (Trout y Rivkin, 2000, op. cit. Pág. 48)*

Las causas del reposicionamiento de un producto o de la misma marca pueden ser varias y sus orígenes diversos. Una marca puede perder sus atributos o un producto su posición por un cambio de las tendencias del mercado, que pueden deberse a causas tan dispares como un factor emotivo- por ejemplo una tendencia a la ecología-, político- rechazo de una marca con nombre extranjero, o una disposición legal que límite la venta o la promoción de un producto- o social, -cambio de gustos o cambios en las estructuras económicas del grupo- También desde luego existen causas directas como una innovación en otro producto que desplace el líder hasta este momento, o simplemente una campaña más agresiva de publicidad o distribución.

Pero también puede deberse a causas intrínsecas del producto, como son la obsolescencia, o su incapacidad de cubrir las necesidades que se le demandan.

El reposicionamiento implica una reacción, reacción al cambio o reacción a los nuevos factores del mercado. En definitiva un cambio de enfoque.

*“Cambiar el enfoque es una de las maniobras más complicadas que hay en marketing ya que su coordinación debe ser exquisita. Primero, mientras se cambia, se debe equilibrar cuidadosamente los recursos internos. Después, se debe calcular cuánto disminuir el apoyo al negocio original mientras se aumentan los recursos para incrementar el nuevo negocio. Finalmente viene el verdadero trabajo: manejar los egos de los propios empleados que ven Amenazado su futuro.” (Trout y Rivkin, 2000, op. cit. Pág. 51)*

El reposicionamiento implica cambiar los objetivos, la ventaja diferencial o los dos a la vez. Se contemplan cuatro estrategias de reposicionamiento, según el mercado y el producto:

.- Si el mercado objetivo es el mismo y con el mismo producto, el reposicionamiento debe ser de imagen.

En este caso lo importante es un cambio de imagen, que puede afectar tanto al producto como a la marca. En el caso de la marca por lo general se trata de fomentar una imagen que, aun cuando el producto pueda ser útil y cubra las necesidades y expectativas puestas en él, la marca no es conocida o valorada.

.- Si el mercado objetivo es otro y el producto el mismo el reposicionamiento es intangible. Un ejemplo es cuando un producto está posicionado para la mujer y se reposiciona para el hombre. Suele suceder en productos de cosmética.

.- Si el mercado objetivo es el mismo y el producto diferente, se trata de reposicionamiento de producto.

.- Si el mercado objetivo es diferente y el producto también diferente, el reposicionamiento es tangible. Suele presentarse cuando una empresa posicionada en un segmento del mercado quiere posicionarse en otro con un nuevo producto.

#### 9.1.6.- *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.*

Toda la estructura de las acciones emprendidas por las empresas, por el vendedor en general, sobre el consumidor parten del supuesto que es necesario satisfacer sus necesidades. Es más, la misma base del sistema económico capitalista se basa en este principio: la oferta tiende a cubrir las necesidades del consumidor expresadas en la demanda.

En una economía clásica, este principio no plantea problemas conceptuales. En una economía de mercado como la actual, el problema es la naturaleza de dichas necesidades. Se trata de necesidades reales o son necesidades inducidas. En el primer caso las empresas realizan una labor social y legítima, dentro del contexto de una sociedad, al solucionar uno de los problemas que ésta tiene: el acceso a unos bienes que son necesarios. En el segundo caso su labor es muy cuestionable y su sitio en la sociedad éticamente discutible.

El problema es que la misma noción de necesidad es muy discutible y eminentemente subjetiva. Cuáles son las necesidades que una sociedad- un grupo social determinado- entiende como imprescindibles, depende del propio contexto social, de su economía, de su cultura y de sus planteamientos humanos. No puede hablarse de necesidades naturales en un parangón con las leyes naturales- las cuales también, en buena parte son subjetivas y coyunturales- ya que la sustantivación de los dos conceptos es diferente.

Evidentemente existen unas necesidades básicas que deben cubrirse en cualquier sociedad. Pero su materialización es tan elemental que no sirven para una definición de la necesidad como sujeto de estudio en un mercado comercial. Por otra parte tampoco sirve la situación actual en un contexto de países desarrollados, donde se ha entrado en los escalones más altos de la jerarquía necesidades (Maslow) y, la mayor parte de las mismas, son

inducidas. Incluso aquellas que afectan a productos que consideraríamos básicos.

Se ha intentado establecer una línea entre la satisfacción de necesidades y la inducción a la creación de necesidades en función de la publicidad. Aquellas necesidades que requiriesen de la publicidad serían inducidas, el resto básicas. Pero tampoco es una definición, o una delimitación más bien, que explique el hecho.

La economía, por su parte, tampoco aporta una explicación, ni siquiera una aproximación. A la economía no le interesa la necesidad del consumidor, los móviles, sean económicos o no, que induzcan a la persona a realizar un acto en gran parte económico como cubrir una necesidad, no son objeto de estudio de esta disciplina, sí lo son los resultados.

Para acercarnos a una propuesta que clarifique el concepto necesidad y su aplicación a un mercado actual, debemos relacionarla con la sociología y, especialmente con la psicología, campo, este último, que se ocupa de las motivaciones del individuo y la acción de compra, en una sociedad desarrollada, está inscrita más en el campo de dichas motivaciones que en el de las necesidades.

Y a este respecto es curiosa, sino sintomática de las posiciones que pretenden ser equidistantes, la de Kotler:

*“El marketing sugiere al consumidor que un cierto modelo de coche puede servir para satisfacer una necesidad de estima. No crea una necesidad de estima, pero propone un medio de satisfacerla.” (Kotler, 1991, op. cit. pág.5)*



#### 9.1.6.1.- Concepto.

Kotler, en su misma obra, establece diferencias entre necesidad, deseo y demanda. Entiende que las necesidades genéricas son pocas, concretas y estables, mientras que los deseos, que define como “*medio privilegiado de satisfacer una necesidad*”, son “*múltiples, cambiantes y permanentemente influidos por los contextos sociales*”. La demanda es, pues, los deseos plasmados en la solicitud de un producto. Para Kotler el marketing influye en los deseos y, consecuentemente, en la demanda haciendo más atractivo y deseable un producto.

En cualquier caso lo que plantea el teórico del marketing está en los límites de lo ético: el deseo creado pero no satisfecho por incapacidad adquisitiva, por falta de poder adquisitivo, suele crear frustración y ser causa de disfunción en la economía.

Otros teóricos como Attali y Guillaume entienden que la “*necesidad es la adquisición del deseo*”, que la dinámica del deseo explica la acumulación de necesidades. Y es ahí donde inciden los productores para explotar el mercado, o sea las necesidades del consumidor. Y se preguntan:

*“¿Si la demanda social que resulta dialécticamente de las necesidades, de los deseos, de la oferta social es así prisionera de todas las restricciones del sistema productivo, el control político de la creación de las necesidades no debe lógicamente proceder al de la producción?” (Attali y Guillaume, op. cita, pág. 146)*

Lo cual nos lleva a que hay, según ellos, necesidades verdaderas y necesidades falsas, y estas últimas son creadas por el productor pero también por la sociedad, que es a la vez la receptora de los productos.<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> “Para esta escuela de pensamiento, la relación de intercambio es profundamente desigual entre un consumidor dominado y un productor dominante; es la sociedad quien

En realidad lo que plantean es que la sociedad pervierte al individuo alineándolo hacia un consumo dirigido y potenciado como instrumento de dominio. Ciertamente es que la mayoría de las demandas en nuestra sociedad actual son de tipo intelectual y lúdico, que son mucho más alienables y controlables, pero plantea la impotencia del consumidor, cuando hasta el momento la teoría extendida era la de la dictadura del consumidor.

Y cierto es que si bien el consumidor quizás no sea el dictador que se ha pretendido, también lo es que dispone de un poder discrecional que incide en los éxitos y fracasos de los productos, independientemente de las presiones sociales (publicidad, marketing en general) que conllevan en su lanzamiento.

Es posible que el planteamiento de necesidades verdaderas o necesidades falsas no sea el adecuado en el desarrollo del concepto a que nos referimos y debemos referirnos a necesidades absolutas y necesidades relativas. Es cierto que la necesidad es una exigencia de la naturaleza y de la sociedad. Las necesidades de la naturaleza serán, desde luego, innatas y las que devienen de la sociedad –culturales, sociales de relación- son adquiridas.

Las necesidades naturales o absolutas las experimentamos sea cual sea la situación de los demás o nuestra relación con ellos. Su característica más genuina es que son saturables, y lo son por ser innatas y naturales. Las necesidades relativas son insaciables porque se alimentan a sí mismas: la necesidad de conocimiento no se acaba en la adquisición del mismo sino que lleva a una necesidad de completarlo continuamente. El satisfacer las necesidades relativas, implica desarrollarlas más. Otro ejemplo es el nivel de vida, no hay términos absolutos, siempre es en función de otras situaciones. Un individuo ha podido progresar, pero si el contexto ha progresado más, la necesidad relativa de progreso se mantiene.

---

*pervierte al individuo creándole deseos artificiales, para dominarlo y alinearlo mejor. La conclusión que se deduce es sencilla; basta con hacer una buena elección política para obtener unas buenas estructuras que engendrarán necesariamente la expansión y la expresión de las verdaderas necesidades.”Rosa (1977) op. cit. Pág.176.*

*“La diferencia entre la realidad y el nivel de aspiración tiende a desplazarse continuamente con un crecimiento de la insatisfacción” (Lambin, 1997 op. cit. Pág. 71)*

El problema se plantea en la delimitación de ambas necesidades. Si categorizamos las dos necesidades, parece claro que las necesidades absolutas son más importantes que las relativas, porque son las más básicas, las genéricas o innatas, o sea aquellas que son la base misma de la existencia del individuo. Pero esto es relativo al tipo de sociedad en la que estamos contextualizados.

En una sociedad desarrollada- y quizás en algunas no muy desarrolladas- hay necesidades relativas que pueden poner en peligro las básicas: fumar, conducir a demasiada velocidad coches muy rápidos, comer en exceso, etc. Todas ellas se superponen por razones sociales- necesidades relativas- a la necesidad absoluta de la supervivencia.

Otra propuesta es la de Abbott y Planchon que entiende existen dos necesidades: genérica y derivada. La novedad es la necesidad derivada, que definen como la respuesta tecnológica concreta (el bien, el producto) a la necesidad genérica y también es el objeto del deseo. Por ejemplo el automóvil es la necesidad derivada de la necesidad genérica de transporte individual. Y, en este caso, la saturación es una característica de la necesidad derivada, no de la genérica. Y esto es porque *“con el impulso del progreso tecnológico, la necesidad genérica no es saturable, ya que evoluciona hacia niveles superiores por el hecho de la aparición de productos mejorados y, por consiguiente, de nuevas necesidades derivadas” (Lambin, 1977, op. cit. Pág. 73)*

En resumen, los productos que son necesidades derivadas, que satisfacen de hecho necesidades genéricas, evolucionan continuamente para satisfacer mejor las necesidades genéricas, y es en este momento, en que aparece un nuevo producto, cuando se produce la saturación. O sea que el

producto antiguo es sustituido por otro. Otro punto es que nos hallamos ante una innovación destructiva, porque lo nuevo elimina, necesariamente, lo antiguo.

El resumen que podemos exponer es que el consumidor es analizado por sus necesidades, sean estas las que sean, porque la base de todo el proceso es satisfacerlas. Si bien hay tipos de necesidades, también hay interrelaciones entre ellas y posiblemente no exista una delimitación clara. Y no hay que olvidar, que, en cualquier caso, quién toma la decisión final no es tanto el productor, a pesar de toda su incidencia en el mercado a través de instrumentos de coerción social, sino el consumidor que decide que productos cubren sus necesidades, sean del tipo que sean.

#### 9.1.6.2.- Alcance. Motivaciones.

La psicología experimental nos permite acercarnos a entendimiento más profundo del comportamiento del consumidor, a través de un análisis de las motivaciones del individuo en general y los componentes de un grupo-social o de intereses- concreto, en particular.

La primera de las teorías que estudian el comportamiento y, especialmente, las motivaciones es- por lo menos entendemos que es- la teoría “estímulo-respuesta” (E-R), que estudia al individuo a partir de reacciones fisiológicas como el hambre, la sed, la sexualidad, etc. Este concepto considera el organismo como muy reactivo a estímulos exteriores que condicionan las respuestas. En realidad es muy dudoso que en esta teoría exista motivación, más bien parece que el estado natural del individuo sea la inactividad a la espera del estímulo correspondiente. Ahora bien, dado que el juego es E-R, es una teoría que se adapta muy bien a las sociedades desarrolladas que tienen cubiertas sus necesidades básicas.

Los nuevos conocimientos sobre neurofisiología han cambiado en parte los análisis de motivaciones, el cerebro no es tan inerte como se suponía, o

por lo menos insinuaba la teoría del E-R, e identifica el estado general de motivación con la función de despertar, o activar el cerebro.

*“Una fuerte activación es asociada a una atención sostenida por parte del organismo y entraña una respuesta rápida. Aumenta la receptividad de los sentidos a los estímulos, acrecienta la aptitud del cerebro a tratar la información, prepara los músculos para la acción y acorta el tiempo que transcurre entre la percepción de una sensación y la acción resultante. Está en el origen de la excitación, de la emoción, de la angustia sentida por el organismo. Por otra parte, cuando uno se siente lánguido, poco atento, sin fuerzas, somnoliento, se encuentra en un estado de débil activación.” (Scitovsky, 1978, op. cit., pág. 30)*

El nivel de despertar influye en los sentimientos de bienestar o malestar del individuo. Mucha estimulación provoca tensión, ansiedad, inquietud, etc., pero una estimulación débil provoca aburrimiento, y descontento. Por lo tanto existe un “*nivel óptimo de despertar*” y de estimulación en consecuencia que produce bienestar.

Lo cual nos lleva a considerar una primera tendencia motivacional de la persona: asegurar el bienestar o prevenir el malestar. Que significa reducir tensiones corporales o mentales y para rebajar un nivel de despertar demasiado alto y, en segundo lugar, luchar contra el aburrimiento a través de una estimulación para intensificar un nivel de despertar demasiado débil.

*“El consumidor es también un soñador. Compra un producto ciertamente para su uso, pero más todavía por la magia que le ofrece como prima” (Séguela 1982, op. cit. Pág. 50)*

El estímulo es necesario para el individuo. Cualquier novedad provoca un estímulo. No quiere decir que lo sea permanentemente, lo es mientras dura el efecto de novedad. El efecto de la novedad se expresa gráficamente por la Curva de Wundt (1874), que va desde un umbral inicial, se eleva hasta el nivel de encanto, para descender con el tiempo hasta el nivel de desencanto. Pero mientras está en los niveles altos produce satisfacción al individuo.

Cualquier producto novedoso produce este efecto y sigue esta curva. Un automóvil nuevo produce un estímulo en el individuo y una satisfacción mientras es una novedad, para llegar al desencanto al cabo de unos años y la necesidad de sustituirlo. Recordemos lo dicho anteriormente sobre las necesidades derivadas. El coche nuevo tiene propiedades atractivas para el consumidor, que se convierten en un estímulo; estímulo usado por el marketing para políticas de lanzamientos.

Estos estímulos son necesarios al individuo. Sin ellos puede, y de hecho llega, al aburrimiento, la depresión y hasta la alineación. Es una necesidad psicológica.

De ello se deduce que el hombre necesita tener necesidades. La necesidad pasa, pues, de ser sujeto a ser objeto de su propia naturaleza. Todo ello se relaciona con los comportamientos individuales e incluso los colectivos en una sociedad e interactúan en las relaciones comerciales.

Hemos identificado dos necesidades que explicitan los psicólogos, pero hay otras, una de ellas la necesidad de placer, que no se identifica sólo con el placer físico sino también y quizás más importante la satisfacción de reducir tensiones emocionales o satisfacción de una necesidad cultural.

Es tan importante esta necesidad de placer intelectual o cultural, que es frecuente, en sociedades desarrolladas, planificar el mismo en función no sólo de la inversión económica en ellos, sino también de la inversión en tiempo. Así se explican los comportamientos de ocio de los individuos y su

tendencia a concentrarlos en determinados días de la semana o meses del año, según sus disponibilidades de tiempo libre.

El problema de la satisfacción de este tipo de necesidades es que, por lo general, tiende a resultar de satisfacción decreciente. Cuanto más se use, menos satisfacción produce. Y esto es así porque el fin de este tipo de necesidades no es cubrir un déficit sino una realización personal y la obtención de una satisfacción no necesariamente objetiva y genérica.

*“Se ve entonces lo que es el placer y su relación con el confort: en ello está la variación. La felicidad, si sólo es confort depende de la intensidad de los deseos insatisfechos. El placer existe por completo en el momento en que el deseo es satisfecho un poco o mucha más de lo que estaba. Si la felicidad no es el confort, sino el placer, está condenado a no vivir más que instantes privilegiados, prolongados a golpe de recuerdo.” (Cotta, 1980, op. cit. Pág. 11-12)*

Resumiendo podemos establecer que el ser humano se mueve por tres grandes fuerzas motivacionales:

.- *La búsqueda del bienestar.* Que parte de dos tipos de comportamiento: reducción de tensiones provocadas por las necesidades y reducción de aburrimiento provocada por la falta de necesidades y, naturalmente, por los estímulos que las sustentan.

.- *Búsqueda del placer.* Que también parte de dos fuentes: reducción de tensiones y el placer asociado a ello y la estimulación como origen del placer.

.- *Búsqueda de la estimulación:* como sujeto y objeto de la motivación.

### 9.1.6.3.- El comportamiento del consumidor: raíces interdisciplinarias.

Las orientaciones motivacionales son la base para entender gran número de los comportamientos que se producen en los individuos y en los grupos de los mismos. El análisis de dichos comportamientos, basados en raíces interdisciplinarias, nos pueden dar una idea general de las tendencias de los mismo. Varias son las teorías que se han planteado y algunas de ellas, sin bien asociadas a otras, plantean soluciones viables para las acciones de mercado. Por lo general éstas teorías explican, o intentan explicar, los comportamientos sobre la base de una tipología de las necesidades. “*El bienestar sería tener un bien para satisfacer cada necesidad*” Dicho esto, por lo general los psicólogos plantean sus teorías en función de listas más o menos categorizadas de necesidades y sus posibles satisfacciones.

Inventario de Necesidades de Murray.

Murray clasifica las necesidades en cuatro grupos:

Origen fisiológico:

Primarias.

Secundarias.

En función del Objeto:

Positivas.

Negativas.

Según la necesidad:

Manifiestas.

Latentes.

Según el individuo:

Conscientes

Inconscientes.



En realidad se trata de una teoría muy sociológica ya que entiende que todos los individuos tienen las mismas necesidades, pero las expresan según las influencias de la personalidad y el entorno, incluso de las coyunturas determinadas. Las necesidades son provocadas por estímulos internos o externos, y pueden variar según las circunstancias del momento.

Jerarquía de necesidades de Maslow.

Es una teoría tan sencilla como popular en psicología. Se estructura sobre una escala de valores de necesidades en las que las inferiores deben satisfacerse para pasar otras superiores. Se establece una categorización de las necesidades que van desapareciendo a medida que se satisfacen y aparecen, seguidamente, otras, de una escala superior para la realización del individuo- más alejadas de las puramente de supervivencia- que reclaman, progresivamente, mayor atención.

La escala es de inferiores a superiores:

*Necesidades fisiológicas:* las primarias: comer, beber, un lugar para vivir, etc.

*Necesidades de seguridad:* la seguridad física, psicológica, psíquica. Necesidad de identidad propia. Necesidad de autoafirmación.

*Necesidades sociales:* de relación social, afectiva, política.

*Necesidades de estima:* dignidad personal, autoconfianza, respeto de los semejantes, rango social.

*Necesidades de realización:* autorrealización, superación personal, sentido de la vida.

Para Maslow las necesidades no tienen un grado común para todos los individuos, sino que cada uno tiene el suyo. Siguiendo esta línea se deduce que el individuo no usa sólo productos para cubrir una necesidad práctica sino también como una integración al conjunto y una interacción con otros individuos del grupo, incluso como manifestación de sentimientos.

Lista de valores de Rokeach.

*“Un valor es la convicción duradera de que una forma específica de conducta o de existencia es preferible en el plano personal y social a las formas de conducta o de existencia opuestas. Un sistema de valores es un conjunto organizado de convicciones duraderas concernientes a las formas de conducta o existencia”  
(Rokeach 1973, op. cit., pág. 5.)*

Dos son los tipos generales de valores que establece:

*Valores finales:*

Son las convicciones que tiene el individuo sobre los objetivos del mismo. Alcanzar la felicidad, la tranquilidad, conocimientos, etc.

*Valores instrumentales:*

Son las convicciones sociales que son necesarias para obtener los valores finales. La honestidad, la responsabilidad, la veracidad, etc.

En este caso, y como los valores explicitados son valores sociales, todos los individuos de un grupo tienen los mismos valores. Aunque la importancia relativa que cada uno de ellos les dé es diferente.

Por otra parte, al ser valores sociales no sólo son propios de una sociedad y no de otra- aunque cuanto más generales, más extendidos están- sino que dependen también del proceso evolutivo de la propia sociedad, que varían según las circunstancias y los tiempos.

La lista definitiva de los valores no es concreta, varios psicólogos dan sus propias versiones, pero resumiendo son:

- .- Respeto a sí mismo.
- .- Seguridad.
- .- Relaciones afectuosas.
- .- Sentimiento de realización.
- .- Autorrealización.
- .- Suscitar respeto.
- .- Sentimiento de dependencia.
- .- Felicidad- placer-estímulo.

Estos valores están asociados, en la mayor parte de los casos, de manera muy estrecha con el comportamiento de los consumidores.

*“...aquellos que dan importancia a los calores de placer pueden apreciar una taza de café por la riqueza de su sabor, mientras que aquellos que ponen el acento en el sentimiento de realización percibirán el café como un medio de tomar un estimulante suave para mejorar la productividad; otros que dan importancia a las relaciones afectuosas, percibirán, el hecho de tomar café con otros, como un rito social. (Khale et al. 1988, op. cit.)*

La teoría de los valores de Sheth, Newman y Gross.

Entienden que la acción de compra es un fenómeno multidimensional sobre el que actúan diversos valores:

*Valor funcional:* es el valor que implica la buena funcionalidad del bien y su capacidad para ejercer el trabajo o función que se supone debe realizar.

*Valor social:* es la función que tiene el bien, positiva o negativa, en relación con el grupo y sus factores constitutivos.

*Valor emocional:* su capacidad, la del bien, en provocar sentimientos, emociones y reacciones afectivas. Esta capacidad, valor emocional, está en relación con su asociación a estados afectivos:

*Valor epistemológico:* la capacidad de aportar algo nuevo, diferente que despierte la curiosidad y el deseo de conocimiento.

*Valor circunstancial:* el valor del bien según las circunstancias o contextos en que se desarrolla o cumple su función.

Estos valores son independientes entre ellos y están jerarquizados según las condiciones y características circunstanciales.

#### 9.1.6.4.- Modelos de comportamiento del Consumidor.

El consumidor recibe, a lo largo del proceso previo a la compra y el propio proceso de compra, una serie de informaciones tendentes a identificar y precisar las características de los productos, que le permiten- con mayor o menor éxito- evaluar las capacidades de satisfacción de su necesidad de dichos productos.

Esta primera fase de evaluación, se dirige a elaborar una intención de compra sobre la base de ordenar sus preferencias, que conducirá al acto de compra. Una segunda fase aparece después de probar el producto y evaluar la satisfacción o insatisfacción que este es capaz de producir.

Las dos fases, su análisis y estudio, sirven a la empresa para valorar la respuesta del consumidor ante el producto, sus características y sus potencialidades, y, naturalmente, adaptarlo, si fuere necesario, al mercado y sus exigencias.

Cualquier comprador potencial responde en diferentes niveles a la información y a los estímulos utilizados por el marketing del producto. El concepto respuesta en este sentido puede definirse como toda actividad mental o física del comprador suscitada por un estímulo. Este concepto conlleva que no sólo el consumidor está influido, motivado o conducido por elementos físicos respecto al producto, sino también lo está por condicionantes psicológicos, todos los cuales conforman el comportamiento del Consumidor.

Modelo jerárquico de respuesta<sup>190</sup>.

Los niveles de respuesta se organizan en tres categorías:

- .- *Respuesta Cognitiva*: corresponde a las informaciones asimiladas y el conocimiento.
- .- *Respuesta afectiva*: corresponde a la actitud y al sistema de evaluación.
- .- *Respuesta de comportamiento*: corresponde a la acción, no sólo en el acto de compra sino también al comportamiento después de la compra.

Las medidas de cada nivel son:

---

<sup>190</sup> Lavidge, R.J. y Steiner, G. A. (1961) A Model for Predictions Measurement of Advertising Effectiveness, Journal of Marketing. Núm 25 Octubre. Pág. 59-62

.- *La respuesta cognitiva*: importancia, notoriedad (asistida, cualificada), reconocimiento, atribución, memorización, similitud percibida.

.- *La respuesta efectiva*: conjunto evocado, importancia, determinancia, evaluación, preferencia (global y explícita), intención.

.- *La respuesta comportamental*: necesidad de información, prueba, compra, cuota de mercado, fidelidad, satisfacción insatisfacción.

Estos tres niveles de respuesta implican una jerarquía que tanto el consumidor como la organización deben superar uno tras otro. En orden de jerarquización estos tres estados son:

Cognitivo (learn)-afectivo (feel)-de comportamiento (do)

El desarrollo de estos factores es el *proceso de aprendizaje*, que supone una gran implicación del comprador en la decisión de compra.

La crítica a este modelo es fundamentalmente que las etapas no siempre son consecutivas, se saltan en ocasiones y en otras no existen un proceso de compra reflexivo.

*Modelo de Implicación. Foote, Cone, y Belding (FC B)*

Entiende que en el proceso de respuesta interviene, además del grado de implicación, el modo de aprehensión de lo real: modo intelectual y modo afectivo o sensorial.

*Modelo intelectual de aprehensión de lo real*: se fundamenta en la razón, lo lógico, el razonamiento y las informaciones objetivas.

*Modelo afectivo*: se basa en las emociones, sentidos, afectos e intuición.

En realidad los dos factores aparecen casi siempre complementándose, aunque, eso sí, en diferente grado según los productos.

Basado en este modelo se establece un cuadro de aprehensiones<sup>191</sup>:

### Aprehensión Intelectual

(Razón, lógica, hecho)

- 1.- Implicación Fuerte: Aprendizaje.
- 2.- Implicación Débil: Rutina.

### Aprehensión Emocional.

(emociones, sentidos, intuición)

- 3.- Implicación Fuerte: Afectividad.
- 4.- Implicación Débil: Hedonismo.

.- El punto primero se refiere a un acto de compra en la que la implicación es fuerte y el modo de aprehensión de lo real, intelectual. La secuencia del proceso de aprendizaje es: información-evaluación- acción (learn-feel-do.) Por lo general se trata de la compra de productos de precio elevado, con implicaciones personales fuertes y características objetivas y funcionales importantes y que suelen meditarse mucho: la vivienda, automóviles, seguros, electrodomésticos, etc.

.- El punto segundo se refiere a los productos en que el comprador se implica muy poco, productos de consumo rutinario, de los que sólo se espera que satisfagan una necesidad repetida y sin demasiada importancia. El proceso es: acción-información-evaluación (do-learn-feel) Pueden

---

<sup>191</sup> Ratchford, B.T. (1987) New Insights about the FCB Grid, Journal of Advertising Research núm. 27. Pág. 30-31

incluirse en este capítulo desde el papel higiénico hasta los detergentes.

.- El punto tercero está en la misma línea del anterior, sólo que las motivaciones son más afectivas y la elección de productos o marcas está sujeto al sistema de valores y personalidad del comprador. El proceso es: evaluación-información-acción (feel-learn-do) o evaluación- acción-información (feel-do-learn) Los componentes de este grupo son productos de uso personal, muy vinculados a la elección por comportamientos y en los que es muy importante el valor que se le asigne: relojes, gafas, cosméticos, también automóviles, perfumes, etc.

.- El punto cuarto se trata de productos de tipo hedonista, o sea que proporcionan pequeños placeres y si bien la implicación del consumidor es mínima, hay una aprehensión sensorial de lo real que implica una cierta motivación. Van desde la cerveza hasta los cigarrillos, pasando por los dulces o la pizza.

La crítica que se realiza a este modelo es que no puede aplicarse en todos los casos, aunque también es cierto que los datos extraídos de su aplicación, por lo general son muy útiles para identificar el posicionamiento del producto o la marca en el mercado y, consecuentemente, para definir las estrategias de la empresa.

#### 9.1.6.5.- Modelos de la toma de decisiones del consumidor.

El comportamiento del consumidor<sup>192</sup> “... *son las actividades, que la gente realiza cuando selecciona, compra y usa productos y servicios con el fin de*

---

<sup>192</sup>Walter y Bergiel (89) la definen así: “Aquellas decisiones y actividades de las personas, implicadas específicamente en la compra, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios o ideas que esperan satisfagan sus necesidades”



*satisfacer deseos y necesidades y en tales actividades están implicados procesos mentales y emocionales además de acciones físicas*<sup>193</sup>

Los modelos que analizan la toma de decisiones por parte del comprador, pueden agruparse en tres categorías:

*Modelos económicos:* son aquellos, de carácter generalmente cuantitativos, que se basan en presunciones de racionalidad y plantean estructuras casi perfectas. El consumidor es tratado de modo que se maximice su utilidad.

*Modelos psicológicos:* de carácter generalmente cualitativo, se basan en los procesos psicológicos como son la motivación o la satisfacción de necesidades. Interpretan los factores sociológicos como entornos familiares, culturales, de trabajo. etc.

*Modelos de comportamiento del consumidor:* son modelos de tipo práctico utilizados en su trabajo por los especialistas en marketing. Por lo general utilizan los dos modelos anteriores integrándolos.

En el proceso de toma de decisiones del consumidor pueden establecerse cinco etapas:

*Reconocimiento del Problema o la necesidad:* En esta fase influyen la motivación y los factores del entorno. Aparece una necesidad junto al deseo de satisfacerla. La acción de marketing estará orientada en canalizar las necesidades hacia la demanda específica de los productos ofertados.

*Búsqueda de Información:* Tras ser reconocido el problema se busca información, que será más o menos complejo,

---

<sup>193</sup> Wilkie, W. L. (1990) Consumer Behaviour. Nueva York. Wiley and Sons.

dependiendo de la complejidad de la compra y la experiencia previa del comprador. Si los productos son de alta implicación y el proceso de decisión es complejo, la publicidad tiende a detallar más las características y los beneficios del producto, y viceversa.

*Evaluación de las alternativas*, para solucionar el problema o satisfacer la necesidad: Es la fase en la que se perciben los atributos de los distintos productos candidatos a la elección y se forman las preferencias.

*Decisión de compra/no compra*: Tras evaluar las alternativas posibles, el consumidor puede optar por comprar o no comprar.

*Sensaciones posteriores a la compra*: La lealtad de marca implica volver a comprar tras una satisfacción continuada. El cambio de marca se produce tras una insatisfacción.

En las motivaciones de compra, existen dos líneas de análisis:

.- La línea que estudia las motivaciones bajo la perspectiva de las necesidades, siguiendo la obra de A. Maslow, y su jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y realización. Este análisis pone de relieve la estructura multidimensional de las necesidades (el individuo no usa los bienes sólo por razones prácticas, sino también para comunicarse con su entorno) y también el hecho que las necesidades no existen en el mismo grado para todos los individuos.

.- La línea que se basa en las orientaciones motivacionales generales, que entiende que dichas motivaciones generales controlan comportamientos orientados a la reducción de

tensiones, lucha contra el tedio y la satisfacción de la curiosidad y del descubrimiento. Estas orientaciones se pueden resumir en tres fuerzas que determinan el bienestar individual: las búsquedas del confort -necesidad saciable, pero renovable periódicamente-, del placer y del estímulo -ambas necesidades insaciables-

Tanto el análisis del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones, como los modelos teóricos son elementos fundamentales en la formulación de estrategias de marketing, ya que proporcionar al profesional estructuras, teóricas en unos casos más prácticas en otros, que permiten establecer una línea de actuación que incidan con posibilidades de éxito en el mercado. Entender el comportamiento de compra del cliente es el factor clave en cualquier plan de marketing y las motivaciones que influyen en su comportamiento, son los factores que inciden en actitudes y resultados.

#### 9.1.6.5.1.- Modelo de Nicosia<sup>194</sup>:

Presentado por Francesco Nicosia el modelo es de tipo cualitativo y parte de un análisis de la literatura que sobre el consumidor se había escrito en su momento y se centra en el comportamiento consciente e intencional de la toma de decisiones. Tanto este punto, como su idea que el acto de compra no es más que una etapa del proceso constante y más importante de la decisión, significaron una revolución en la teoría sobre el consumidor.

*"El modelo del proceso decisorio del consumidor desde el punto de vista de la teoría del marketing, ha sido resumido e integrado por Francesco Nicosia como punto de partida para luego analizar los modelos más completos producidos por la psicología. En esta*

---

<sup>194</sup> Nicosia, F. M. (1966) Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

*integración se destacan dos dimensiones principales: los determinantes del comportamiento y los motivos.*

*Los determinantes se clasifican en internos y externos con respecto al sistema consumidor. Los determinantes internos serán las variables fisiológicas y psicológicas, y los externos las estrategias competitivas de las empresas, la interacción con los grupos primarios, secundarios etc. Estos determinantes producen procesos mentales que se transforman en fuerzas orientadoras llamadas motivos. Los motivos se clasifican en primarios, que son los que se orientan al sistema hacia la compra del producto, y selectivos, los que llevan a la elección de una marca de dicho producto. El paso de un motivo primario a un motivo selectivo depende de factores tales como: el estado de la motivación y las calidades del proceso.*

*El estado de la motivación puede ser latente, relevante o nulo. Las calidades del proceso describen la forma en que un motivo impulsado por un estímulo puede alcanzar los estados de latencia, relevancia o nulidad."<sup>195</sup> (Alberto Levy, 199. Págs. 185 y 186)*

El modelo de Nicosia se estructura en cuatro componentes o campos:

- 1) los atributos y salidas o comunicaciones de la empresa y los atributos psicológicos del consumidor.
- 2) la búsqueda y evaluación de la salida de la firma y otras alternativas disponibles por parte del consumidor.

---

<sup>195</sup> Levy, A. (1998) Marketing Avanzado. Buenos Aires. Granica.

- 3) su acto motivado de compra.
- 4) su almacenamiento o uso del producto. Nicosia supone que el consumidor trata de alcanzar determinadas metas y que en un principio no hay antecedentes entre él y la compañía, de manera que en su mente no existe predisposición alguna respecto a ella.

La empresa se comunica con el consumidor que está expuesto a sus mensajes. Los atributos de dicho mensaje y los del consumidor determinarán la naturaleza de su contacto y la influencia que ejercerán sobre él. La consecuencia será que el mensaje incidirá sobre su actitud hacia la marca.

Es posible que el consumidor se sienta atraído y motivado para obtener o ser receptivo a esta información en el momento en que le llega y la actividad de búsqueda se consolidará, será efectiva. Parte de esta búsqueda consistirá en recordar- buscar en la memoria- la información almacenada relacionada con la información que reciba en el momento, también puede realizar una búsqueda externa: leer revistas, visitar tiendas e informarse, etc. Todo ello conducirá a la evaluación.

En el caso que el consumidor, al procesar toda la información que recibe, tienda a una actitud favorable hacia el producto o la marca, se sentirá motivado para adquirirla. En el caso que no exista ningún factor restrictivo, dicha motivación le llevará a la acción de compra.

Lo cual produce variables en los resultados: la compañía puede retroalimentarse, o las actitudes del consumidor ante la marca pueden cambiar porque adquiere experiencia con el producto y su uso. Y esta experiencia la interioriza y aplica posteriormente.

Este modelo propicio el llamado “*método de embudo*” según el cual los consumidores pasarían de un conocimiento general del producto a un

conocimiento más específico de la marca y de una posición pasiva a un estado activo que es motivado hacia una marca en particular.

#### 9.1.6.5.2.- El modelo de Howard-Sheth<sup>196</sup>

La intención de los autores es crear un modelo integrador de una gran variedad de comportamientos, en los que estuvieran presentes también los consumidores- ellos llaman compradores- de productos industriales, por ejemplo. Tratan de explicar un comportamiento racional en la selección de marca de compradores en condiciones de información incompleta y capacidades limitadas.

Plantea tres niveles en la toma de decisiones:

1. *Solución amplia de problemas*: las primeras etapas de la toma de decisiones en que la persona cuenta con poca información sobre las marcas y aún no ha desarrollado criterios bien definidos y estructurados que le permitan escoger entre los productos (criterios de selección).
2. *Solución limitada de problemas*: en esta etapa más avanzada, los criterios de selección están bien definidos, pero la persona sigue indecisa sobre cuál grupo de marcas será el más idóneo. De ahí que no sepa con certeza cuál marca es la "mejor".
3. *Comportamiento de respuesta rutinario*: los compradores tienen criterios de selección bien definidos y también predisposiciones firmes por una marca.

---

<sup>196</sup> Howard, J. A. y Sheth J. N. (1969) The Theory of Buyer Behavior. Nueva York. Wiley and Sons.

Cuatro son los componentes que intervienen en el proceso:

*1.- Variables de entrada.*

Son estímulos ambientales, que pueden dividirse en estímulos significativos, los elementos reales que valora en consumidor en la marca; estímulos simbólicos los que se asocian simbólicamente a la marca por medio, por ejemplo, de anuncios; estímulos sociales, que están relacionados con el entorno social y son fundamentalmente la familia, el trabajo, grupo, la cultura, etc.

*2.- Variables de salida.*

Son cinco: *Atención*: la capacidad de captación de la información por el comprador; *Capacidad*: almacenamiento de información relativa a la marca; *Actitud*: evaluación del potencial de una marca para satisfacer los motivos del comprador; *Intención*: pronóstico acerca de cuál marca comprará la persona; *Comportamiento de compra*: la acción de compra, la predisposición de compra y los inhibidores que la condicionan.

*3.- Constructos hipotéticos.*

Se dividen en dos grupos:

*a) Constructos preceptuales.*

Los cuales a su vez se subdividen en:

*.- Sensibilidad a la información*: grado en que la persona regula el flujo de información proveniente del estímulo

*.- Sesgo perceptual*: deformación o alteración de la información.

.- *Búsqueda de información*: búsqueda activa de información acerca de las marcas o sus características.

b) *Constructos de aprendizaje*.

Que se subdividen en:

.- *Motivo*: metas generales o específicas que impulsan a la acción.

.- *Potencial de la marca del conjunto evocado*: percepción de la capacidad de las marcas en el conjunto evocado del consumidor (las que se consideran activamente) para cumplir con sus metas.

.- *Mediadores de la decisión*: las reglas mentales del sujeto para comparar y clasificar las alternativas de compra según sus motivos.

.- *Predisposición*: preferencia por las marcas en el conjunto evocado, la cual se manifiesta como una actitud ante ellas.

.- *Inhibidores*: fuerzas ambientales, como el precio y la presión del tiempo, que restringen la compra de una marca preferida.

.- *Satisfacción*: grado en que las consecuencias de una compra corresponden a las expectativas del comprador.

#### 4.- Variables exógenas.

Son las variables externas al consumidor. En realidad en el modelo no están bien definidas.

Para Howard-Sheth el proceso se inicia cuando el comprador recibe un estímulo capaz de llamar su atención. Dicho estímulo es sometido a un sesgo perceptual, influenciado por las propias predisposiciones del comprador afectadas por motivaciones, mediadores de decisión y conjunto evocado. Esta información modificada influenciará en aquellas variables que, a su vez, repercutirán en su predisposición a comprar. Así pues, la



acción de la compra recibe el influjo de las intenciones e inhibidores que muestra el individuo. Una compra lo lleva a evaluar su satisfacción con ella, y la satisfacción a su vez aumenta la predisposición por la marca. A medida que el consumidor obtiene más información sobre las marcas, realizará menos búsqueda externa de información y externará un comportamiento de compra más rutinario.

Es un modelo que, basado en la teoría del aprendizaje, ha permitido mejorar nuestro conocimiento del comportamiento del consumidor. Su capacidad para identificar variables y la forma que actúan unas sobre otras o en función de estas, permite reconocer los comportamientos y, especialmente, aquellos de búsqueda de información y solución de problemas.

.Por otra parte entiende que la resolución de un proceso de compra, o sea la compra misma, va más allá del acto de compra. Un problema que conlleva es que es complejo y difícil de manejar y de comprender.

#### 9.1.6.5.3.- Modelo Engel- Blackwell-Miniard<sup>197</sup>.

Aunque es uno de los modelos más conocidos de comportamiento del consumidor, desde su primera versión en 1968 a la última, ha sufrido tantas modificaciones que más bien se trata de varios modelos<sup>198</sup> sucesivos sobre un mismo metaparadigma, que de un modelo único.

Entiende que el comportamiento del consumidor es un proceso que se realiza a lo largo del tiempo y cuyas etapas son:

- 1) reconocimiento de la motivación y la necesidad.
- 2) búsqueda de información.
- 3) evaluación de alternativas.

---

<sup>197</sup> Blackwell, R.D.; Miniard, P.W.; Engel, J.F. (2001) *Consumer Behavior*, Hartcourt College Publishers, Fort Worth.

<sup>198</sup> Blackwell, R.D.; Talarzyk, W.W.; Engel, J.F.(1990) *Contemporary Cases in Consumer Behavior*, International Thomson Publishing,

- 4) compra
- 5) resultados.

Las variables planteadas se agrupan en cuatro categorías generales:

- .- Entrada de estímulos.
- .- Procesamiento de información.
- .- Proceso de decisión.
- .- Variables que influyen en el proceso de decisión

Plantean la existencia de dos modos distintos de actuación por parte del consumidor:

.- *Comportamiento amplio de solución de problemas (ASP):* altos niveles de participación y/o riesgo percibido. La actitud del consumidor es rigurosa en la evaluación del producto, y comprobará sus características antes de la compra pero, por otra parte, lo buscará hasta encontrarlo si lo necesita. La satisfacción con una marca o producto implicará un compromiso con ella, fidelidad.

.- *Comportamiento limitado de solución de problemas (LSP):* el consumidor funciona a dos niveles de participación y/o riesgo percibido. Por lo tanto su motivación para buscar información sobre la marca es escasa y no está dispuesto a invertir mucho tiempo en una evaluación rigurosa de las posibles opciones que ofrece el mercado. Compra por inercia, no por lealtad a la marca, y compra si el producto está cerca y no debe realizar mucho esfuerzo en buscarlo.

El comportamiento del consumidor tanto en ASP como en LSP sigue un modelo básico, aunque se diferencian en el grado en que las etapas serán

cubiertas por los consumidores<sup>199</sup>. Si analizamos el ASP, se inicia al reconocer el consumidor una necesidad en función de tres influencias posibles: la información que posee en la memoria, los factores ambientales del entorno y las características individuales del consumidor. Como el nivel de participación es alto, y el consumidor tiene clara cuál es su necesidad y el producto que puede satisfacerla, el comportamiento de solución de problemas suele desencadenarse al activar los motivos estrechamente relacionados con el autoconcepto.

Una vez iniciado el proceso, con la identificación de una necesidad, la siguiente etapa es buscar información, que halla, o no, en primer lugar en la memoria- búsqueda interna- o buscará en el exterior- búsqueda externa- si no halla en la primera respuestas. Esta búsqueda, sea interna o externa, se ve incidida por variables como pueden ser la urgencia de la necesidad, factores individuales, ambientales, culturales, etc.

La información es, posteriormente, procesada a través de exponerla a los estímulos, los cuales han de captar la atención del consumidor, porque en realidad esta es su función en el proceso. El problema es que dicha etapa de atención es selectiva y tiende a ignorar la mayor parte de los estímulos quedando sólo aquellos que inciden en el consumidor y que éste considera importantes.

En la siguiente etapa, de comprensión, se asume el significado de la información que ha impactado en el consumidor. Luego se realiza, con los datos obtenidos, seleccionados y entendidos, la evaluación de las alternativas. En esta etapa se compara la información obtenida de las diferentes marcas y productos con criterios evaluativos, sobre la base de lo conocido sobre ellos.

---

<sup>199</sup> Ver las etapas del Modelo Howard, J. A. y Sheth.

Los criterios evaluativos son sistemas críticos sobre productos, almacenados en la memoria permanente, y muy subjetivos, producto de un proceso formativo y cultural del individuo y de su personalidad.

El primer paso en una evaluación es la aceptación: cuando la información se compara con los criterios evaluativos y, en consecuencia, las creencias que se hallan en la memoria permanente se refuerzan o se modifican. La información las consolidará o variará según las reacciones del individuo frente a los criterios de análisis de dicha información y lo que haya extraído de ella. En cualquier caso si acepta la información o parte de ella, esta queda en la memoria permanente, si la rechaza, simplemente se olvida.

Cuando se ha procesado la información y evaluado, la reacción general del consumidor es juzgar las opciones que se le presentan y este hecho puede hacer que cambien sus actitudes y prevenciones respecto a una marca o a un producto, o no. En el primer caso, significa que se han encontrado características positivas que inducirán potencialmente a una compra.

En el caso de la ASP, los resultados tienden a compensarse entre sí y el consumidor adquiere una opinión global ponderada de cada marca. Lo cual lleva a una diferenciación positiva de la marca sobre las otras que se implementará en una compra excepto que variables dependientes incidan en el proceso: falta de dinero, cambio de opinión de la familia, una situación crítica, etc.

Pero no termina el proceso en la compra, que no se revela como el fin, sino que continúa más allá en la realización y satisfacción de las expectativas creada por todos los componentes evaluados y que condujeron a la acción de compra. Nos hallamos pues en un proceso continuo.

En el caso de LSP, simplemente como al consumidor no le interesa mucho el proceso de motivación, ni las características del producto, su evaluación y las actitudes son puramente funcionales, las etapas se acortan o desaparecen. Por ejemplo la motivación puede ser simplemente que al

consumidor se le terminó el producto. Las alternativas se producen cuando el producto falta en su lugar de compra y se implementan sin un análisis muy exhaustivo de las motivaciones de cambio. Simplemente se espera que satisfagan la necesidad. En realidad no hay fidelización a la marca, sino funcionalidad en el consumo.

El modelo que plantean Engel-Blackwell y Miniard es muy completo, introduciendo múltiples variables que pueden influir en el consumidor y en el proceso de compra. Incorpora muchas teorías de comportamiento, motivaciones y actitudes.

Quizás la mayor crítica que se puede plantear es la proliferación de variables, que en algunos casos, como las ambientales, quedan sin definir específicamente y cuya implementación está muy indefinida también.

También se le ha criticado el componente mecanicista que incluye. Pero en cualquier caso, es un modelo muy empleado que se ha ido actualizando y perfeccionando con las periódicas revisiones que se le han hecho, lo cual ha propiciado que a pesar de su edad (1968) se haya mantenido vigente y operativo.

#### 9.1.6.5.4.- *Modelo de Gestalt*<sup>200</sup>.

---

<sup>200</sup> Gestalt es un concepto alemán, proveniente del campo de la psicología, sin traducción directa al castellano, pero que aproximadamente significa "forma", "totalidad", "configuración". La forma o configuración de cualquier cosa está compuesta de una "figura" y un "fondo". Por ejemplo, en una página impresa las letras constituyen la figura y los espacios en blanco forman el fondo; aunque esta situación puede invertirse y lo que es figura puede pasar a convertirse en fondo.

El fenómeno descrito, que se ubica en el plano de la percepción, también involucra a todos los aspectos de la experiencia. Es así como algunas situaciones que nos preocupan y se ubican en el momento actual en el status de figura, pueden convertirse en otros momentos, cuando el problema o la necesidad que la hizo surgir desaparecen, en situaciones poco significativas, pasando entonces al fondo. Esto ocurre especialmente cuando se logra "cerrar" o concluir una Gestalt; entonces ésta se retira de nuestra atención hacia el fondo, y de dicho fondo surge una nueva Gestalt motivada por alguna nueva necesidad. Este ciclo de abrir y cerrar Gestalts (o Gestalten, en alemán) es un proceso permanente, que se produce a lo largo de toda nuestra existencia.

El enfoque Gestáltico (EG) es un enfoque holístico; es decir, que percibe a los objetos, y en especial a los seres vivos, como totalidades. En Gestalt se dice que "el todo es más que la suma de las partes". Todo existe y adquiere un significado al interior de un contexto específico; nada existe por sí solo, aislado.

Se trata de un modelo basado en un concepto psicológico, incluso entra dentro de la psiquiatría en buena parte de sus planteamientos originales, que supone un análisis de las sensaciones en un orden coherente. Se trata en gran parte de estudiar los aspectos visuales y sus implicaciones emocionales. Parte del estudio de una serie de factores íntimamente ligados a las percepciones de los individuos.

Figura-Fondo:

Se trata de un proceso elemental y automático por medio del cual el individuo trata de organizar, desde su propia perspectiva, el mundo. Dos son las propiedades de la tendencia perceptual innata que comporta:

1.- La figura sobresale, o parece, sobresalir, sobre el fondo más distante, en perspectiva.

2.- La figura tiene forma y es más importante que el fondo.

Se trata de una organización del estímulo visual. Las campañas gráficas utilizan la técnica de fondos, basada en este supuesto, para destacar figuras que pueden ser símbolos o signos identificativos y que ayudan al individuo a organizar sus propios referentes.

Proximidad:

La persona organiza los estímulos en función del tiempo o del espacio no de la relación conceptual entre ellos, de modo que estos son percibidos si coinciden en el tiempo o en el espacio, como si tuvieran una relación real entre ellos. Sin embargo, si están separados en el tiempo o en el espacio son percibidos como diferentes.

---

El enfoque Gestáltico es esencialmente una forma de vivir la vida con los pies bien puestos en la tierra. No pretende encaminar al individuo por el camino de lo esotérico o de la iluminación. Es un modo de llegar a estar en este mundo en forma plena, libre y abierta; aceptando y responsabilizándonos por lo que somos, sin usar más recursos que apreciar lo obvio, lo que es.

A efectos prácticos se trata de relacionar el producto con un entorno que le pueda favorecer: un perfume con un manantial de agua pura; un automóvil con un circuito de competición de monoplazas si se quiere fomentar el concepto velocidad; el agua mineral con la naturaleza, etc.

Semejanza:

Los productos que el individuo perciba como semejantes tenderá a agruparlos en categorías. El problema es que la percepción puede basarse en semejanzas externas o puramente geográficas, de forma, color o tamaño. El principio de semejanza puede aplicarse en el marketing destacando las coincidencias, sean básicas o puramente accidentales, de un producto con otro de prestigio en el mercado, o con una simbología importante para la cultura, o con elementos imprescindibles para un entorno o sector social determinado.

Cierre:

La persona suele percibir una figura incompleta, pero evocadora, como un estímulo completo, porque su propia percepción completa la figura y la convierte en estímulo, o aparece en consecuencia el estímulo, que viene a ser lo mismo. Es una tendencia muy conocida en las artes plásticas e incluso en disciplinas conceptuales. La poesía utiliza este sistema en los llamados versos de Cabo Roto.

En publicidad ha sido muy usado, no sólo en figuras y publicidad gráfica, sino también en montajes de anuncios en los que una melodía o canción se recorta para que la complete el receptor. La idea es que los anuncios incompletos pueden ser recordados mejor que los completos, porque obligan a un esfuerzo de atención y proceso mental para completarlos. Lo cierto es que algunos funcionan bien con esta técnica y otros no.

Etapas de síntesis:

La etapa de síntesis, que sigue las características de los otros modelos, se ve afectada por varios factores que la influyen en la manera que el consumidor extrae significados de los estímulos que se le presentan. El efecto más sobresaliente es predisponerlo a interpretar los estímulos de cierta forma, según los deseos del anunciante. Las categorías de este tipo son:

#### Aprendizaje:

Su influencia en el consumidor incide en que clasifique los estímulos desarrollando las capacidades que le permitirán identificar los atributos del estímulo con lo que lo discrimina y clasifica. La discriminación le permite conocer los atributos que le sirven para distinguir los objetivos con lo que podrá asignarlos a distintas categorías. Por ejemplo permite distinguir lo antiguo de lo moderno, lo socialmente aceptable de lo que no lo es, lo cual no implica que acertemos siempre. Porque acertar o no depende de nuestra formación, del entorno, de las experiencias, de las percepciones individuales.

El aprendizaje también incide en el proceso de categorización, se clasifican los estímulos semejantes en un mismo grupo perceptual y, más adelante, se darán respuestas idénticas a los estímulos de cada grupo.

#### Personalidad y Motivación:

Los estímulos dependen de la personalidad y la motivación de cada individuo. Sus rasgos de personalidad afectan al significado que deduce de los estímulos. El estado motivacional del individuo, que es a la vez coyuntural, incide asimismo en el significado que se infiere de los estímulos.

En definitiva, la personalidad y las motivaciones influyen directamente en el comportamiento del consumidor.



Actitudes:

Las actitudes, respecto a este modelo, son las predisposiciones a entender los objetos y eventos y responder ante ellos en formas consistentes. Las actitudes, pues, son marcos de referencia que afectan a las tendencias de los consumidores o interpretar los estímulos ambientales. En dichos marcos, influyen los valores y creencias, las experiencias y los entornos sociales del individuo y cómo ha procesado antes los estímulos.

Cuanto mayor sea la identificación de un estímulo con las actitudes de un momento determinado, mayores probabilidades tendrá que lo interpretemos en una forma compatible con ellas. Y también tendrá mayores o menores probabilidades, cuando mayor o menor sea la predisposición del individuo en un momento a recibir o rechazar los estímulos.

Nivel de adaptación:

El individuo tiende a adaptarse a niveles constante de estimulación. Esto da origen a niveles de adaptación que son criterios por los que se juzgan las situaciones de nuevos estímulos.

Los niveles de adaptación son las fases en que el consumidor pasa al adaptarse al servicio, los productos u otras variables mercadológicas. Se trata, pues, de una escala flexible que puede cambiar con el tiempo, los estímulos y las percepciones del consumidor. Aunque mientras se establezca en un nivel, el individuo interpreta los estímulos en relación con su situación actual, con sus experiencias y sus estados físicos y anímicos.

9.1.6.6.- Motivación del consumidor.

Una definición del comportamiento del consumidor es: *“El proceso de decisión y la actividad física de los individuos en relación con la evaluación,*

*compra, uso o disposición de bienes y servicios*<sup>201</sup>. Una definición más moderna puede ser “*actividades que realiza la gente para obtener, disponer y consumir productos y servicios.*”<sup>202</sup> La pregunta central del análisis de las pautas del consumidor es ¿por qué y cómo compra la gente?, dicho de otra manera ¿cuáles son las motivaciones que conducen a un individuo a consumir y cómo las implementa?

La motivación está íntimamente asociada a la conducta del consumidor; una decisión de compra siempre puede explicarse desde una necesidad concreta y el impulso o deseo que el individuo siente para satisfacerla. La motivación proporciona la energía suficiente o necesaria al consumidor para alcanzar la meta, que es la satisfacción de la necesidad.

Las necesidades, que se producen en múltiples momentos de la vida de una persona, pueden ser de varias características. Pueden ser biológicas, psicológicas o sociales. El hecho que exista una necesidad no significa que se produzca la motivación suficiente para satisfacerla, una gran cantidad de necesidades no se satisfacen nunca porque no son suficientemente intensas para motivar al individuo a esforzarse en cubrirlas.

La conducta instintiva no requiere “*voluntad*” por parte del sujeto para realizar un acto, pero la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta sea del tipo que sea. El motivo es el factor que nos impulsa a actuar. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

Toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta

---

<sup>201</sup> Loudon, D. y Della Bitta, A. (1986) *Consumer Behavior. Concepts and Applications*. Nueva York. McGraw-Hil.

<sup>202</sup> Blackwell, R.D.; Miniard, P.W.; Engel, J.F. (2001) *Consumer Behavior*, Hartcourt College Publishers, Fort Worth.

actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

*“Una necesidad se convierte en motivo cuando alcanza un nivel de intensidad suficientemente alto. Un motivo(o impulso) es una necesidad que presiona lo suficiente para impulsar a la persona a actuar.”<sup>203</sup>*

La motivación humana ha sido objeto de muchos estudios y teorías que, al partir de distintas concepciones antropológicas, varían no sólo en sus planteamientos sino también en sus paradigmas.

Dos son las teorías sobre la motivación más conocidas y que más han incidido en las ciencias del comportamiento: La de Freud y la de Maslow.

Teoría de la motivación de Freud o teoría psicoanalítica de la motivación.

Freud, dentro de su línea psicoanalítica, entiende que las fuerzas psicológicas que enmarcan la conducta humana, pertenecen, en gran medida, al campo del inconsciente. La persona, para Freud, en su desarrollo y asunción de las reglas sociales, reprime muchas urgencias que no se eliminan del todo ni se controlan y emergen a través de los sueños, en los actos verbales fallidos y en los comportamientos neuróticos.

Una persona, pues, es incapaz de comprender sus propias motivaciones. La teoría de Freud está inserta en un modelo hedonístico de tensión – reducción, que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. A esta motivación se la conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos

---

<sup>203</sup> Miquel, S., Digné, E. Y Cámara, D. (2003) Introducción al Marketing. Madrid. Pearson.

subyacentes. El principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos, pero aún así ha sido muy influyente.

Ernest Dichter es el principal seguidor moderno de la concepción freudiana de la motivación en la mercadotecnia, que denomina a sus planteamientos investigación motivacional y esta consiste en realizar *entrevistas en profundidad no dirigidas* (non-directive in-depth interviews) a los consumidores para detectar los motivos internos que fueron liberados por el producto. Utiliza técnicas proyectivas como asociaciones de palabras, completar frases, interpretación de dibujos, etc.

Teoría de la motivación de Maslow. Escala de Jerarquías.

Para Maslow son las necesidades del ser humano las que activan, dirigen y mantienen el comportamiento. La persona cubre en su desarrollo cinco etapas madurativas que están definidas, en cada una de ellas, por unas necesidades concretas.

Murray ya en 1938 planteó su teoría de las necesidades primarias, secundarias; positivas o negativas; manifiestas o latentes; conscientes o inconscientes, que fueron las precursoras de las jerarquías de las necesidades de Maslow.

Éste categoriza las necesidades de la siguiente manera:

- .- Necesidades fisiológicas.
- .- Necesidades de seguridad.
- .- Necesidades sociales.
- .- Necesidades de estima.
- .- Necesidad de autorrealización

En los objetivos de la persona las necesidades más básicas están en primer lugar porque existe un orden prioritario que determina la jerarquización de las mismas. Todas las necesidades pueden estar

presentes en cualquier momento evolutivo, pero unas se erigirán en dominantes sobre las otras.

La tendencia es satisfacer primero las necesidades dominantes antes de pasar a la siguiente categoría; las clases de categoría inferior son las primeras que deben satisfacerse, pero una vez satisfechas dejan paso a las siguientes. Por lo tanto se da una atenuación progresiva de la intensidad de las necesidades satisfechas y una intensidad creciente de las necesidades superiores en jerarquía aún no satisfechas. Dicho de otra forma: se da una evolución de la estructura de las necesidades a medida que el individuo desarrolla sus potencialidades desde un punto de partida puramente fisiológico hacia otros más cualitativos de estilo y calidades de vida.

Las necesidades más básicas, las fisiológicas, comportan las otras necesidades ya que el satisfacerlas implica en parte la búsqueda de otras metas, en este caso: seguridad, o bienestar. También es cierto que satisfacer una necesidad de orden superior, en ciertas circunstancias, puede comportar a su vez la satisfacción de una inferior. Pero si ninguna necesidad está satisfecha y el organismo tiene la necesidad de satisfacer las primarias, o sea las fisiológicas, el resto de necesidades de superior jerarquía aparecen como inexistentes o son desplazadas.

#### Necesidades Fisiológicas:

Son las más básicas, el primer escalón de la jerarquía. Pero son también las más necesarias porque implican la propia existencia del individuo. Son tan elementales como comer, evacuar los residuos y reproducirse. Cuando son superadas, no influyen ya en el comportamiento, pero tienen una existencia potencial porque aparecen de nuevo si son frustradas y, mientras están insatisfechas, dominan el organismo excluyendo a las demás.

#### Necesidades de Seguridad:

Se trata de la seguridad física, el cuidado físico del organismo, la seguridad psicológica, la conservación de la estructura psíquica o de la personalidad; la necesidad de identidad propia y de ser dueño del propio destino. Son el segundo escalón de la jerarquía, aparecen cuando las fisiológicas están cubiertas. Influyen en la conducta y dominan, en menor grado que las fisiológicas pero en un grado considerable, el organismo.

El problema que se plantea en este segundo escalón es que en un grupo-sociedad, nación- muy desarrollado, las necesidades de seguridad más básicas- la vida, la integridad física- están cubierta por la propia sociedad. No existe una necesidad real. Pero si existen necesidades de seguridad en otro orden, por ejemplo seguridad en conservar el empleo, seguridad de atención médica, etc.

Necesidades sociales:

Este tipo de necesidades pertenecen al hombre como ser social, que necesita integrarse en una estructura grupal y necesita sentirse integrado en ella. Necesita la asociación y la relación con sus otros congéneres. También se referencia a las relaciones afectivas como el amar y ser amado; la ayuda mutua, el sentido de pertenencia y el comunitario.

Respecto al amor, se refiere al amor psicológico, a la necesidad de relación, no al sexual que como necesidad básica está incluido en las primeras de las categorías, la fisiológica. Esta última afirmación es discutida por algunos psicólogos porque el sexo también puede usarse como una forma de relación social.

Necesidades de estima:

En este escalón los objetivos son netamente psicológicos o emotivos. Las necesidades básicas, fisiológicas, han sido superadas completamente. En dicha categoría se habla de estima en sí mismo, dignidad, confianza en

uno, capacidades; la estima de otros por nosotros, la valoración que hacen, nuestro rango social, etc.

Si estas necesidades no se cubren aparecen sentimientos de inferioridad, frustración, desamparo, que producen desánimo, neurosis, etc.

Necesidades de autorrealización:

Es la cumbre de la escala. Es la plena realización del individuo, la necesidad de superarse, de usar todas y cada una de las capacidades del individuo y el desarrollo de las posibilidades. Cubrir las metas propuestas, dar un sentido a la vida y a su realización social, familiar y humana. Alcanzar la razón última del hombre como ser humano.

Pueden establecerse algunas puntalizaciones como resumen de la Teoría de Maslow:

.- Cuanto más elevada sea la necesidad en la jerarquía de necesidades, menos importante es para la supervivencia del individuo.

.- O sea cuanto más elevada, más humana es.

.- Cuanto mayor sea la satisfacción de necesidades superiores, mayor es el nivel de vida y de supervivencia del individuo.

.- Una necesidad satisfecha, deja de ser una necesidad.

.- Las necesidades superiores satisfacen desarrollos tardíos de la evolución. Son menos exigentes y si no se satisfacen en muchos casos es indiferente, ya que no peligran la supervivencia del individuo.

.- Si se cubren las necesidades superiores, mayor será la satisfacción del individuo y su sentido del éxito.

#### 9.1.6.6.1.- Clasificación de las motivaciones.

Las motivaciones pueden clasificarse desde distintas perspectivas y según modelos que parten de distintas concepciones teóricas. Las mismas necesidades conforman tipos distintos de motivaciones: internas o externas, según se generen de forma espontánea o por influencia exterior. Incluso entre las internas o espontáneas, pueden producirse motivaciones inducidas por nosotros mismos por motivos que racionalmente pueden interesarnos más. Esta clasificación de las necesidades suele ser un metaparadigma que se aplica a otras clasificaciones.

Clásicamente las motivaciones se han dividido en:

*Positivas:* es aquella que implica un afán de superación, un deseo de satisfacer las necesidades de una forma eficaz guiada por un espíritu beneficioso para el individuo. Implica un esfuerzo y está dentro de la teoría de las jerarquías de Maslow, porque supone siempre una superación de los tramos de la escala.

Pueden ser:

*Intrínsecas:* aquellas que tienden a satisfacer la necesidad por la propia necesidad en sí. La necesidad de comer es una necesidad intrínseca, se satisface por una apetencia directa.

*Extrínsecas:* en la que la motivación depende de estímulos que no guardan relación directa con la necesidad. La necesidad de rango social es una necesidad extrínseca, se satisface en función de otros.



En definitiva son positivas en el campo del marketing aquellas que acercan al consumidor al producto. Son fuerzas que nos impulsan hacia determinado objeto o condición.

*Negativas:* cuando la necesidad no es cubierta voluntariamente y se satisface por imposición. Es un tanto discutible, y se discute si hay motivaciones negativas, en el sentido estricto, porque no se trata tanto de una necesidad personal como por lo general social. Una motivación negativa típica es la necesidad de aprobar un curso un estudiante porque se lo imponen los padres. Implica una obligación.

Son negativas en el campo del Marketing aquellas que alejan al consumidor del producto. Fuerzas que nos alejan de un objeto o condición.

Otro tipo de clasificaciones las divide en:

*Motivaciones Fisiológicas o primarias:* aquellas que derivan de las necesidades más básicas.

*Motivaciones psicológicas o secundarias:* aquellas que tienden a satisfacer necesidades superiores.

*Motivaciones racionales:* aquellas que maximizan la utilidad del producto.

*Motivaciones emotivas:* aquellas que se basan en los criterios personales o subjetivos.

*Motivaciones conscientes:* las que están claramente definidas.

*Motivaciones latentes:* las que no están definidas pero pueden influir en el comportamiento del consumidor.

Por su parte las necesidades, íntimamente relacionadas a las motivaciones, pueden clasificarse en:

*Verdaderas y falsas:*

Las necesidades verdaderas son las innatas, naturales, genéricas y absolutas.

Las necesidades falsas son las creadas por la sociedad y el entorno, incluido el marketing.

*Necesidades absolutas y relativas:*

Las necesidades absolutas son aquellas que se experimentan independientemente de la situación de los demás, son saturables.

Las necesidades relativas son las que su satisfacción están en función del nivel a que nos elevan sobre los demás y producen un sentimiento de superioridad. No son saturables porque dependen del nivel, ya que cuando se alcanza un nivel se produce una nueva necesidad hacia el nivel superior.

*Necesidades genéricas y necesidades derivadas.*

La genérica es la función, la derivada el producto que la satisface.

9.1.6.7.- Motivos relacionales y motivos emocionales.

Cuando un consumidor toma una decisión de compra, significa que ha llegado al final de un proceso en el que han intervenido una serie de factores que han influenciado, positiva o negativamente, en la selección del

producto que ha hecho dicho consumidor. Estos factores se estructuran en cuatro grandes grupos que, a su vez, incluyen subgrupos:

- .- Factores culturales.
- .- Factores sociales.
- .- Factores personales.
- .- Factores psicológicos o emocionales.

Muchos de los subgrupos que conforman el conjunto son incontrolables por un especialista en marketing, porque dependen de situaciones pretéritas o condicionamientos individuales del consumidor sobre los que no tiene ningún control. Pero el especialista en marketing no trabaja sobre un individuo único, sino sobre un dato estadístico- quiérase o no personalizar el producto, o individualizar el servicio, siempre se trabaja por medio de grupos y conjuntos similares- y su análisis debe tener en cuenta no lo que individualiza, sino los denominadores comunes que todos los grupos sociales tienen.

#### *Factores culturales:*

Son los más importantes que conforman grupos sociales. Los componentes culturales inciden mayoritariamente en las necesidades y motivaciones de las personas dentro de la sociedad en que viven.

#### *Subfactor: Cultura.*

El comportamiento humano se basa en tendencias genéticas y aprendizaje cultural. El aprendizaje imbuye, desde la más temprana edad, comportamientos, valores y creencias; percepciones, preferencias y comportamientos, que conforman las tendencias generales del grupo. Todos los elementos que lo componen participan de los elementos citados, cierto es que en mayor o menor grado, y los han

asumido como partes integrantes de su personalidad y sus condicionantes sociales y psicológicos.

Culturas diferentes tienen necesidades diferentes, y dentro de un mismo grupo cultural, subgrupos tienen sus necesidades propias. Pero también tienen usos y costumbres diferentes con valores simbólicos distintos. El negro puede ser un color que indique luto en unos países y el blanco en otros, o el verde tiene un significado en determinadas sociedades que no tiene en otras. Incluso un mismo concepto cultural, del que participan varias sociedades, se celebra de distinta manera o en fechas distintas.

Y no sólo esto, sino que los condicionantes culturales son también coyunturales. Lo que vale en una cultura en determinado momento, es rechazado un periodo de años después.

Todo ello debe ser analizado e incorporado a la investigación de mercado y a las estrategias de marketing.

*Subfactor: Subcultura:*

Los antropólogos establecen cuatro tipos básicos de subcultura:

Nacionalidad.

Grupos religiosos.

Grupos raciales.

Zonas geográficas.

En realidad suponen, en ciertos productos, segmentos determinados, muy cohesionados, con unas características muy comunes. Especialmente cuando los grupos son

medianos o pequeños. La identificación de este tipo de grupos tiene mucha importancia para productos de mucho consumo especialmente.

Existen otros tipos de subculturas que, especialmente en países desarrollados, están apareciendo como mercados potenciales de alto valor, por ejemplo las personas de más de 65 años. Los jubilados, cuyos esquemas de vidas se trastocan, aparecen como un mercado, cada vez más potente, con necesidades específicas que las empresas comienzan a cubrir.

*Subfactor: Clase Social.*

Todas las sociedades presentan una estratificación en estamentos jerárquicamente ordenados, basados por lo general en la economía, que conforman clases muy homogéneas en sus necesidades y motivaciones. Las estructuras varían, es cierto, según las culturas, y en las culturas menos desarrolladas la diferenciación es mucho mayor que en las más desarrolladas, adquiriendo forma de pirámide, cuando en las otras adoptan una estructura más plana, aunque también se forma una pirámide de clases. Los sociólogos hablan de modelo diamante para las sociedades más desarrolladas.

Las clases sociales en las sociedades menos desarrolladas son muy impermeables cosa que no sucede en las más avanzadas, y en estas los comportamientos suelen ser más parejos. Aunque en todos los casos hay una tendencia a imitar, las clases bajas, los comportamientos consumidores de las altas.

### *Factores sociales.*

Se refieren a la familia, profesión, roles sociales y estatus.

#### *Subfactor: Familia.*

La familia es un elemento decisivo en el comportamiento de compra. Los sociólogos hablan de dos tipos de familia por los que pasa la persona: *Familia de orientación*, la formada por los padres y hermanos- más los abuelos y familiares cercanos en las familias extensas- y la *familia de procreación* formada por la pareja y los hijos.

Como organización la familia es la célula primaria de la organización social, la unidad que proporciona la mayor parte de los conocimientos adquiridos del individuo en los aspectos sociales y psicológicos y el referente, por lo general, de por vida del mismo.

Existen dentro del seno familiar cierta especialización respecto a la compra de productos y mientras la mujer decide casi en exclusiva en una serie de productos de consumo más o menos inmediato, el hombre acrecienta su influencia en productos de mayor inversión y durabilidad. De todas formas estos roles están variando en los países industrializados y tampoco son exactos en todas las culturas.

El análisis del comportamiento consumidor de las familias, ha sido, y sigue siendo, uno de los más importantes para la investigación del mercado.

*Subfactor: roles sociales y profesionales.*

La influencia de las amistades, o los condicionantes profesionales, suele influir en el uso de productos y los deseos de adquirir algunas determinadas marcas del mercado. Es una influencia que trasciende el hecho familiar para implicar la necesidad de estar a la altura del entorno más próximo. Suelen darse en productos de gama alta y no estrictamente necesarios. Están íntimamente relacionados con los correspondientes al estatus social.

*Subfactor: estatus social.*

Igual que el anterior, está condicionado por las relaciones sociales, en este caso tiende a satisfacer aquellas necesidades que implican un cierto grado de posición social. Dentro de la escala de las jerarquías de Maslow estaría en los escalones superiores. Satisface una necesidad de autoestima, de realización personal frente a uno mismo, pero especialmente frente a los demás.

*Factores personales:*

Las decisiones de compra se ven, también, influidas por factores personales como la edad, la situación familiar del individuo, su profesión, sus ocupaciones en periodos determinados, sus gustos, su capacidad económica, estilo de vida, personalidad y sus valores personales.

*Subfactor: Edad y fase de la vida:*

Las motivaciones y decisiones de compra pueden estar afectadas por la fase de la edad del individuo, los ciclos de vida familiar o profesional o por fases económicas.

*Subfactor: Ocupación.*

Los productos que consume una persona pueden estar en función de las características de su trabajo. Tanto los vestidos, como la comida, los automóviles o los servicios lúdicos que prefiere. Por ejemplo las empresas de software diseñan productos específicos según la categoría laboral de los integrantes de una empresa.

*Subfactor: economía.*

Las circunstancias económicas por las que atraviese una persona influyen directamente sobre sus hábitos de compra. Es un factor universal y determinado a veces por situaciones personales y otras por el contexto de la evolución de la economía mundial o nacional.

*Subfactor: estilo de vida.*

Independientemente del condicionante económico, el estilo de vida es una elección de la persona que adopta como una forma de expresar sus intereses, opiniones, metas y aspiraciones. *“El estilo de vida refleja algo más que la clase social de la persona o de la personalidad. Refleja a la persona como un todo actuando en su entorno”* (Kotler, P. et al. 2003, op., cit. Pág. 106)

La técnica que se utiliza para medir estilos de vida se conoce como psicográficos y estructura la sociedad no en clases económicas, sino en clases sociales en función de valor:

- Orientación básica: tradicional.- conservar.
- Orientación básica: materialista:- tener.



- Valores cambiantes: hedonismo:- satisfacer.
- Valores cambiantes: postmaterialismo:-ser.
- Valores cambiantes: postmodernismo: - tener, ser y satisfacerse.<sup>204</sup>

El concepto de estilo de vida, sirve al investigador de marketing para ayudarle a comprender el cambio de los valores del consumidor y como afectan a los comportamientos de compras.

*Subfactor: Personalidad y autoconcepto.*

Todo individuo posee una personalidad propia y diferenciada. La personalidad es la suma de una serie de características algunas innatas y otras adquiridas que conforman el ser del individuo. Puede ser definida en función de rasgos como la autoconfianza, el dominio, sociabilidad, adaptabilidad,

---

<sup>204</sup> Un estudio realizado por la agencia RISC sobre las personas identificándolas por medio de rasgos sociodemográficos, perfil sociocultural, actividades, actitud respecto a los medios de comunicación de masas, tendencias políticas y estados de humor, dio como resultado seis tipos de europeos, o eurotipos:

1° *Tradicional*, 18%.- Influidos por la cultura, la historia socioeconómica y la situación propia de su país y presenta un perfil que refleja las actitudes fuertemente enraizadas y específicas de dicho país. Es el grupo menos homogéneo internacionalmente.

2° *Hogareño*, 14%.- Impulsado por un fuerte compromiso con sus raíces y con el entorno de su infancia. No tan preocupado por la estabilidad económica como el anterior; necesita el contacto directo con su entorno social, busca el afecto de sus relaciones personales y tiene grandes dificultades en superar la violencia de la sociedad.

3° *Racionalista*, 23%: puede superar situaciones impredecibles y complejas, está dispuesta a asumir riesgos y emprender iniciativas. La relación personal tiene más que ver con la posibilidad de afirmación personal que con la recompensa económica. Opina que la ciencia y la tecnología ayudarán a resolver los problemas que tiene planteados la humanidad.

4° *Buscador de placeres*, 17%: subraya sus experiencias sensoriales y emocionales, prefiere los grupos carentes de estructura jerárquica basados en la confianza y autorregulación y no creados en torno a líderes o en función de procesos formales de toma de decisiones.

5° *Luchador* 15%: mantiene actitudes, creencias y valores que subyacen a la dinámica del cambio social. El luchador cree en el comportamiento autónomo, desea ser artífice de su propia vida y llevar al máximo sus posibilidades mentales, físicas, sensoriales y emocionales.

6° *Iniciador de modas*, 13%: está a favor de las estructuras sociales no jerarquizadas y disfruta de la espontaneidad, en detrimento de los procedimientos formales. Los iniciadores de modas no creen necesario demostrar sus capacidades. Aún más individualistas que los luchadores, personifican la respuesta flexible a un entorno que está sufriendo un cambio vertiginoso.

agresividad, etc. El problema es que la propia esencia de la personalidad la convierten en una variable de aplicación única, aunque por otra parte de forma más general, pueden las personalidades agruparse en función del tipo de comportamiento. La existencia de correlaciones entre diversas personalidades que inciden en comportamientos parecidos, es útil para el estudio de sus tendencias consumidoras.

Pero el factor más importante de la personalidad para el marketing es el de la autoimagen o autoconcepto, cuya definición podría ser “*somos la suma de lo que poseemos*”. Dicho de otra manera, parte importante de la imagen que uno mismo ve de sí, son aquellos elementos físicos exteriores que entiende contribuyen a su personalidad. O, naturalmente, los elementos del mismo signo que los otros identifican con nuestra imagen. El marketing pues estudiará la relación entre el autoconcepto del consumidor y los objetos que adquiere e incorpora a su personalidad.

El autoconcepto no es necesariamente un elemento estable y puede ser coyuntural a la situación social, económica y al periodo de vida por la que atraviese el individuo.

#### *Factores psicológicos:*

Los principales son: la motivación, la percepción, el aprendizaje y las creencias y actitudes.

#### *Subfactor: Motivación.*

La motivación, que aparece a lo largo de todo el proceso de compra, ha sido estudiada en varios apartados del presente trabajo ya que incide en varios de los conceptos relacionados con el marketing y los hábitos de las personas en general y

los consumidores en particular. Por lo tanto, aquí, sólo indicaremos que el análisis de la motivación, como subfactor del proceso de compra, implica una investigación cualitativa tendente a averiguar las motivaciones conscientes y subconscientes del consumidor. Las teorías o modelos propuestos, investigan estas motivaciones bajo perspectivas diversas según las escuelas y las relaciones con otras disciplinas.

*Subfactor: Percepción.*

Cada persona percibe las situaciones de forma individual, diferente a otra aunque tengan la misma motivación. *“El hecho es que nosotros aprehendemos los estímulos que emiten los objetos a través de las sensaciones, es decir, los flujos de datos que se perciben por los cinco sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato. Sin embargo, cada uno de nosotros atiende, organiza e interpreta estos datos sensoriales de forma individual.”* (Kotler et al, 2003, op. cit. Pág. 112)

Los sentidos nos proporcionan datos del mundo exterior sin procesar, dichos datos carecen de significado hasta que pasan por un proceso de interpretación en el que encontramos relaciones entre ellos.

*“La percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado el ambiente”<sup>205</sup>*

Para dar significado al ambiente es necesario de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos, nuestros recuerdos, nuestras presunciones básicas

---

<sup>205</sup> Gibson, J. L. et. alt. (1990). Organizaciones, conducta, estructura, proceso. México: McGraw Hill/Interamericana. Pág. 69.

del entorno, del mundo, nuestros modelos ideales, etc., que tienen como objeto construir el mundo que nos rodea.

La percepción se estructura en dos procesos:

1º.- Recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria.

2º: Intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo evitar el riesgo de error.

Los dos elementos conforman nuestro proceso perceptual; nuestra percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden, sino que al adquirir percepciones creamos un orden en toda esta información. Y al ordenar la información, volvemos a reexaminarla para adicionar más información de interés que incide en comportamientos y situaciones. (Gibson et al. 1990, op. cit.)

Subfactor: aprendizaje.

*“El aprendizaje es un proceso a través del cual un organismo modifica su comportamiento como resultado de experiencias”<sup>206</sup>*

La mayor parte del comportamiento innato es aprendido. Desde luego lo es todo excluyendo el comportamiento no cultural. Este aprendizaje se produce por medio de la interrelación de los impulsos, estímulos, claves, respuestas y refuerzos.

---

<sup>206</sup> N. Gage y D. Berlinger. (1996) Psicología Pedagógica. Weinheim. Belz Verlag.

Varias teorías intentan explicar el proceso de aprendizaje y las más modernas, como la teoría del procesamiento de la información, se emplea para comprender cómo se resuelven problemas utilizando analogías y metáforas. Los psicólogos se interesan cada vez más en cómo la gente recibe, interpreta, codifica, almacena y recupera la información aprendida. La comprensión de los procesos cognitivos ha esclarecido la resolución de problemas, la memoria y la creatividad.

Por su parte, los especialistas en marketing utilizan estos conocimientos de la psicología para analizar las demandas, pero también para crearlas a través de estas metáforas o analogías que se traducen en asociaciones, claves motivadoras y tratando de crear un refuerzo positivo hacia la marca o el producto.

*Subfactor: creencias y actitudes:*

*“Las creencias son conocimiento subjetivos, poco elaborados, generados a nivel particular por cada individuo para explicarse y justificar muchas de las decisiones y actuaciones personales y profesionales vividas. Las creencias no se fundamentan sobre la racionalidad, sino más bien sobre los sentimientos, las experiencias y la ausencia de conocimientos específicos del tema con el que se relacionan. Lo que las hace ser muy consistentes y duraderas para cada individuo.”<sup>207</sup>*

Siguiendo esta definición está claro que las creencias influyen en los comportamientos de los individuos por lo general a lo

---

<sup>207</sup> Pajares, M. F. (1992) Teachers' Beliefs and Educational Research: Cleaning up a Messy Construct. Review of Educational Research 62 (3) pág. 307-332.

largo de toda su vida. Una creencia, cuanto más básica sea, más probable que se mantenga a lo largo del tiempo y condicione buena parte de la conducta del individuo. No se trata sólo de creencias religiosas o políticas, sino también de creencias sociales, profesionales o personales originadas por entornos familiares, por ejemplo.

Desde luego en referencia a los productos, las creencias son percepciones o sensaciones que sobre el producto, de forma genérica o concreta, tienen los consumidores. La potenciación o corrección de dichas creencias es fundamental en ciertos casos para introducir o incitar al consumo de un producto en el mercado.

La actitud, por su parte, es un concepto que se fundamenta en tres elementos constitutivos:

.- *Elemento cognitivo*: Un conjunto organizado y duradero de convicciones o creencias.

.- *Elemento Evaluativo o afectivo*: están dotadas de una predisposición o carga afectiva favorable o desfavorable.

.- *Elemento conductual*: guían la conducta de la persona respecto a un determinado objeto social.

Tanto el elemento evaluativo como el afectivo es lo más propio de las actitudes, lo cual las sitúa en el ámbito de los valores, las dota de capacidad para orientar la conducta de las personas y sugiere las connotaciones ideológicas; es decir, hace de las actitudes un constructo con connotaciones de motivación o guía de la conducta de las personas.

*“Las actitudes son muy difíciles de cambiar. Las actitudes de una persona acaban configurando un*

*esquema conceptual muy coherente, y cambiar una única actitud suele requerir ajustar el resto de las mismas. Para una empresa, es preferible modificar su producto para que encaje con las actitudes existentes que cambiar las actitudes de la gente, salvo en los supuestos en los que el coste de cambiar las actitudes merezca la pena pagarse.” (Kotler et al. 2003, op. cit, pág. 114)*

#### 9.1.6.8.- Comunicación y comportamiento del consumidor.

Una estrategia de marketing descansa, en último término, en un programa de comunicación que debe llevar el mensaje al consumidor, o sea debe comunicarle qué ventajas obtendrá consumiendo el producto.

El flujo de comunicación entre la empresa que ofrece un producto y el consumidor que lo demanda es vital para el desarrollo de cualquier relación que se establezca entre ellos. Pero para ello debe considerarse la naturaleza de consumidor en cada segmento del mercado objetivo.

*“Dado que no todos los consumidores son iguales, los programas de comunicación de las empresas deben desarrollarse por segmentos específicos, para nichos e incluso para individuos. Gracias a las nuevas tecnologías de comunicación interactiva, es muy importante que las empresas no se pregunten tan sólo ¿cómo llegar hasta nuestros clientes?“, sino también ¿cómo podemos conseguir que nuestros clientes lleguen hasta nosotros?” (Kotler, et al. 2003, op. cit. pág. 322)*

Para ello, para una comunicación eficaz, deberán analizarse los factores que interaccionen entre el producto o la empresa y el mercado, como primer referente, y el consumidor como referente final. Estos factores que

influyen en el cliente potencial, son todos aquellos que conforman el entorno del consumidor y que han sido estudiados en diversos apartados de este trabajo. Todos ellos deben ser tenidos en cuenta en un plan de comunicación, tanto cuando son positivos para explotarlos como cuando son negativos para corregirlos en lo posible.

Los elementos básicos que deben considerarse en una comunicación, son: emisor, codificación, mensaje, medio, descodificación, receptor, respuesta, retroalimentación y ruido<sup>208</sup>. Se han estudiado ya algunos de estos elementos en otro apartado. Pero es importante para un plan de comunicación de marketing, que el proceso de codificación del emisor, se conjugue con el proceso de descodificación del receptor.

Dicho de otra manera, el mensaje que lanza el emisor debe ser comprensible por el receptor. Un ejemplo muy básico es simplemente que el idioma de los dos debe ser el mismo, porque de lo contrario el receptor no podrá descodificarlo. Por supuesto, en otro nivel puede referenciarse a conceptos culturales o niveles de educación.

Consecuentemente cuanto mayor sea la concordancia entre el emisor y el receptor, mayor será la efectividad del mensaje.

Y también, consecuentemente, el emisor debe establecer el segmento del público que quiere alcanzar y qué respuestas quiere obtener. Lo cual

---

<sup>208</sup> *Emisor*: el que envía el mensaje: la empresa.

*Codificación*: proceso de transformación de las ideas en símbolos, imágenes, colores, formas, sonidos, palabras, etc.

*Mensaje*: conjunto de símbolos, palabras, sonidos que transmite el emisor.

*Medios*: los canales de comunicación utilizados por el emisor para transmitir el mensaje al receptor.

*Descodificación*: interpretación del receptor del mensaje del emisor.

*Receptor*: la persona o personas a que está destinado el mensaje, quién o quienes lo reciben.

*Respuesta*: reacciones del receptor después de la recepción e interpretación del mensaje.

*Retroalimentación (feedback)*: la parte de la respuesta del receptor que revierte o es comunicada al emisor.

*Ruido*: distorsión o interferencia que se produce en el proceso de comunicación y que, como consecuencia, produce una nula o mala interpretación del mensaje por parte del receptor.



implica no sólo conocer el segmento del mercado, sino también los canales de comunicación más adecuados para alcanzarlo.

El Plan pues, debe contener:

*.- Los objetivos de la comunicación:* consiste en determinar con la mayor precisión posible el público objetivo al que se llegar y el tipo de respuesta que se pretende provocar.

*.- Ejecución de mensajes:* deben ser redactados en función del campo de experiencia del consumidor objetivo y según sus sistemas o tendencias a descodificar los mensajes.

*.- Plan de medios:* los medios de comunicación por los que hará llegar el mensaje al consumidor objetivo.

*.- Control de la eficacia:* evaluación de los efectos de retroalimentación para conocer las reacciones de los consumidores objetivo a los mensajes remitidos.

Una estructuración de las etapas de desarrollo de una comunicación sería:

*.- Identificar el público objetivo.*

*.- Definir los objetivos de la comunicación.*

En esta etapa debe considerar que el consumidor objetivo puede encontrarse en una de las seis etapas de disposición de compra: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra. La comunicación debe tener como objetivos llevar al consumidor a través de estas etapas o fases hasta llegar a la última, compra, que es el fin de todo el proceso.

*.- Diseño del mensaje.*

Que debe organizarse en: Contenido, Estructura, Formato, Selección de la fuente, Selección de medios, Canales personales de comunicación, Canales no personales de comunicación.

*.- Retroalimentación.*

Las dos estrategias de comunicación más utilizadas son la personal y masiva. Cada una de ellas tiene sus ventajas y sus inconvenientes y, en definitiva, dependen de los planteamientos generales de la empresa con respecto al producto. Puede también estar en función del mercado objetivo, pero básicamente es el producto que se ofrece el que marca el sistema, aunque pueden, en ciertos productos, combinarse los dos sistemas, especialmente en productos de alto valor adquisitivo.

La *comunicación personal*, que se realiza a través de ventas directas, implica un conocimiento directo del consumidor potencial, el mensaje puede adaptarse a cada individuo pero el contenido del mismo es incontrolable, aunque la cantidad de argumentos puede ser muy elevado. Es difícil que se produzcan errores de interpretación del código y la respuesta puede ser inmediata. El mayor problema es que la venta implica una gran cantidad de tiempo, o sea pocas unidades de venta por tiempo invertido.

En el caso de la *comunicación masiva* el conocimiento es sobre la base de los estudios del mercado y del consumidor, el mensaje es uniforme, los argumentos que se pueden plantear son pocos porque están limitados por la propia publicidad, aunque los contenidos son totalmente controlables. Se pueden, y de hecho se producen muchos errores de interpretación del mensaje y la respuesta no es inmediata. Aunque pueden realizarse gran cantidad de contactos en poco tiempo.

#### 9.1.6.9.- Proceso de decisión de compra.

Los comportamientos de compra de los consumidores no se rigen por leyes generales ni por respuestas homogéneas. Varían mucho en función del tipo de producto y las mismas características de los individuos. Como ya se ha visto, un complejo entramado de factores culturales, sociales, personales y psicológicos, interaccionan en el individuo frente a la elección de un producto y el proceso de decisión de compra.

Por lo tanto, para una empresa o su departamento de marketing, es difícil establecer pautas de comportamiento del consumidor en este proceso. Una de las técnicas es la segmentación del mercado, de modo y manera que sea factible homogeneizar, en lo posible, grupos de compradores que se rijan por comportamientos parecidos.

La compra de un producto no suele ser un hecho aislado, sino el resultado de un proceso de selección que se rige por una serie de etapas que, de alguna manera, se pueden sistematizar.

- a) Reconocimiento del problema o de la necesidad que debe satisfacer.
- b) Búsqueda de la información en el sentido de averiguar qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad.
- c) Evaluación de las alternativas que más le convienen de entre los existentes.
- d) Establecimiento de prioridades. También influyen las percepciones del consumidor, que pueden ser reales o no.

e) Decisión de compra, adquiriendo el producto o marca que ha seleccionado, esta fase se suele dar en el establecimiento, en la que influyen un vendedor.

f) Utilización del producto y evaluación post-compra, cuyo estudio es muy importante, ya que la satisfacción determina el hecho de que se produzca la repetición de compra<sup>209</sup>

Pero si bien es un esquema del proceso, también es necesario distinguir entre los diversos comportamiento de compra de los consumidores, en función de sus expectativas, necesidades, marcas etc. Sobre estas variables existen cuatro comportamientos de compras por parte del consumidor:

*.- Comportamiento complejo de compra.*

Este tipo de comportamiento aparece cuando el consumidor está muy implicado en la compra y son conscientes de las diferencias entre los productos o las marcas. Son por lo general compras de alta inversión y riesgo de que no cubra las expectativas. En estos casos el consumidor, si bien conoce la marca o el producto por referencias, publicidad e incluso por información directa, no conoce las posibilidades reales del mismo y si cubrirá sus necesidades. Por ejemplo en el caso de un ordenador, que si bien sabe lo que es y está informado, la diferencia entre ellos y sus aplicaciones le pueden parecer indescifrables o no tener la certeza de su utilidad en su caso particular.

Las estrategias de marketing, en este caso, deben centrarse en ayudar al consumidor a comprender los atributos del producto y fomentar las percepciones de calidad, prestaciones y servicio del

---

<sup>209</sup> Alonso Rivas, J. (2001) Comportamiento del consumidor. Madrid. ESIC.

mismo frente a los competidores. Se trata de una técnica basada más en la explicación exhaustiva de dichas prestaciones, que de una campaña de impacto en las percepciones. La información debe ser la base del proceso de marketing sobre el consumidor. El asesoramiento, en estos casos, puede ser el elemento definitivo para forzar la compra.

*.- Comportamiento de compra reductor de disonancia.*

Cuando hay una fuerte implicación del consumidor en la compra pero las marcas presentan algunas diferencias no muy notables. Tipos de productos que ofrecen una calidad contrastada y cuyas ventajas competitivas son mínimas y apenas se aprecian. Son productos por lo general también de gama alta y altos precios y de larga duración.

Por lo general el consumidor se guía más por el precio y la situación del punto de venta. El problema que se le plantea al marketing empresarial en estos casos es más bien de postventa que previos a la venta. El consumidor puede, una vez comprado el producto, no encontrar plenamente la satisfacción de la necesidad precisamente por la duda si el producto de otra marca hubiese cumplido mejor su cometido. En realidad, cuando las marcas ofrecen productos de alta calidad y gama, sin ventajas competitivas muy claras, las dudas se producen en la percepción del consumidor en la fase postventa. La acción de comunicación debe centrarse en compensar las dudas e insatisfacciones del consumidor en la etapa postventa.

*Comportamiento habitual de compra.*

Se refieren generalmente a productos de consumo masivo y sin implicaciones de marca. O sea productos que cubren necesidades básicas sin implicaciones emotivas ni psicológicas. Un ejemplo es el azúcar. Lo frecuente es que se compre en un punto de venta sin que

la marca incida mucho ni poco y luego, por simple costumbre, se sigue comprando el mismo tipo. El consumidor no se implica nada, compra el producto porque lo necesita y los consume sin mayores problemas.

Frecuentemente los consumidores en los productos de bajo precio y consumo constante, no desarrollan ninguna implicación de ningún tipo con ellos.

Muchos de estos productos, de consumo masivo, en los últimos tiempos han pasado de productos genéricos a productos de marca. Marcas que han entrado en un desarrollo de marketing intensivo, a través especialmente de publicidad masiva, aunque difícilmente crean en el consumidor una tendencia a la marca, sí crean una familiaridad con la misma, que a efectos de compra puede ser efectiva.

En este tipo de productos es importante la diferenciación por precios u ofertas. Al no estar los consumidores implicados en la marca, sus motivaciones pueden muy bien ser el precio. También son importantes los símbolos y la imagen gráfica, en definitiva cualquier elemento diferenciador y que sea atrayente para el consumidor. La asociación de un símbolo positivo para el consumidor a un producto de este tipo puede ser la diferencia entre la compra o la no compra. En este caso funciona la teoría del condicionamiento básico.

#### *Comportamiento de búsqueda variada.*

Se refiere a cuando los consumidores tienen una baja implicación pero existen grandes diferencias entre las marcas. En estos casos suele producirse cambios frecuentes en las decisiones de compras del consumidor. Los productos son muy diferentes aunque cubren una misma necesidad. Los cambios de producto se dan más por deseos de variedad no por razones concretas.

En estos casos la estrategia de marketing es diferente para la empresa líder que para las que están posicionadas por detrás. En el primer caso se trata de mantener su posicionamiento promocionando su producto y manteniéndolo en los puntos de venta; en el segundo la técnica son las ofertas, precios bajos, cupones, etc.

*“Lo que los individuos buscan, en definitiva, son experiencias gratificantes. Lo que es considerado como gratificante es una cuestión de elección individual. Esto varía según los gustos, las normas, las creencias y los objetivos, y éstos varían mucho según las personalidades individuales y el entorno cultural. Tenemos aquí la base de una teoría de la elección suficientemente general para adaptarse tanto a las culturas asiáticas como a las culturas occidentales, a los no conformistas como a los esclavos de las convenciones, a los epicúreos, a los estoicos, a los cínicos, a los juerguistas, a los fanáticos religiosos, al “bueno para nada” como al gigante intelectual”<sup>210</sup>*

Un caso especial en las percepciones del consumidor son los nuevos productos que se lanzan al mercado. Un nuevo producto, sea un bien o un servicio, se presenta casi siempre como una innovación aunque la idea no fuera enteramente nueva o el producto sea una nueva versión. En cualquier caso se presenta como una innovación y de hecho lo es.

El consumidor debe adoptar el nuevo producto pero para ello pasará por una serie de fases:

*1º Concienciación:* el consumidor se entera de la existencia del producto pero no tiene ninguna información sobre él, ni se

---

<sup>210</sup> Abbott, L. (1955) Quality and Competition, Nueva York. Columbia Press. Pág. 41.

ha formado opinión sobre sus posibilidades ni ha reaccionado frente a sus atributos.

*2º Interés:* el consumidor se interesa por el producto. Y busca información sobre el mismo. Desde luego, para interesarse por el producto ha tenido previamente que recibir algún tipo de información que, de alguna manera, le provoque este interés.

*3º Evaluación:* una vez informado el consumidor decide si le interesa o no el producto.

*4º Prueba:* el consumidor adquiere y prueba el producto.

*5º Adopción:* el consumidor se convierte en cliente del producto.

La adopción de una innovación comienza lentamente y a través de consumidores a los que les gusta probar las novedades y, según que productos, si están sujetos a una fuerte influencia social, el marketing debe dirigirse a los líderes de opinión del grupo para que, consumiéndolos, provoquen una reacción social favorable al producto y su consumo.

En realidad las innovaciones suelen estar condicionadas por los segmentos del mercado. Por ejemplo son más difíciles de introducirse en segmentos de mayor edad que en los más jóvenes, y más fáciles de introducir en un mercado ciudadano que rural. Excepto, claro está, aquellos diseñados para mercados determinados.

En cualquier caso, la adopción de un producto innovador siempre estará, en última instancia, condicionado por las actitudes generales de compra. Y dependen tanto del entorno social, como el personal. Una influencia externa es un fuerte condicionante, la de los líderes que hemos indicado, pero también la expansión en segmentos determinados o la misma utilidad que sustituye con ventajas a otros productos. Cinco son las características



que debe tener un producto innovador para imponerse en el mercado, el producto o el marketing de lanzamiento.

.- *Ventaja relativa*: el producto presenta una innovación que supone una auténtica ventaja sobre el resto de los productos sustituibles. Cuanto mayor sea la ventaja más posibilidades de imponerse en el mercado.

.- *Compatibilidad*: el grado de adecuación de la innovación a los valores del grupo social y las experiencias de los consumidores objetivo. El producto se adecua no sólo a las necesidades sino a los afectos y motivaciones generales que condicionan el mercado objetivo, o el segmento de mercado elegido para el posicionamiento del nuevo producto.

.- *Complejidad*: la dificultad o facilidad que presenta el nuevo producto en su utilización. Lo práctico que es y su capacidad de adaptación a las capacidades de los consumidores. Esta característica es muy importante en los productos tecnológicos de consumo masivo.

.- *Divisibilidad*: se refiere a las posibilidades de probar el producto sin realizar grandes desembolsos. Ante una innovación, una novedad, siempre existe una cierta desconfianza, la posibilidad de realizar una prueba es una buena característica para ayudar a imponerse el producto.

.- *Comunicabilidad*: el grado en que sea fácilmente comunicable a otro consumidor- por el primero- las ventajas del uso del producto.

Evidentemente hay otras características que pueden influir, una de ellas es el precio, la aprobación social, los atributos añadidos, etc.

## 10.- METODOLOGÍA.

### 10.1 PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Este trabajo surge como necesidad de dar respuesta a una necesidad habitual en el mundo del marketing y de la gestión de las empresas, intentar predecir situaciones futuras. En un mercado cada día más cambiante y más maduro los profesionales de marketing acostumbran a tomar decisiones con información, prácticamente en tiempo real, en todo aquello que se refiere al desarrollo más operativo del marketing, la parte táctica del mismo, pero cuando la decisión que está en juego es estratégica, es decir se refiere al largo plazo, es difícil tomar la decisión porque no se dispone de información suficiente que pueda ayudarnos en el largo plazo. Una de las soluciones habituales es contar con la simulación de situaciones de mercado que intentan predecir situaciones futuras del mercado.

En esta línea, este trabajo tiene la intención de mostrar un posible camino para tomar decisiones que afectan a la imagen y al posicionamiento de las marcas, es decir, que ayuden en la toma de decisiones sobre los posibles posicionamientos o reposicionamientos para las marcas. Por lo tanto, se intenta predecir los resultados de un movimiento en imagen y posicionamiento de las marcas.

### 10.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

El objetivo general de este trabajo pretende **proponer un modelo de simulación de posicionamiento de marcas** con el fin último de ayudar a los profesionales de marketing en la toma de decisiones respecto a la imagen de su marca y, específicamente, sobre posibles movimientos estratégicos de su posicionamiento.

Específicamente, el modelo cubrirá los objetivos de:

- Conocer a fondo el posicionamiento, si lo hubiere, de la marca en la mente de los consumidores.
- Conocer el posicionamiento de las marcas de la competencia, especialmente de las que ocupan los primeros puestos.
- Determinar las dimensiones clave al establecer la estrategia de posicionamiento (según Harrison).
- Elegir un posicionamiento y seleccionar los mensajes más adecuados y eficientes para intentar lograr y justificar el posicionamiento que se pretende.
- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento elegido, en función de los costes que deban aplicarse a la potencial estrategia de comunicación asociada a la simulación de posicionamiento que se decida.
- Analizar si la marca responde a las expectativas que se desean, y puede mantener el posicionamiento en función de sus prestaciones y motivaciones en el consumidor, calculando la relevancia de los beneficios que el consumidor busca en la marca y determinando en que medida cada marca cumple con estos beneficios buscados.
- Determinar si estos beneficios se componen de diferentes conceptos o son beneficios individuales y, en consecuencia, hallar la complementariedad de estos conceptos que forman los beneficios, además de mantener una relación de dependencia entre ellos.
- Evaluar la vulnerabilidad del posicionamiento elegido. Si es posible para la marca ocupar, mantener y/o defender la posición pretendida.

### 10.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Como ya se ha dicho, el proyecto pretende ofrecer una propuesta para la toma de decisiones que afectan al posicionamiento y reposicionamiento estratégico de las marcas, y para ello propone un modelo que ayude en dicha toma de decisiones a los responsables de marca y de estrategia de las compañías.

El ***Modelo de Simulación Perceptual Integrado (MSPI)*** pretende ser el primer modelo global de simulación de estrategias de posicionamiento de marcas, ya que hasta el momento no existen modelos que permitan simulaciones de posicionamientos y/o reposicionamientos de marcas aunque si algunos métodos parciales en el plano teórico.

El MSPI es un modelo cuantitativo y como tal está basado en investigación cuantitativa, por lo que el simulador que se propone utiliza diferentes métodos de análisis multivariable de forma subsecuente: análisis factorial de correspondencias, análisis factorial de componentes principales, análisis de regresión múltiple y análisis factorial de correspondencias comparativo. La investigación cualitativa es útil para entender en profundidad la imagen que los consumidores tienen de las marcas, y podría ayudar tanto a definir la imagen y posicionamiento actual de una marca en un determinado mercado, como a intentar caracterizar a una marca en forma de atributos o beneficios. Pero no es objeto de esta tesis la utilización de investigación cualitativa porque la simulación de estrategias y, por tanto, el desarrollo del modelo presentado no podría funcionar con información cualitativa. El modelo debe utilizarse con investigación de campo cuantitativa, con información primaria y bajo condiciones óptimas de representatividad de la muestra, tanto por tamaño como por método de muestreo utilizado para la obtención de la misma.

El modelo que se desarrolla puede aplicarse sobre cualquier tipo de datos que se obtengan o se posean, que midan el posicionamiento de una marca; sin embargo, la propuesta de este trabajo se hace a partir de la medición

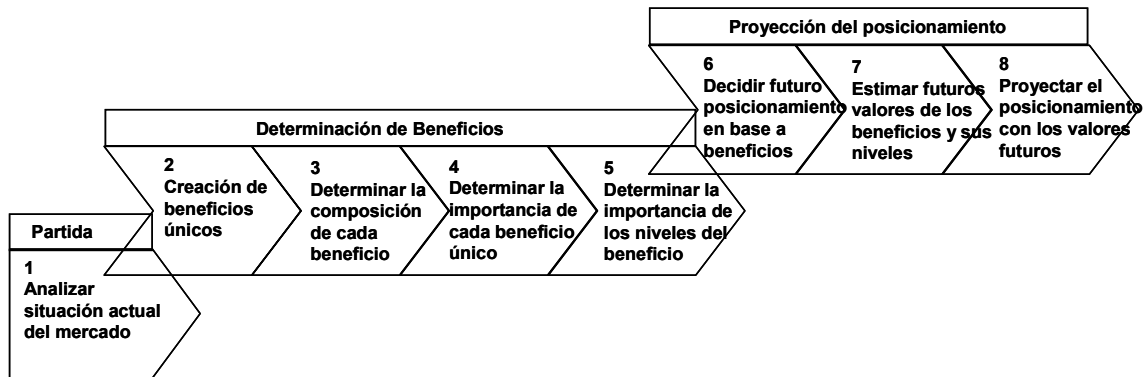
de la imagen de marca y posicionamiento en entorno competitivo, es decir, una forma de medir en la que se comparan las marcas entre ellas en base a una serie de atributos o aspectos de caracterización de estas marcas. Normalmente el criterio habitual que los consumidores utilizan para determinar la imagen de las marcas es comparándolas, es decir, los consumidores establecen una comparación de las marcas que existen en el mercado y deciden cuál de ellas cumple mejor con el atributo preguntado, e incluso establecen un ranking de marcas que cumplen con cada uno de los atributos. El resultado final es la creación de una tabla de contingencia de atributos y marcas. Esta tabla, o matriz, es la base de los datos a partir de los cuales se puede analizar toda la información y desarrollar el modelo para simular posicionamientos y reposicionamientos que se propone.

Se recoge la información en el entorno competitivo porque es más real y el objetivo de este modelo es que pueda ser de aplicación para los profesionales de marketing y las empresas que, en su día a día, deban tomar dicho tipo de decisiones. En el mercado, los consumidores siempre se ven obligados a elegir entre varias marcas; en el acto de compra no se adquieren dos o tres marcas de un mismo producto a la vez para poder comparar los resultados, sino que decide cuál de ellas les proporcionará mayores beneficios y la acaban comprando.

Sin embargo, el modelo puede funcionar mejor si se ha medido la percepción de las marcas en atributos en un método no competitivo, es decir, donde cada marca recibe una puntuación para cada atributo que se testa y no de forma comparada con las otras marcas.

Este modelo parte del análisis de la situación actual del mercado para, posteriormente, determinar posibles caminos que podría seguir la marca con el objetivo final de proyectar su viabilidad.

Figura 1 Fases del Modelo MSPI



Veamos a continuación la descripción de cada una de estas fases del modelo:

### 10.3.1.- FASE 1. ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.

Significa conocer la imagen y el posicionamiento de las marcas objeto de estudio. Esta primera fase, es evidentemente una etapa sin la cual el modelo no tendría sentido, ya que no podríamos utilizar un modelo de simulación que no se sustente en datos o análisis previos del mercado, o que desconozca la situación actual y real de este mercado.

Esta es la única fase del modelo en la que la investigación cualitativa podría tener un papel relevante en la consecución de los objetivos, ya que su utilidad estaría determinada por la capacidad de este tipo de investigación para identificar los atributos relevantes de las marcas y el mercado. Sin embargo, en nuestro caso, el modelo arranca con posterioridad a la realización de un análisis cualitativo, si es que se hubiere realizado. Es decir, la fase 1 de nuestro modelo ya cuenta con el “set” de atributos que definen y caracterizan las marcas que concurren en el mercado y en las empresas actuales, que no siempre está basado en investigación cualitativa.

Esta fase nos permite<sup>211</sup>:

- .- Conocer a fondo el posicionamiento, si lo hubiera, de las marcas que están en la mente de los consumidores.
- .- Conocer el posicionamiento de las marcas de la competencia, especialmente de las que ocupan los primeros puestos.

Dependiendo del tipo de datos y las técnicas estadísticas utilizadas para obtener la imagen y el posicionamiento de las marcas, el desarrollo del modelo se llevará a cabo de forma diferente. Estadísticamente hablando y en investigación cuantitativa existen muchos métodos para realizar y determinar el posicionamiento de las marcas y productos pero tres son los más utilizados; el análisis discriminante, el análisis de escalamiento multidimensional y el análisis factorial de correspondencias y con ello, también tres formas diferentes de recoger la información. Por lo tanto, dependiendo de todo ello el modelo diferirá en las primeras etapas de su desarrollo.

Cualquiera de estas técnicas es adecuada para utilizar el modelo, pero en la demostración empírica del MSPI, hemos escogido el análisis factorial de correspondencias:

- Porque permite la representación gráfica de las marcas y los atributos en un mismo espacio vectorial.
- Porque permite, a nuestro entender, la obtención de información de la forma más realista posible, que es en entorno competitivo, es decir, de la misma manera que los consumidores eligen y *ranquerizan* qué marca van a comprar en una situación real de mercado, que es comparando entre ellas.

---

<sup>211</sup> Condiciones necesarias que deben darse según Wind antes de elegir el tipo de posicionamiento. Ver apartado 9.1.5.5. de este trabajo.

- Porque en entornos empresariales y de profesionales de marketing es el método más comúnmente utilizado para analizar la imagen y el posicionamiento de marcas y productos.

Aunque el análisis factorial de correspondencias es considerado uno de los mejores métodos y por ello lo hemos elegido, es importante conocer cuáles son las principales diferencias entre los tres métodos de análisis más utilizados para *mapear* la percepción de los consumidores.

#### 10.3.1.1.- El Análisis discriminante.

La diferencia básica entre el análisis de correspondencias y el análisis discriminante, es que éste último se centra sólo en los atributos que muestran las principales diferencias entre marcas, o sea las que más discriminan entre las marcas pero no entre las marcas y atributos a la vez. Veamos a continuación las principales características de este análisis, con el objetivo de contrastar que este no es el método más adecuado para utilizar en el trabajo respecto a la imagen y el posicionamiento de marcas.

Habitualmente en la investigación de mercados se trabaja con muestras de diferentes poblaciones, que formarían parte de un mismo espacio de medidas *multivariantes*, pero se supone que son muestras de poblaciones que tienen la misma dispersión y por ello suele resultar interesante localizar el subespacio de dimensión mínima, para describir, de forma efectiva, las diferencias observadas entre los grupos. En el análisis discriminante se proyectan las muestras sobre un subespacio adecuado, obteniendo:

- Los resultados del análisis discriminante con sus funciones y la importancia relativa de cada una de las funciones.
- La localización de cada función discriminante como un vector que recoge una dimensión del subespacio del espacio original, expresado en términos de coeficientes de correlación.



- La representación de los grupos en el espacio discriminante, las medias y desviaciones de los grupos en la funciones.

El análisis discriminante puede ser visto como un tipo especial del análisis factorial, que extrae factores ortogonales que mejor separan o discriminan los grupos en el espacio de medidas dado.

### Limitaciones

Existe una limitación desde el punto de vista matemático, y es que el máximo número de funciones discriminantes que se pueden obtener es igual al número de grupos menos uno o bien igual al número de variables, y por ello a menudo debemos realizar una interpretación más intuitiva.

La segunda limitación parte de la imposibilidad matemática de generar más funciones independientes que las originales. La primera se puede explicar a partir de consideraciones geométricas. El número máximo de dimensiones necesarias para describir completamente un conjunto de puntos es una menos que el número de puntos.

En el análisis discriminante, cada grupo es tratado como un punto y cada función discriminante es una dimensión (ortogonal) describiendo la posición de un grupo respecto a los otros. Pueden existir, por supuesto, casos en que un número de dimensiones menor es suficiente para definir el problema. Podemos entonces ver como muchas dimensiones desaparecerían o serían significativamente de poca importancia teórica o estadística. Los métodos de que disponemos para evaluar la importancia de las funciones discriminantes son los siguientes:

#### *Porcentaje del valor propio asociado a la función*

La suma de los valores propios es una medida de la varianza total existente en las funciones discriminantes y, por lo tanto, los porcentajes correspondientes a cada una de las funciones nos dan la

medida de su importancia relativa. Debemos pensar que el análisis procede a extraer las funciones por orden de su importancia, y si se desea se puede detener el proceso en el momento que se considere oportuno.

#### *Coefficiente de correlación canónica*

Es una medida de asociación entre la función discriminante (variable única) y un conjunto de (q-1) variables ficticias dicotómicas que recogen la pertenencia a un grupo u otro. Este coeficiente al cuadrado lo podemos interpretar como la proporción de la varianza de la función discriminante explicada por los grupos.

#### *Significación estadística de la información discriminante no recogida*

Otro criterio que nos permitirá determinar el número óptimo de funciones discriminantes, es esta significación. Cada vez que se calcula una función empezando por el paso 0 en que no existe ninguna función, calcularíamos la Lambda de Wilks como medida inversa del poder discriminante de las variables no introducidas. Cuanto más grande sea el valor de lambda menor será el poder discriminante que todavía no hayamos recogido. Esta lambda se transforma en un estadístico Ji-cuadrado y se calcula su significación.

#### Interpretación de los coeficientes de las funciones discriminantes

Habitualmente las funciones discriminantes se expresarán en forma normalizada de la siguiente forma:

$$D_i = d_{i1}z_1 + d_{i2}z_2 + \dots + d_{ip}z_p$$

Donde  $D_i$  es la puntuación en la función discriminante, las  $d$  son los coeficientes de ponderación y las  $z$  son los valores normalizados de las variables originales.

Los coeficientes  $d$  se calculan de tal forma que las funciones discriminantes son también normalizadas. Esto es para todos los casos de la muestra y su medida tendrá el valor 0 y su desviación típica 1. Interpretamos la puntuación de un individuo en una función discriminante, como el número de desviaciones típicas que el individuo dista, por encima o por debajo, de la media del total de la muestra.

Calculando las medias de estas funciones discriminantes para cada uno de los grupos, obtenemos la posición de los *centroides* que consideramos la posición tipo del grupo correspondiente en esta dimensión. Debemos recordar que las funciones están ordenadas por importancia, por lo que las diferencias iguales en la primera y en otras dimensiones no tendrán la misma significación.

Los coeficientes estandarizados  $d$ , son de gran importancia. Si prescindimos de su signo no nos darán la contribución relativa de la variable correspondiente en la función discriminante. Su interpretación es análoga a la de los coeficientes beta de la regresión múltiple.

### Rotación de las funciones discriminantes

Hemos visto que las funciones discriminantes son extraídas por el criterio de maximización sucesiva de la separación entre los grupos. El resultado final de esta extracción es un subconjunto de funciones, por las cuales los grupos están lo más separados posible de acuerdo con las variables discriminantes iniciales.

Las funciones discriminantes, como combinación lineal de las variables originales, pueden considerarse que están definiendo direcciones en el espacio original, en tanto que los casos como los centros de los grupos

vendrán representados por puntos. La orientación espacial de estos ejes, es esencialmente arbitraria excepto para la propiedad de ordenación descendente por máxima separación y, análogamente, al caso de análisis factorial puede ser útil efectuar una rotación de los ejes de este subespacio en el espacio original, que en conjunto siempre mantendrá la misma capacidad discriminante, para conseguir unas funciones más fácilmente interpretables y de mayor significación teórica. El método más habitualmente utilizado es la rotación *varimax*.

### Clasificación de los casos

Esta es una de las finalidades principales del análisis discriminante, la de clasificar los casos que su adscripción a alguno de los grupos es desconocida pero de los que sí conocemos las variables discriminantes. Otra utilidad de la clasificación es comprobar la validez de las funciones discriminantes obtenidas.

La clasificación normalmente se realiza mediante una serie de funciones de clasificación, una por grupo. Su expresión general tiene esta forma:

$$C_i = c_{i1}X_1 + c_{i2}X_2 + \dots + c_{ip}X_p + c_{i0}$$

Donde  $C_i$  es el valor de la función de clasificación para el grupo, y  $c_{ij}$  son los coeficientes para los valores de cada una de las variables originales  $x_j$  y  $c_{i0}$  es una constante.

El método tradicional de obtención de estas funciones es a partir de la matriz de varianzas y covarianzas intragrupos, y los *centroides* para cada uno de los grupos. En el caso de que se pueda admitir una distribución normal multivariable de las variables discriminantes, los valores de las funciones de clasificación se convierten en probabilidades de pertenencia a cada uno de los grupos. Y para clasificar a un individuo calcularíamos el valor de las funciones de clasificación de cada grupo para el mismo y lo asignaríamos al grupo que tuviera un mayor valor.

Existe una aproximación *bayesiana* a la clasificación, que permite ponderar los costes de mala clasificación en los grupos de la forma que se desee.

### Método paso a paso

En lo que hemos visto hasta ahora, las funciones discriminantes son creadas directamente a partir del conjunto de todas las variables independientes sin tener en cuenta su mayor o menor poder discriminante, es decir, la función discriminante será función, combinación lineal de todas las variables medidas sobre los individuos.

Este método es adecuado si por razones teóricas se desea que todas las variables intervengan en el análisis y no se deseen obtener resultados intermedios, sobre el poder discriminante de determinados subconjuntos.

La alternativa a este método directo es utilizar un método paso a paso de selección de variables. Selección que lógicamente se basará en el poder discriminante de cada una de las variables.

En muchos casos el conjunto de variables independientes contiene un exceso de información sobre las diferencias entre los grupos, o quizás alguna de las variables puede no ser muy útil para discriminar entre ellos. La selección sucesiva de la variable que mejor discrimina, nos proporcionará un subconjunto de variables que discriminan casi tan bien e incluso a veces mejor que el conjunto completo.

Obviamente el primer requisito será la definición del criterio de selección que nos indique, a cada paso, cuál es la variable que mejor discrimina. Una vez elegida ésta, el proceso de selección del mejor conjunto de variables discriminantes sería como sigue:

Se elegiría la variable que mejor discriminara, es decir, la que tuviera un mayor poder discriminante según el criterio elegido. Esta variable

inicial se aparejaría con todas las demás y calcularíamos para cada una de las combinaciones el criterio de selección, escogiendo como segunda variable para entrar en la ecuación aquella que maximizara el criterio. Análogamente formaríamos todas las tripletas posibles de variable que se evaluarían de acuerdo con el mismo criterio, seleccionándose la variable que integrara la mejor tripleta y así sucesivamente hasta que no quedaran más variables, o la inclusión de una nueva variable no supusiera un mínimo de mejora del criterio y del poder discriminante.

Al ir introduciendo variables en las sucesivas fases, puede suceder que alguna de las variables que ya había en la ecuación pierda su poder discriminante. Esto sería debido a que la información, contenida en esta variable, fuera recogida ahora por la combinación de las variables incluidas posteriormente. Estas variables serían redundantes y deberían ser eliminadas. Así en cada paso todas las variables son testadas para comprobar que aún conserven su poder discriminante.

Existen diferentes criterios de selección, cada uno recogiendo una pequeña diferenciación en el concepto de separación entre grupos:

#### Método de Wilks

En este caso el criterio utilizado es el test general de diferencias entre los *centroides* de los grupos basado en el estadístico F, obtenido a partir de la Lambda. El valor que minimiza la lambda de Wilks, maximiza el valor de F y por lo tanto la separación entre los grupos. En este caso la separación entre los grupos se entiende como separación entre los centros y homogeneidad o poca dispersión dentro de cada grupo.

#### Distancia de Mahalanobis

Busca maximizar la distancia de Mahalanobis entre los dos grupos más próximos. Se calculan las distancias de Mahalanobis para todos los pares de grupos y se incluye aquella variable que resulte en una mínima distancia de Mahalanobis máxima. Una buena manera de generalizar la distancia *euclídea* es:

$$D(i,k) = (X_i - X_k)' [A] (X_i - X_k)$$

siendo:

$$X_i = \begin{pmatrix} X_{1i} \\ X_{2i} \\ \dots \\ \dots \\ X_{mi} \end{pmatrix}$$

$$X_k = \begin{pmatrix} X_{1k} \\ X_{2k} \\ \dots \\ \dots \\ X_{mk} \end{pmatrix}$$

Donde [A] es una matriz de orden nxn. En el caso de que [A] sea la matriz identidad I, esta distancia se convierte en la *euclídea* al cuadrado.

Si  $X_{1i}$  i  $X_{1k}$  son las medias de un grupo de individuos y [A] es la inversa de su matriz de varianza-covarianza, entonces esta expresión que es una medida de las distancias entre los dos grupos se conoce como distancia de Mahalanobis. Y su objetivo es ponderar la influencia de las diferentes variables sobre la distancia inversamente proporcional a su dispersión.

### Método de la F Máxima

La distancia de Mahalanobis entre dos grupos del caso anterior, se puede utilizar como base para testar las hipótesis de que los centros de dos grupos son iguales, basándose en un estadístico F. La variable que resulte en

una F mínima (correspondiendo al par de grupos más próximos) será la escogida para ser incluida. Los resultados pueden diferir de los del caso anterior debido a la ponderación de la distancia de Mahalanobis en función de los tamaños de los grupos.

#### Método de la Varianza Residual (MINRESID)

Es otro método que tiene como objetivo separar los grupos que están más próximos entre sí. Siendo  $D_{ij}$  la distancia de Mahalanobis entre los grupos  $i$  y  $j$ , cada término de esta suma es una estimación de 1 menos el coeficiente de correlación entre el conjunto de variables discriminantes, que se consideren para calcular la distancia y una variable ficticia que identifica el par de grupos correspondiente. Esto es cada término, que es el porcentaje de varianza de la variable ficticia no explicada por las variables consideradas y, por lo tanto, escogeremos aquella que minimice la varianza residual.

#### Método de la V de Razón Máxima

La V de razón es una medida de distancia generalizada que intenta recoger la separación no solamente entre los dos grupos más próximos, sino todos los grupos evaluados como sus *centroides*. Se seleccionará entonces aquella variable que contribuye a un mayor aumento de la V de razón cuando se introduce en la ecuación.

Para todos los métodos solamente se introducirán aquellas variables tales que su F parcial multivariable, que mide la discriminación introducida por la variable que después de tener en cuenta la introducida por las otras variables ya en la ecuación, sea mayor que un cierto valor.

#### 10.3.1.2.- Escalas Multidimensionales.

Lo que nos permite el análisis de escalas multidimensionales es *mapear* las marcas de una forma especial, de manera que las posiciones relativas en el espacio del mapa, reflejen el grado de similitud percibida entre los objetos



(cuanto más cercanos en espacio, más similares son percibidas estas marcas) Cuando el mapa ya se ha generado, el posicionamiento relativo de las marcas, junto con el conocimiento de las características generales de las marcas, permiten al analista inferir las dimensiones más relevantes que muestra el mapa. A diferencia del análisis de correspondencias y del análisis discriminante los entrevistados, evalúan las marcas en pares, juzgando la similitud total entre estos pares de marcas para todos los atributos y no por atributos y marcas de forma individualizada.

Cuando los entrevistados hacen estas valoraciones de las marcas en pares, pueden hacerlo a partir de una escala métrica o una escala no métrica, por ranking por ejemplo.

Por lo tanto, es a partir del tipo de datos que recogemos para realizar el análisis lo que determina que existan dos modelos de escalas multidimensionales.

1. Escalas multidimensionales métricas
2. Escalas multidimensionales no métricas

Lo que obtendremos a partir de este análisis será una representación espacial, que consiste en la configuración geométrica de los puntos como en un mapa. Cada punto en la configuración corresponde a uno de los objetos. Esta configuración refleja “la estructura escondida” de los datos y que a menudo hace que estos datos sean mucho más fáciles de comprender. Sólo reflejando la estructura de los datos se comprueba que cuanto más grande es la disimilitud (o cuanto más pequeña la similitud) entre dos objetos, más lejos deben estar en la representación espacial del mapa. Se puede utilizar el análisis de escalas multidimensionales (MDS – Multi-Dimensional Scaling) con datos que no son proximidades o similitudes, pero creándolas realizando un paso intermedio.

Se explica a continuación algunos métodos para obtener datos de proximidad a partir de datos que no son proximidades. Según lo comentado

al principio, en el método de escalas multidimensionales, el proceso más habitual para obtener estas proximidades es preguntar a los entrevistados que juzguen la distancia psicológica de los objetos o estímulos. Se utilizan también palabras como relación, dependencia, asociación, complementariedad, *substitutabilidad*, y otras para definir la proximidad, pero también hay palabras del tipo similitud como similitud política, similitud cultural y etc.

La cantidad de comunicación e interacción entre individuos o grupos puede ser recogido como una medida de su proximidad. Un análisis MDS de estos datos nos da un mapa “sociométrico”, en el cual la distancia más grande refleja menos interacción entre las entidades asociadas. De la misma forma, un mapa de comunicación o información entre ciudades se puede construir a partir de un MDS con los datos del tráfico telefónico o el volumen de viajes o la cantidad de otras transacciones de una ciudad a otra. Pero antes estos datos deben ser tratados, ya que es necesario tener en cuenta el tamaño de la ciudad y otros efectos.

Una forma muy común de conseguir proximidades a partir de datos que no son proximidades y, por lo tanto, inapropiadas para el MDS en su forma original, es calculando alguna medida de perfil de similitud o disimilitud entre filas (o columnas) de una tabla. Por ejemplo, las filas de una tabla original donde encontramos naciones y en las columnas datos sobre su producto interior bruto, consumos de energía o número de partidos políticos. La forma más común de derivar el perfil de proximidad es calcular las correlaciones entre variables o distancias cuadradas entre los objetos. Mientras que las correlaciones han sido normalmente analizadas por el análisis factorial y procesos similares, también se pueden utilizar como proximidades y analizarlas por el MDS.

### Diferentes tipos de escalas multidimensionales

El concepto más importante del Escalamiento Multidimensional es que las distancias  $d_{ij}$  entre los puntos deberían corresponder a las proximidades  $x_{ij}$

.Una excelente forma para ver la correspondencia entre la  $d_{ij}$  y  $x_{ij}$  es a partir de un diagrama de Shepard o también conocido como “scatter” (en inglés scatter plot). En cada diagrama, cada punto corresponde a un par de  $(i,j)$  y tiene coordenadas  $(d_{ij},x_{ij})$ . Así los ejes horizontales muestran las proximidades y los ejes verticales las distancias.

Supongamos ahora que las proximidades son disimilitudes. Lo que queremos es que pequeñas disimilitudes correspondan a pequeñas distancias y grandes disimilitudes a grandes distancias. Geométricamente, esto significa que los puntos en el diagrama deberían formar un modelo creciente, o sea abajo a la izquierda (pequeña disimilitud-pequeña distancia entre puntos) y alta a la derecha (alta disimilitud – gran distancia entre puntos). De la misma forma si las proximidades son similitudes, los puntos deben formar una línea decreciente.

Destacan aplicaciones del MDS en el campo de la planificación del producto, de la toma de decisiones en cuanto a precio o marca, en el estudio de canales de distribución, de la venta de personal y de los efectos de la publicidad.

En la investigación de la planificación de producto, se da especial atención al análisis de la estructura del mercado, al desarrollo de una configuración que sirva como directriz de las percepciones del producto en el rol de las diferencias individuales para representar preferencias de los consumidores.

A pesar de las grandes ventajas que tiene el MDS, este tampoco será el método a utilizar en nuestro modelo.

#### 10.3.1.3.- Análisis factorial de correspondencias.

Este no es más que un caso particular del análisis factorial de componentes principales, el cual tiene como objetivo máximo reducir el número de dimensiones en que se explica la percepción del consumidor. Cuando el consumidor describe el mercado en términos de marcas y atributos,

podemos representar cada una de estas marcas y atributos en una dimensión diferente, y lo que hace el análisis factorial es reducir el número de atributos y marcas en el número mínimo de dimensiones posibles que expliquen la misma o la máxima información inicial posible.

El modelo básico del análisis de correspondencias parte de una tabla de contingencia bidireccional. Éste hace énfasis en aspectos descriptivos y exploratorios del método. El análisis de correspondencias, nos da la fórmula perfecta para representar los datos en un espacio, así los resultados pueden ser examinados visualmente por la estructura. O sea, de una tabla de contingencia de doble entrada, las variables fila y las de columna son representadas en el mismo espacio geométrico. De dicha forma podemos examinar las relaciones no sólo entre variables de fila o entre variables de columna, sino también entre variables fila y columna conjuntamente.

El resultado de acumular todas las citaciones de cada uno de los atributos con cada una de las marcas analizadas, ofrece una matriz de doble entrada, donde en las filas hallamos los atributos y en las columnas, las marca. Esta tabla de contingencia de doble entrada, nos da los datos de partida para realizar un análisis factorial de correspondencias; son frecuencias absolutas que nos dicen el número de individuos que han citado un determinado atributo para una determinada marca.

El análisis de correspondencias siempre empieza con una transformación “raíz cuadrada”, que divide cada fila por la raíz cuadrada del total de la fila y cada columna por la raíz cuadrada del total de la columna. Después los datos transformados son factorizados en su estructura básica con una Descomposición Singular del Valor (SVD). Los vectores U y V del análisis SVD se reescalan entonces en puntuaciones de fila y de columna. Estas componentes reescaladas o variables latentes les llamamos “puntuaciones óptimas”. Se pueden hallar estos conceptos en varios libros pero con diferente nombre, también como puntuaciones canónicas de las variables de fila y de columna. Los valores singulares o pesos son, en este caso,

también correlaciones canónicas. Las puntuaciones óptimas son coordinadas por los puntos de los datos en un espacio *euclideo* normalizado. La multiplicación de estas puntuaciones por sus valores singulares o correlaciones canónicas pondera la configuración, así que la importancia relativa de las dimensiones puede ser visualizada.

La transformación de los datos en el análisis de correspondencias que precede el valor singular de la descomposición cambia las diferencias en magnitud entre los totales de filas y columnas, dejando aparte la interacción. Es conceptualmente similar a restar el valor de la casilla que contiene la Chi cuadrado esperada de la casilla que tiene el valor observado.

Esta transformación tiene la consecuencia de establecer el primer grupo de puntuaciones de fila y columna y también el primer valor singular a uno. El primer factor o primera dimensión se le llama a veces el “factor trivial”, porque es una constante y además no contiene información. El factor trivial resulta de igualar las frecuencias de las categorías marginales. El número máximo de dimensiones en el análisis de correspondencias es uno menos que el rango de la matriz, porque se ignora la dimensión trivial.

Este es, de los tres, el mejor método de análisis para llevar a cabo el modelo propuesto por lo que será importante detallar cómo se define el posicionamiento de las marcas a partir de los datos que proporciona el análisis.

Una vez realizado el análisis y con los resultados que proporciona cualquier paquete estadístico, debemos tener en cuenta los siguientes elementos, para definir el posicionamiento de las marcas:

- Los valores propios de cada eje del mapa y el porcentaje de explicación del mapa que cada uno proporciona.
- El criterio de interpretación del mapa. Se puede dar explicación a la configuración del mapa a partir de los atributos y posteriormente

explicar las marcas en función de estos atributos o explicar primero las marcas y luego los atributos que las caracterizan. En nuestro caso y lo que suele ser habitual, es mejor la primera opción: explicar el mapa con los atributos para después explicar el posicionamiento de cada marca en este espacio.

Para ello el análisis nos proporciona 4 tablas:

1. Los pesos, distancias al origen del mapa y la inercia (fuerza) de todos los atributos (*Weights, distances from the origin and inertia of the points-rows*). Esta tabla nos indica cuáles son los atributos que mejor explicarán el mercado, cuáles de estos atributos tienen mayor fuerza de ilustración.
  2. Las coordenadas que cada atributo adquiere en el mapa (*Coordinates of the points-rows*), no tanto para determinar su posición exacta sino para determinar, con el signo, a que lado del eje se sitúa cada atributo.
  3. Las contribuciones de los atributos en el mapa (*Contributions of the points-rows*), que nos indica cuáles son las características que mayor peso tienen en la explicación de este mapa.
  4. y los cosenos al cuadrado de estos atributos con los ejes del mapa que representan una “pseudocorrelación” de los atributos con cada uno de los ejes.
- Determinar la expresión de las marcas en este espacio perceptual. Se trata pues de analizar las 4 tablas que el análisis proporciona para las marcas de la misma forma que se ha realizado para los atributos.
  - Interpretar el mapa perceptual, proporcionado por el análisis y como resultado de plasmar el eje 1 horizontalmente y el eje 2 verticalmente es un espacio vectorial de dos dimensiones en forma de mapa. La interpretación de este mapa debe hacerse de forma similar a la de un mapa cartográfico, es decir:

- Cuando dos puntos (marcas o atributos) están posicionados en el mismo punto o muy cerca, significa que estos dos están relacionados y percibidos como muy similares.
- Cuando dos puntos están separados o alejados, significa que no tienen relación o se perciben como poco similares. De esta manera, si una marca está alejada de un atributo, significa que esta marca no tiene asociada este atributo, pero no que carezca de él.

### *10.3.2.- FASE 2. CREACIÓN DE BENEFICIOS ÚNICOS.*

El objetivo es crear atributos excluyentes entre ellos o lo que podríamos llamar beneficios únicos, a partir de los atributos testados. En realidad, tal y como se expresa, los beneficios son los atributos o combinaciones de los atributos originales que representan aquellos beneficios que los consumidores buscan en las marcas o productos asociados a estas marcas. La característica principal de los beneficios es que son únicos, es decir, pueden representar movimientos de posicionamiento posibles y, a pesar de que pueda existir cierta relación entre ellos, llegan a ser vías únicas de diferenciación, existen con entidad propia.

La creación de los beneficios únicos nos permite:

1. Facilitar la tarea del decisor e incluso del comunicador que en el futuro deberá determinar el posible posicionamiento de la marca.
2. Ayudar a evitar el posicionamiento irrelevante<sup>212</sup> en el que se ofrece un beneficio que interesa a muy pocos consumidores, ya que se puede establecer un orden de importancia de los posibles beneficios de posicionamiento.
3. Evitar el posicionamiento confuso<sup>213</sup> y por lo tanto ayudar a no plantear dos o más beneficios que se contradicen mutuamente.

---

<sup>212</sup> Evita errores citados por Kotler, según descrito en este trabajo en el apartado 9.1.5.2

<sup>213</sup> Evita errores citados por Kotler, según descrito en este trabajo en el apartado 9.1.5.2

4. Determinar las dimensiones clave<sup>214</sup> al establecer la estrategia de posicionamiento.

La herramienta ideal para generar los beneficios únicos es el Análisis Factorial de Componentes Principales, porque es una técnica de interdependencia en la que se estudia todo un conjunto de relaciones interdependientes y consigue identificar un conjunto nuevo y más pequeño de variables no correlacionadas que reemplaza el conjunto original de variables correlacionadas en el análisis de variables múltiples subsecuentes (análisis discriminante o regresión). Matemáticamente, el análisis factorial es similar al análisis de regresión múltiple porque cada variable se expresa como una combinación lineal de factores subyacentes, sin embargo, hay que tener en cuenta que si la medición de las marcas no se ha realizado en variables métricas o de intervalo, como en nuestro caso, deberá utilizarse otro método que permita trabajar con datos categóricos o agregados o, en su defecto, convertir las escalas de medida utilizadas en escalas métricas o de intervalo para poder aplicar el AFCP (Puede verse en el anexo primero una exposición del método de análisis de componentes principales).

#### 10.3.2.1.- Conversión de datos a escalas cuantitativas.

Dado que hemos elegido una forma de medición de imagen de marca en entorno competitivo las valoraciones de cada marca en cada atributo testado no se realizan en escala continua por lo que se necesita convertir los datos de frecuencias a escalas continuas (cuantitativas). En el caso de haber utilizado una valoración de la imagen de marca en escala continua no sería necesaria esta conversión de datos.

Para convertir las variables cualitativas en datos de intervalo, se propone en este trabajo, aplicar de forma subjetiva puntuaciones a las respuestas

---

<sup>214</sup> Citado por Harrison, según descrito en este trabajo en el apartado 9.1.5.5.



de los entrevistados en las variables originales y conseguir nuevas variables de escala cuantitativa, tal como se muestra a continuación:

Para cada atributo, cuando el consumidor cita una marca en primer lugar, a esta marca y para éste entrevistado la marca tendrá un valor de 7 puntos, si la marca es citada en segundo lugar la puntuación será de 2 y si la marca es citada en cualquier otra posición, o no es citada, asignarle un valor igual a 0.

Se trata de realizar este procedimiento para todas las marcas y con todos los atributos, de forma que al finalizar el proceso y como resultado de realizar la conversión en todos los entrevistados, podemos conseguir una puntuación media para cada marca en cada atributo.

Los valores aquí aplicados podrían ser muy diferentes en función del investigador o profesional de marketing que realice la conversión y ponga en práctica el modelo, sin embargo, la experiencia y las numerosas pruebas realizadas aconsejan trabajar con estos valores.

Como análisis previo antes de realizar el análisis factorial de componentes principales, es aconsejable hallar la matriz de correlaciones entre las variables originales para que nos pueda mostrar, de forma inicial, cuáles de estas variables pueden generar beneficios únicos individuales y beneficios únicos compuestos. Es decir, aquellas variables que tengan correlaciones altas (se considera una correlación superior al 0,6 como una correlación alta) con otras variables serán probablemente las que generen beneficios únicos compuestos con estas variables.

Aplicar el análisis factorial sobre el conjunto de variables convertidas o ponderadas significa hallar, como decíamos, un número menor de nuevas variables que serán combinación lineal de las originales y que llamaremos beneficios, y que el AFC los llama factores, por lo tanto de ahora en adelante utilizaremos el nombre de factores o beneficios indistintamente.

Para conseguir nuestro propósito es necesario realizar diversas pruebas de análisis factorial con diferentes números de factores, con el objetivo de determinar finalmente cuál de ellas se ajusta mejor al objetivo de hallar los beneficios únicos y cuántos de ellos. Se trata de realizar pruebas de análisis factorial con dos factores hasta el mismo número de factores que variables originales menos uno y determinar cuál de ellas es la solución óptima.

Antes de proceder con las pruebas de 2 a n-1 factores (siendo n el número de variables o atributos testados) se necesita contrastar la adecuación del análisis AFCP para nuestro propósito. Esto se puede lograr con el estadístico KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que es una medida de adecuación que nos indica cuán apropiado es el análisis factorial para estudiar el problema que estamos investigando. Los valores altos (entre 0.5 y 1.0) indican que este análisis es apropiado; los valores por debajo de 0.5 infundirían ciertas dudas sobre la adecuación del análisis para nuestro propósito.

#### 10.3.2.2.- Número óptimo de beneficios únicos.

Para determinar la solución óptima existen varios métodos que proceden de las decisiones que se toman a nivel técnico para determinar el número óptimo de factores. Según Malhotra<sup>215</sup> estos métodos son:

- La determinación a priori: cuando el investigador sabe a priori y con exactitud cuantos factores o, dicho de otra forma, cuántos beneficios espera. La extracción de factores cesa cuando se cuenta con el número deseado.
- En base a los valores propios: Sólo se conservan los factores con valores propios mayores a 1, los demás no se incluyen en el análisis.

---

<sup>215</sup> Naresh Malhotra.

El valor propio representa la cantidad de varianza relacionada con el factor. Inicialmente los factores cuya varianza es menor que 1 no son mejores que la variable que representan porque, debido a la estandarización, cada variable tiene varianza igual a 1. Si el número de variables es menor a 20, este planteamiento dará como resultado un número conservador de factores, por lo que, en base a ello y a nuestra experiencia, proponemos que se conserven todos aquellos factores cuyo valor propio sea superior a algo más de media varianza, es decir, valores propios por encima de 0.50 (0.51 o más).

- En base al trazo de la ladera. Es el trazo de los valores propios en comparación con el número de factores en orden de extracción. La forma del trazo se utiliza para determinar el número de factores. Lo habitual es que el trazo tenga una interrupción distintiva entre la pendiente pronunciada de los factores con valores específicos altos y un desvanecimiento gradual relacionado con el resto de los factores. Este desvanecimiento gradual se conoce como *la ladera*. Las evidencias experimentales indican que el punto en el que empieza la ladera sea el número verdadero de factores. Normalmente, el número de factores que determina un trazo de ladera será uno o pocos más del que determina el criterio de los valores propios.
- En base al porcentaje de varianza. Se extrae el número (de factores) que el porcentaje acumulado de varianza, que extraen los mismos, alcanza un nivel satisfactorio. Este nivel es muy subjetivo pero normalmente se recomienda que por lo menos se obtenga el 60% de la varianza explicada.
- En base a la confiabilidad de división a la mitad. La muestra se divide a la mitad y se realiza el análisis factorial en cada mitad. Sólo se conservan los factores que tienen alta correspondencia de cargas de factores en las dos muestras.

- En base a las pruebas de significación de los valores propios. Se trata de determinar la significación de los valores propios separados y conservar sólo aquellos factores que sean estadísticamente importantes.

A pesar de todas estas aportaciones de Malhotra, en este trabajo se propone un método sobre la base de la bondad de ajuste del análisis factorial y, evidentemente, siempre teniendo en cuenta la propia experiencia del profesional de marketing o investigador en el mercado que se investiga. La bondad de ajuste del modelo se mide a partir de las diferencias entre las correlaciones observadas y las correlaciones estimadas (según la matriz factorial). A estas diferencias se les llama residuos. Inicialmente el modelo con mejor ajuste será aquel que presente el menor número de residuos con valores altos. Se considera residuos altos, todos aquellos mayores de 0.05.

Cualquier programa estadístico nos proporciona la matriz de residuos (Reproduced Correlation Matrix). Normalmente es una matriz donde en la diagonal principal muestra las *comunalidades* (que es la cantidad de varianza que una variable comparte con las demás que se incluyen en el análisis), en la parte inferior izquierda de la matriz (por debajo de la diagonal principal) reproduce la matriz de correlaciones, y en la parte superior derecha los residuos entre las correlaciones observadas y las estimadas además de proporcionarnos, a modo de resumen, el número de residuos con valores absolutos superiores a 0,05 y el porcentaje que representan estos sobre el total de residuos.

Observando los resultados que proporcione el programa estadístico estimaremos el número óptimo de beneficios con los que trabajar, teniendo en cuenta que obviamente a mayor número de factores menor % de residuos o lo que es lo mismo, menor número valores residuales superiores a 0.05. Sin embargo, a medida que se incrementa el número de factores como posible solución *disminuye* el interés por la solución ya que se asemeja a la solución con variables originales.

Entonces la solución óptima se hallará en el número de factores que presente el mayor decremento del porcentaje de residuos y la mayor reducción de variables originales a factores. Esta solución no podrá darse por definitiva sin antes tener en cuenta que:

- El porcentaje de varianza explicada por el número de beneficios (factores) elegidos, deberá ser como mínimo del 60%, tal y como hemos expuesto anteriormente.
- La solución factorial definitiva deberá consensuarse con los resultados de fase siguiente del modelo, una vez se haya determinado la composición de los beneficios únicos compuestos, ya que si la composición de los mismos no parece lógica o no explica de forma adecuada el mercado, deberá replantearse la solución hallada según los criterios estadísticos (expuesta en esta fase).

### *10.3.3.- FASE 3. DETERMINACIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE CADA BENEFICIO.*

El resultado de la etapa anterior es haber conseguido crear beneficios únicos que, como ya hemos dicho, en lenguaje técnico los podemos llamar factores o nuevos atributos *in correlacionados*. De todas formas algunos beneficios únicos son combinación lineal de más de un atributo (original), por lo que al final se obtienen dos tipos de beneficios únicos:

1. Llamaremos **beneficios únicos individuales** aquellos beneficios que estarán compuestos por un solo atributo. A partir del análisis factorial determinamos aquellos factores que tienen únicamente correlaciones altas en un solo atributo y bajos valores en el resto de atributos.
2. Llamaremos **beneficios únicos compuestos** aquellos beneficios que estarán definidos por varios atributos originales, es decir, donde

son varios atributos los que tienen alta correlación con el nuevo beneficio (factor).

Hallar los beneficios únicos y determinar la composición de cada beneficio, nos permite:

1. Determinar si estos beneficios son individuales o compuestos y, en consecuencia, demostrar que los atributos originales que determinan el posicionamiento no son excluyentes entre ellos y mantienen una relación de dependencia entre ellos.
2. Evitar el posicionamiento confuso<sup>216</sup> y por lo tanto ayudar a no plantear dos o más beneficios que se contradicen mutuamente.
3. Identificar si los atributos en los que el consumidor ha valorado comparativamente las marcas, generan directamente beneficios o si un beneficio se crea con más de un atributo.

Técnicamente es también el análisis factorial, igual que en la fase 2 del modelo, el método que nos ayuda a determinar la composición de cada beneficio. En el debemos observar la matriz factorial que contiene los coeficientes utilizados para expresar las variables estandarizadas en términos de los factores. Estos coeficientes, cargas factoriales, representan las correlaciones entre los factores y las variables. Un coeficiente con un valor absoluto alto indica que el factor y la variable están estrechamente relacionados. Los coeficientes de la matriz factorial pueden utilizarse para interpretar los factores (beneficios). Aunque esta matriz factorial inicial indica una relación entre factores y variables individuales, casi nunca da como resultado factores que puedan interpretarse porque están correlacionados con muchas variables

Lo que hace falta es rotar la matriz factorial para conseguir una mejor interpretación de los factores. Tal como dice Malhotra: *“En una matriz compleja de este tipo es difícil interpretar estos factores pero gracias a la*

---

<sup>216</sup> Evita errores citados por Kotler, según descrito en este trabajo en el apartado 9.1.5.2

*rotación, la matriz factorial se vuelve más sencilla y es más fácil de interpretar*<sup>217</sup>.

En la rotación de factores, desearíamos que cada uno tuviera cargas o coeficientes no cero, o significativos, sólo para algunas de las variables. De modo similar, desearíamos que cada variable tuviera cargas no cero o significativas sólo con unos cuantos factores y, de ser posible, sólo con uno. Si varios factores tienen cargas altas con la misma variable, es difícil interpretarlos. La rotación no afecta los grupos de datos ni el porcentaje de varianza explicada. No obstante, el porcentaje de varianza que representa cada factor sí cambia. La varianza que explican los factores individuales se vuelve a distribuir por medio de la rotación. Por consiguiente, los distintos métodos de rotación pueden dar como resultado la identificación de diversos factores.

La rotación se conoce como rotación ortogonal si los ejes se conservan en ángulos rectos. El método de rotación que se utiliza con mayor frecuencia es la rotación *varimax*. Se trata de un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables con cargas altas en un factor, mejorando así la capacidad de interpretación de los factores. *Varimax* rota para simplificar la interpretación de los factores.

Existen también otros métodos de rotación ortogonal. El método *Quartimax* reduce el número de factores necesarios para explicar una variable o dicho de otra forma, rota para simplificar la interpretación de las variables. El método *equamax* es una combinación de *varimax* y *quartimax* y rota para simplificar la interpretación tanto de los factores como de las variables. La rotación ortogonal da como resultado factores no correlacionados. Este es una de los principales motivos por los que elegimos el análisis factorial, para crear beneficios únicos que estarán incorrelacionados entre ellos.

---

<sup>217</sup> Malhotra, N. K. (1997) Malhotra: Investigación de Mercados, un enfoque práctico, México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Otro método de rotación pero que no es ortogonal, es el *Oblimin* directo, que origina una rotación oblicua. Es cuando los ejes no se conservan en ángulo recto y los factores están correlacionados. En ocasiones, permitir las correlaciones entre factores puede simplificar la matriz de patrón factorial. La rotación oblicua debe utilizarse cuando es probable que los factores en la población tengan una correlación muy fuerte. En ella se puede especificar el valor de Delta para controlar hasta qué punto los factores se pueden correlacionar entre sí. Delta debe ser 0 o negativo, donde 0 da lugar a los factores más correlacionados, y los números negativos grandes generan soluciones casi ortogonales.

La matriz factorial rotada constituye la base para la interpretación de los factores. Como en nuestro caso necesitamos simplificar la interpretación de los factores, a los que hemos llamado beneficios, nos conviene utilizar la rotación *varimax*.

Finalmente, los atributos formarán parte del beneficio compuesto que según la matriz rotada tengan la correlación más alta. Y el beneficio compuesto estará exclusivamente formado por aquellos atributos que tengan correlación alta.

#### *10.3.4.- DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE CADA BENEFICIO ÚNICO.*

Conocidos los beneficios necesarios, los tipos de beneficios (individual o compuesto) y su composición (en el caso de los compuestos), con los que poder desarrollar la estrategia de posicionamiento de la marca, es imprescindible conocer la importancia relativa de cada uno de estos beneficios, porque ello nos permitirá establecer el orden en el que los consumidores fijan sus preferencias y, por lo tanto, priorizar las actuaciones y decisiones en la estrategia de posicionamiento o reposicionamiento.

Determinar la importancia de cada beneficio único nos permitirá:



1. Evitar el posicionamiento irrelevante<sup>218</sup> en el que se ofrece un beneficio que interesa a muy pocos consumidores, ya que se puede establecer un orden de importancia de los posibles beneficios de posicionamiento.
  
2. Elegir un posicionamiento y seleccionar los mensajes más adecuados y eficientes para intentar lograr y justificar el posicionamiento que se pretende.
  
3. Determinar las dimensiones clave al establecer la estrategia de posicionamiento<sup>219</sup>, ya referenciado en apartados anteriores de este trabajo.

Esta importancia se mide directamente de los resultados que el análisis factorial proporciona en su matriz de puntuaciones de los coeficientes factoriales (Factor Score Coefficient Matrix), donde se relacionan el factor (beneficio único) y la relevancia (coeficiente de calificación o valor relativo) que cada atributo tiene en la configuración de este factor. Sólo en el caso del análisis de los componentes principales es posible calcular las calificaciones (valores) exactas porque (estas calificaciones) no están correlacionadas.

Esta matriz tiene la siguiente forma:

$$\begin{bmatrix}
 w_{11} & w_{1j} & . & . & w_{1p} \\
 . & . & . & . & . \\
 w_{i1} & w_{ij} & . & . & w_{ip} \\
 . & . & . & . & . \\
 . & . & . & . & . \\
 w_{n1} & w_{nj} & . & . & w_{np}
 \end{bmatrix}$$

*b*.1.....*b*.*j*.....*b*.*p*

---

<sup>218</sup> Evita errores citados por Kotler, según descrito en este trabajo en el apartado 9.1.5.2

<sup>219</sup> Harrison, T (1991). Manual de Técnicas de Publicidad. Bilbao. Deusto.

Donde  $w_{11}$  es el coeficiente de la calificación del primer atributo para el primer beneficio o valor relativo.

Con ella podemos determinar la importancia de cada beneficio. Se trata de hallar la suma de los coeficientes de puntuación de cada factor y relativizar este valor sobre el sumatorio total de puntuaciones de todos los factores, tal como se muestra a continuación:

Donde, según la descripción de la matriz de coeficientes anterior

$$b_{.1} = \sum_{i=1}^n w_{i1}$$

$$b_{.j} = \sum_{i=1}^n w_{ij}$$

$$b_{.p} = \sum_{i=1}^n w_{ip}$$

Entonces la importancia del j-ésimo beneficio /factor ( $Ib_j$ ) será:

$$Ib_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^p b_j} \times 100$$

De esta forma obtenemos sobre el 100%, el porcentaje de importancia de cada beneficio y con el resultado se puede establecer un orden para priorizar, por ejemplo, la inversión en comunicación para los diferentes beneficios en la estrategia de posicionamiento.

#### **10.3.5.- DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE LOS NIVELES (ATRIBUTOS) DEL BENEFICIO.**

Hemos hallado en la fase anterior la importancia de cada beneficio, datos muy importantes para priorizar la estrategia de posicionamiento, sin embargo, esta importancia es incompleta ya que en el caso de los

beneficios únicos individuales obtenemos la importancia del beneficio y de la variable original porque el beneficio está únicamente formado por la variable (atributo). Pero en los beneficios únicos compuestos debe estimarse la importancia de cada uno de los atributos que lo componen, ya que la relevancia de cada nivel del beneficio puede ser muy diferente y, por lo tanto, no se puede presuponer la condición de igualdad de la importancia de cada atributo en el global del beneficio.

Existen dos posibilidades para obtener esta importancia de los niveles que componen el beneficio único compuesto.

*10.3.5.1.- En función de la matriz de coeficientes de puntuación del factor que nos proporciona el análisis factorial (Factor Score Coefficient Matrix), donde se relacionan el factor (beneficio único compuesto) y la relevancia que cada atributo tiene en la configuración de este factor. Porque el análisis factorial halla factores que son combinación lineal de las variables originales y las calificaciones de cada factor para el *iésimo* factor puede estimarse de la siguiente forma:*

$$B_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k$$

Donde:

$B_i$  = estimado del *iésimo* beneficio (factor)

$W_i$  = coeficiente de la calificación del factor o valor relativo

$X_i$  = *iésima* variable estandarizada (variable original estandarizada)

$k$  = número de variables

Los coeficientes de calificación de los factores (beneficios) utilizados para combinar las variables estandarizadas, se obtienen de la matriz de coeficientes de calificación de los factores. La mayor parte de los paquetes estadísticos muestran estas calificaciones. En el análisis factorial común, se obtienen valores

estimados de estas calificaciones, pero no hay ninguna garantía de que los factores no se correlacionen entre sí. Las calificaciones de los factores pueden utilizarse en lugar de las variables originales en el análisis de variables múltiples para posteriores análisis (llamados subsecuentes).

Para hallar la importancia a partir de esta matriz debe relativizarse la puntuación de cada atributo que forma parte del beneficio (descrito en la fase 3 del modelo) sobre la suma total de los coeficientes de aquellos atributos que formen parte del beneficio. Por lo tanto, se trata de un porcentaje del coeficiente de aquel atributo que forma parte del beneficio.

Supongamos la matriz donde se hallan ordenados los coeficientes de los atributos que forman cada beneficio (según fase 3) tal como sigue

.. $b_1$ ..... $b_2$ ..... $b_j$ ..... $b_p$

$$\begin{bmatrix} W_{11} & . & . & . \\ W_{i1} & . & . & . \\ W_{n1} & . & . & . \\ . & W_{22} & . & . \\ . & W_{i2} & . & . \\ . & W_{n2} & . & . \\ . & . & W_{nj} & . \\ . & . & . & W_{np} \end{bmatrix}$$

Donde p es el número de beneficios, n el número de atributos y w los coeficientes de los atributos que forman parte del factor. Por lo tanto el beneficio1 está formado por los atributos desde 1 hasta n, de igual forma el beneficio 2 y los beneficios j y p.

La importancia de cada atributo dentro del beneficio se obtiene de la siguiente forma

$$I_{nj} = \frac{W_{ij}}{\sum_{i=1}^n W_{ij}} \times 100$$

De esta forma, observando la matriz de coeficientes de calificación de los factores se trata de relativizar los coeficientes de calificación de los factores, que parten del beneficio único compuesto sobre el total de la suma de sus valores.

#### *10.3.5.2.- En función del análisis de regresión múltiple.*

Como se ha explicado en el punto anterior, la estimación de la importancia de los atributos debe hacerse únicamente para los beneficios únicos compuestos, y como su composición viene determinada por el análisis factorial, estos atributos son, en definitiva, una combinación lineal que genera el factor. De lo que se deduce que la regresión lineal múltiple es un método adecuado para determinar la relevancia de cada atributo en la formación del beneficio.

Como disponemos de las calificaciones de los factores, se trata de explicar el beneficio único compuesto, que actuará como variable dependiente hallado en la fase 2 de nuestro modelo, a partir de los atributos que actuarán como variables independientes en la ecuación de regresión.

El resultado del análisis de regresión múltiple determina la importancia de los atributos que forman el beneficio único compuesto con los valores de la Beta, que genera la ecuación de regresión lineal como sigue:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_r X_r + \dots + \beta_k X_k$$

De donde:

$Y$  = Variable dependiente a estimar: el beneficio único compuesto (factor)

$X_k$  = Variable independiente o de predicción: Atributo

$a$  = constante o intercepción de la recta

$\beta_k$  = coeficiente de regresión o pendiente de la recta

Para el cálculo final de la importancia de cada atributo, debemos obviar el valor de la constante ( $a$ ) para relativizar el peso que representa cada atributo sobre el beneficio de la siguiente forma:

$$IX_r = \frac{\beta_r}{\sum_{r=1}^k \beta_r} \times 100$$

donde:

$IX_r$  = Importancia del *errésimo* nivel (atributo) del beneficio

$X_r$  = Variable independiente o de predicción: Atributo

$\beta_r$  = coeficiente de regresión o pendiente de la recta del *errésimo* atributo

Existen diferencias entre los dos métodos que se proponen, las importancias de cada atributo en el beneficio único compuesto varían ligeramente en la mayoría de beneficios. El análisis de regresión múltiple presenta porcentajes más acusados de diferencias en la importancia de los atributos que componen el beneficio. Elegir un método es una tarea subjetiva del investigador, aunque nosotros proponemos utilizar los coeficientes que provienen del análisis de regresión múltiple principalmente, porque han estimado una recta de regresión en la que la

constante juega un papel fundamental en la construcción de esta importancia determinando el punto de partida o de intercepción de la recta. Los aspectos teóricos, de funcionamiento del análisis de regresión múltiple y la estimación por MCO están referenciados en el anexo segundo del presente trabajo.

#### *10.3.6.- DECIDIR EL FUTURO POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.*

El modelo tiene en cuenta y parte de una situación inicial donde él que decide la estrategia de imagen y posicionamiento de marca, debe decidir el futuro posicionamiento buscado. Es decir, es una tarea subjetiva en la que él que toma la decisión deberá determinar el posicionamiento deseado.

El profesional y la empresa deben tener una idea clara del posicionamiento que pretenden de su marca o producto, pero también es necesario que lo sepan comunicar al consumidor. Cualquier acción de comunicación de una empresa, como se ha visto en otros apartados, no tiene ninguna utilidad si no llega al consumidor, si no se oye en “ruido”.

Este posicionamiento puede buscarse en función de toda la serie beneficios que la marca puede ofrecer y que a su vez hayan sido testados. En este caso el *decisor* deberá determinar en qué beneficios desearía que la marca se posicionara en el mercado.

En principio la creación de beneficios únicos indica que cada uno de ellos es una posibilidad única de dirigirse al mercado. Aunque evidentemente existe también la posibilidad de combinar dos o más beneficios para acercarse al mercado, y esto es posible gracias al cálculo de las importancias de los beneficios de la fase 3 del modelo.

### *10.3.7.- ESTIMAR FUTUROS VALORES DE LOS BENEFICIOS Y SUS NIVELES.*

Los resultados de la fase anterior nos permitirán determinar los pesos, tanto de los beneficios únicos individuales como de los beneficios únicos compuestos, y de los niveles (atributos) que componen estos beneficios compuestos. Los pesos o importancias determinan en que medida deben establecerse cambios en los beneficios y sus niveles para intentar conseguir un posicionamiento determinado.

Por lo tanto, se trata de plantear estrategias de posicionamiento futuras para nuestra marca siguiendo el proceso que se detalla a continuación:

1. En el primer paso, tal como acabamos de mencionar, deberemos decidir que estrategia de posicionamiento se quiere seguir en el futuro de nuestra marca.

Ejemplo: Mejorar en precios.

2. Posteriormente, determinar que beneficios forman parte de nuestra estrategia de posicionamiento. Es decir, que beneficios forman parte o encajan con el escenario propuesto para la marca.

Ejemplo: en una estrategia de posicionamiento en precio, hipotéticamente algunos beneficios podrían ser: Precio por minuto de la llamada y precios por los servicios adicionales (suponiendo que estos fueran beneficios hallados por el modelo en etapas anteriores).

3. El tercer paso consiste en determinar el incremento deseado para la estrategia de posicionamiento elegida, que en nuestro ejemplo es la



mejora en posicionamiento de precios. Normalmente en porcentaje de mejora.

Ejemplo: Incrementar un 70% más del nivel actual. Si actualmente nuestra marca tuviera 1.000 asociaciones como marca mejor posicionada en precio, la estrategia de posicionamiento elegida (incrementar un 70%) debería mejorar esta percepción hasta obtener 1.700 asociaciones.

4. Aplicar y calcular los nuevos valores de los beneficios y sus niveles en proporción a su peso hallado en el modelo.

Ejemplo: Si el beneficio precio por minuto tuviera un peso del 60% y el de los precios por servicios adicionales el 40%, deberían ajustarse las 1.700 asociaciones a cada una de estas proporciones para pasar a la siguiente fase del modelo.

#### *10.3.8.- PROYECTAR EL POSICIONAMIENTO CON LOS VALORES FUTUROS.*

La estimación de valores de la etapa anterior nos ha proporcionado la información necesaria para poder realizar el análisis de los datos de imagen de marca, con la herramienta de posicionamiento utilizada. En esta etapa se trata sencillamente de utilizar los valores obtenidos en la fase siete, aplicar el análisis estadístico necesario para realizar el posicionamiento, que en nuestro caso es el análisis factorial de correspondencias (el anexo tercero presenta una explicación extensa del AFC), y proyectar los nuevos ejes y posicionamiento de las marcas y atributos testados.

El modelo propone la proyección de los valores futuros a partir de la misma técnica utilizada para realizar el análisis de la situación inicial por coherencia con el proceso, el análisis factorial de correspondencias, sin embargo, se propone una *variación* con el objetivo de lograr observar el movimiento de los diferentes escenarios a comparar.

Esta “variación” en el AFC da lugar a lo que llamamos AFC Comparativo. Técnicamente el AFCC sigue el mismo procedimiento que el AFC tradicional, pero su variación es el cálculo de los ejes factoriales comunes, es decir, ejes que tienen en cuenta los escenarios o períodos en estudio, por lo tanto, el espacio vectorial donde se posicionan las marcas y atributos es un espacio común resultado del cálculo conjunto de los dos períodos o escenarios. El AFCC nos permite comparar dos situaciones de mercado en un mismo espacio vectorial, es decir, es posible obtener un mapa perceptual de dos escenarios diferentes del mismo mercado. Por ejemplo, nos permite observar los movimientos de marcas y atributos en diferentes momentos del tiempo, o como en nuestro caso comparar o relacionar el movimiento entre un periodo real y un periodo simulado.

Para poder realizar un AFCC y, por lo tanto, calcular los ejes factoriales comunes es necesario calcular la solución de compromiso de los atributos y las marcas y, con estos datos, calcular las matrices condicionadas de filas y columnas y realizar los pasos sucesivos del análisis factorial de correspondencias clásico.

Llamaremos solución de compromiso a las coordenadas de los atributos en el mapa de posicionamiento que son fruto del cálculo conjunto de los datos de los dos escenarios objeto de estudio, escenario inicial y escenario simulado.

La solución de compromiso se halla con:

1. un primer paso que es el cálculo de la matriz de medias ponderada por el porcentaje de varianza explicada por cada mapa perceptual de cada escenario o período objeto de estudio, y posteriormente
2. un segundo paso realizando un Análisis de Correspondencias sobre las tres matrices de datos: La de datos inicial, la de datos estimados y la de medias ponderadas.

En el primer paso, si

$$\begin{bmatrix} x_{11} & . & x_{1j} & . & x_{1p} \\ . & . & . & . & . \\ x_{i1} & . & x_{ij} & . & x_{ip} \\ . & . & . & . & . \\ x_{n1} & . & x_{nj} & . & x_{np} \end{bmatrix}$$

es la matriz de datos para el periodo inicial de estudio y VEACx es la Varianza Explicada (por los dos primeros ejes) resultado de aplicar un Análisis de Correspondencias sobre esta matriz de datos inicial (de x's) y

$$\begin{bmatrix} z_{11} & . & z_{1j} & . & z_{1p} \\ . & . & . & . & . \\ z_{i1} & . & z_{ij} & . & z_{ip} \\ . & . & . & . & . \\ z_{n1} & . & z_{nj} & . & z_{np} \end{bmatrix}$$

la matriz de datos para un segundo período o datos estimados de simulación y VEACz es la varianza explicada (por los dos primeros ejes) resultado de aplicar un Análisis de Correspondencias sobre esta matriz de datos estimados (de z's).

Entonces,

$$\begin{bmatrix} \mu_{11} & . & \mu_{1j} & . & \mu_{1p} \\ . & . & . & . & . \\ \mu_{i1} & . & \mu_{ij} & . & \mu_{ip} \\ . & . & . & . & . \\ \mu_{n1} & . & \mu_{nj} & . & \mu_{np} \end{bmatrix}$$

Será la matriz de valores medios ponderados por la varianza explicada de cada uno de los análisis de correspondencias del período o escenario en cuestión, tal y como se muestra a continuación:

$$\mu_{11} = \frac{X_{ij} \times VEACx + Z_{ij} \times VEACz}{VEACx + VEACz}$$

De donde,

$\mu_{11}$ = Media de la observación fila 1 y columna 1

VE= Varianza Explicada

ACx = Análisis de Correspondencias de la matriz de observaciones X

ACz= Análisis de Correspondencias de la matriz de observaciones Z

Por lo tanto, VEACx será la Varianza explicada del análisis de correspondencias de la matriz de observaciones X y VEACz de la matriz de Z.

En el segundo paso es preciso decidir con anterioridad el tipo de resultado que se desea obtener ya que es posible,

- a. calcular únicamente la solución de compromiso de los atributos y observar el posicionamiento de las marcas sobre esta solución de compromiso de los atributos, donde el mapa de posicionamiento que se obtiene se observa sólo el movimiento de las marcas y no de los atributos (modalidad SM – Simulación sólo de Marcas).

Para ello es necesario aplicar un análisis de correspondencias sobre las tres matrices (la de datos inicial, la de datos estimados y la de medias ponderadas) activando la de medias ponderadas y dejando en pasivo las dos restantes.

- b. observar los movimientos tanto de los atributos como de las marcas en el nuevo escenario, calculando la solución de compromiso tanto para atributos como para marcas (modalidad SMA – Simulación de Marcas y Atributos).

Para esta segunda opción es necesario aplicar un análisis de correspondencias también sobre las tres matrices, que en realidad serán cuatro porque debe repetirse la de valores medios y colocar las cuatro matrices en forma “cruzada”, donde las matrices iniciales del período base y el simulado estarán en la diagonal principal, tal como se muestra a continuación:

$$\begin{array}{c}
 \left[ \begin{array}{ccc} x_{11} & \cdot & x_{1j} & \cdot & x_{1p} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{i1} & \cdot & x_{ij} & \cdot & x_{ip} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{n1} & \cdot & x_{nj} & \cdot & x_{np} \end{array} \right] & \left[ \begin{array}{ccc} \mu_{11} & \cdot & \mu_{1j} & \cdot & \mu_{1p} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \mu_{i1} & \cdot & \mu_{ij} & \cdot & \mu_{ip} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \mu_{n1} & \cdot & \mu_{nj} & \cdot & \mu_{np} \end{array} \right] \\
 \hline
 \left[ \begin{array}{ccc} \mu_{11} & \cdot & \mu_{1j} & \cdot & \mu_{1p} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \mu_{i1} & \cdot & \mu_{ij} & \cdot & \mu_{ip} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \mu_{n1} & \cdot & \mu_{nj} & \cdot & \mu_{np} \end{array} \right] & \left[ \begin{array}{ccc} z_{11} & \cdot & z_{1j} & \cdot & z_{1p} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ z_{i1} & \cdot & z_{ij} & \cdot & z_{ip} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ z_{n1} & \cdot & z_{nj} & \cdot & z_{np} \end{array} \right]
 \end{array}$$

Con esta matriz de matrices debe realizarse el cálculo de valores condicionados a filas y columnas, y proceder con el proceso habitual del análisis de correspondencias activando todo su contenido. (Es decir, considerando todas las filas y columnas de la *megamatriz* como datos activos para el análisis).

Expuesto ya el modelo a nivel teórico, observaremos su funcionamiento de forma práctica.

## 11 PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 11.1.- DESARROLLO.

Para llevar a cabo y desarrollar el modelo se diseñó un estudio cuantitativo ad-hoc transversal en un momento determinado del tiempo a usuarios de telefonía móvil residentes en España.

Tal como se ha descrito anteriormente, las técnicas más utilizadas para medir la imagen y posicionamiento de las marcas, a partir de los mapas de posicionamiento, son el análisis factorial de correspondencias, el análisis discriminante múltiple y el escalamiento multidimensional, tanto métrico como no métrico. Existen por supuesto otros métodos para medirla pero estos son los métodos sobre los que la mayoría de investigadores trabaja.

En nuestro caso hemos utilizado el análisis factorial de correspondencias, porque es el método para medir la imagen y el posicionamiento de marcas por excelencia, el más comúnmente utilizado y muy adecuado para nuestro fin, ya que se pueden observar las marcas y los atributos en un mismo espacio vectorial.

Para obtener los mapas de posicionamiento se dispone de datos primarios del mercado de las telecomunicaciones y en concreto del mercado de la telefonía móvil. Por razones obvias de confidencialidad las marcas que se muestran recibirán de ahora en adelante una nomenclatura neutra, es decir un nombre diferente al verdadero.

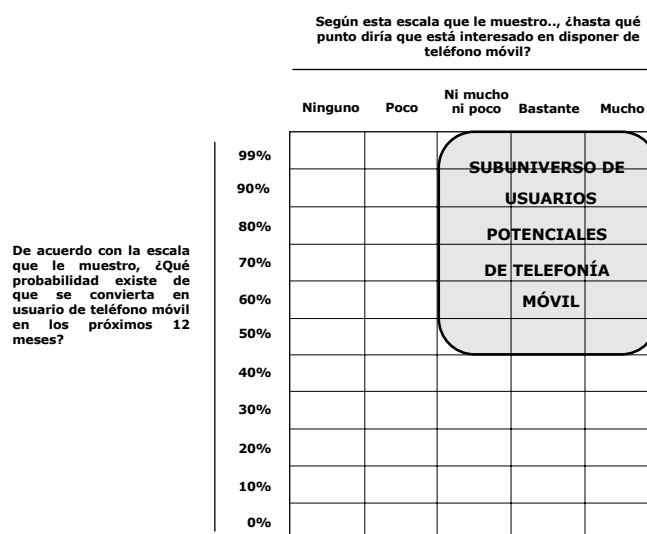
La información de base fue obtenida entre los días 15 de diciembre de 1.999 y 5 de enero del 2.000, en 52 municipios españoles seleccionados como puntos de muestreo aleatorios. Se ha trabajado con una muestra de 1.222 individuos, usuarios actuales de teléfono móvil y no usuarios actuales pero con potencial para llegar a serlo, de ambos sexos, residentes en España tanto peninsular como insular, y con edades comprendidas entre los 18 y los 55 años. Además en la muestra no se permitía a ningún usuario

que tuviera relación profesional con empresas de telecomunicaciones para evitar así posibles sesgos en la información obtenida.

Este tamaño muestral nos permitió trabajar con un margen de error absoluto a nivel de resultados totales para el cálculo de una proporción de  $\pm 2,85\%$ . Este error absoluto ha sido calculado para el caso de máxima indeterminación, es decir, para una p y una q igual al 50% y con un intervalo de confianza del 95,5%.

El usuario potencial se definió como combinación de interés declarado por la telefonía móvil y probabilidad de ser usuario en el plazo máximo de un año. Se les preguntó a los no usuarios por el interés en disponer de teléfono móvil en el plazo máximo de 12 meses en una escala de 1 a 5 donde 1 significaba interés nulo y 5 mucho interés. Además también se les preguntaba por la probabilidad de que se convirtieran en usuarios en el mismo plazo pero en una escala de 0 a 100, donde 100 es la probabilidad máxima.

*Figura 2 Definición y delimitación de los usuarios potenciales de telefonía móvil en base al interés y la probabilidad de convertirse en usuario en el próximo año.*



La muestra se ha diseñado de forma proporcional por sexo y edad, y apropiada por tipo de usuario (actuales / potenciales) y zona geográfica para garantizar tamaños muestrales suficientes para cada uno de ellos. Posteriormente, como fase previa al análisis de la información, los resultados han sido ponderados para restablecer el tamaño de cada uno de los perfiles sobredimensionados.

Aunque 400 entrevistas hubieran sido y son suficientes para desarrollar el modelo de simulación perceptual, nuestra muestra fue diseñada para tener representatividad por los diferentes tramos de edad y sexo de los usuarios, así como tamaño suficiente por marca del operador de telefonía (MV, MS, AI, AM) y sistema de contratación (contrato y pre-pago). Además se tuvo en cuenta que la muestra representara todo el territorio español y se realizó el trabajo de campo en 52 ciudades de la geografía española. Dada la máxima representatividad buscada por las variables expuestas, era aconsejable trabajar con una muestra superior a 1000 individuos y, en este caso, la posibilidad de contar con una base de datos de 1.222 individuos propiedad de una empresa privada de telecomunicaciones española nos permite trabajar con una muestra más que óptima para el desarrollo del modelo. La dimensión de muestra, la homogeneidad y la calidad de la misma, nos permiten desarrollar el trabajo en condiciones perfectas.



## 11.2.- PROCEDIMIENTO.

### **Instrumento de medida**

La técnica utilizada ha sido una entrevista personal con un cuestionario estructurado de una duración aproximada de 20 minutos. Se recogieron en el cuestionario no sólo la información necesaria para determinar la imagen y el posicionamiento de las marcas, sino también información necesaria para entender el sector objeto de estudio e información sobre los usuarios importante para conocer su perfil. De esta manera la información recogida en el cuestionario versó en los siguientes temas:

- Notoriedad y conocimiento de las marcas de servicio de telefonía móvil
- Imagen de marca
- Hábitos de uso del servicio (marca actual, marca pasada, precios, tarifas, usos habituales, etc.)
- Motivos de uso y abandono de marca (en los casos que procedía).
- Perfil del usuario en variables sociodemográficas y socioeconómicas.

Específicamente y respecto a la información más importante para nuestro trabajo, la imagen de marca se trató a partir de las siguientes preguntas en el cuestionario:

**Hablemos ahora de “imagen”.** (ENTREVISTADOR: SIGA LAS INSTRUCCIONES ANOTADAS EN ESTE BLOQUE Y USE EL MATERIAL ENTREGADO)

*1.1 En esta tarjeta... (MOSTRAR TARJETA N°2) aparece el nombre de las marcas de servicio de telefonía móvil que operan en España. De acuerdo con el conocimiento que tiene Ud. de ellas,... (ENTREVISTADOR: EMPEZAR A LEER POR LA CARACTERÍSTICA MARCADA EN EL CUESTIONARIO). ¿Cuál diría*

que... (LEER CARACTERÍSTICA)? (DEJAR TIEMPO PARA RESPONDER) ¿Y la segunda que... (LEER CARACTERÍSTICA)? (DEJAR TIEMPO PARA RESPONDER)

**I.2 De estas características que le muestro (ENTREGAR LA TARJETA N°3 AL ENTREVISTADO PARA QUE MARQUE TODAS LAS CARACTERÍSTICAS QUE CONSIDERE COMO “MUY IMPORTANTES”), ¿cuáles son muy importantes para Ud., es decir, aquellas que le pediría a su marca de servicio de teléfono móvil ideal? (ACOMPañAR SI HACE FALTA AL ENTREVISTADO EN LA LECTURA DE TODAS LAS CARACTERÍSTICAS)**

	1a	Todas	Ningún	Ns/nc	2a	ideal
Tiene más experiencia		9	10	99		1
Es la más innovadora		9	10	99		2
Es la marca líder		9	10	99		3
Es la menos “pesetera” (no cobra por todo)		9	10	99		4
Tiene mayor proyección de futuro		9	10	99		5
Se adapta mejor a las necesidades del cliente		9	10	99		6
Tiene la tecnología más avanzada		9	10	99		7
Es la de mayor confianza		9	10	99		8
Tiene los precios más económicos		9	10	99		9
Es la más cercana al cliente		9	10	99		10
Tiene mejor calidad de comunicación (sin cortes, ruidos, interferencias)		9	10	99		11
Cobra menos por los serv. adicionales (buzón de voz, mensajes escritos, etc.)		9	10	99		12
Está mejor preparada para ofrecer servicios de internet a través de telef. móvil		9	10	99		13
Ofrece servicios integrados de telefonía fija, móvil e internet		9	10	99		14
Tiene mejor cobertura		9	10	99		15
Soluciona los problemas con mayor agilidad y rapidez		9	10	99		16
Es más adecuada para jóvenes		9	10	99		17
Ofrece un servicio global de telecomunicaciones		9	10	99		18

Puede observarse como este bloque de preguntas referidas a la imagen de marca fue tratado tal y como se ha expuesto con anterioridad en este trabajo, cuestionando en un entorno competitivo. Cada usuario debía responder por aquellas dos marcas que mejor cumplieran con el atributo o aspecto de imagen preguntado.

### 11.3.-RESULTADOS

A continuación se desarrolla el modelo paso a paso según expuesto en las páginas anteriores (apartado 10 del presente Trabajo).

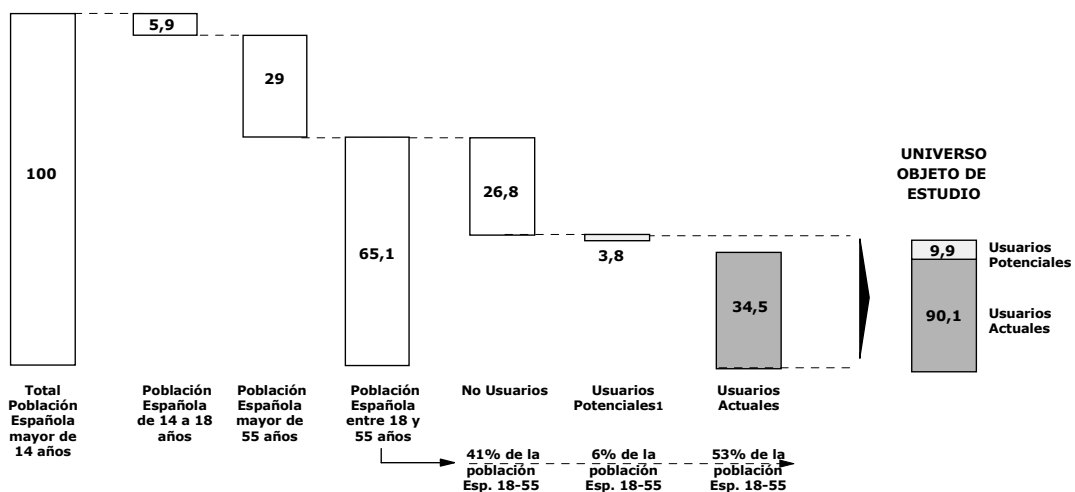
Los análisis que se realizan y las salidas de ordenador que se muestran corresponden a diferentes paquetes estadísticos. Se ha trabajado con SPSS, XLSTAT y EXCEL.

#### 11.3.1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL DEL MERCADO.

Se analiza un mercado de telecomunicaciones que, en este momento, enero del año 2.000, estaba en fase de crecimiento y en el que un 27% de la población española entrevistada afirmaba no ser usuaria de telefonía móvil ni tener intención de hacerlo en el próximo año. De la población española entre 18 a 55 años, el 53% afirmaban ser usuarios actuales de teléfono móvil y el 6% de querer serlo antes de terminar este año 2000 (usuarios potenciales).

Figura 3 Universo Objeto de Estudio

Valores en porcentaje



Existía una posición de dominio: más de la mitad del mercado actual era cliente de MS y aproximadamente la mitad del mercado potencial estaba pensando en conectarse a la marca. Para el próximo año se esperaba que en términos relativos MS captara un mayor número de entradas que el resto de sus competidores.

AM había ganado cuota de mercado en detrimento de MS y de AI, a la vez de haber hecho un hueco en las preferencias de marca de los usuarios actuales.

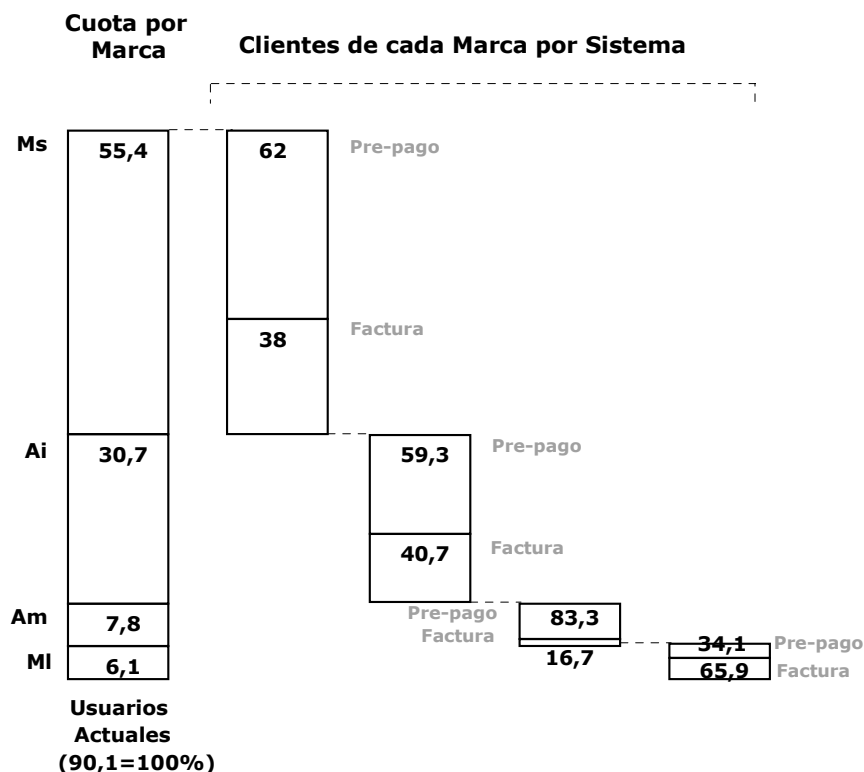
Aproximadamente dos de cada diez usuarios de telefonía móvil habían cambiado alguna vez de operador. Esta proporción era superior entre los clientes de Am, lo que indicaba un trasvase de clientes de unas marcas a otras que beneficiaban, en última instancia, a las marcas más noveles. Del análisis detallado de este hecho se deducía que AI captó en su día a los clientes descontentos de MS y de ML, y que recientemente AM hizo lo mismo con los clientes descontentos de sus competidores más antiguos.

En el mercado parecía existir una relación inversa entre la propensión a recomendar la propia marca y la antigüedad de la misma (operador). Cuanto más novel era la marca, mayor propensión a que ésta fuera recomendada por sus clientes (que a su vez eran más noveles); cuanto más veterana fuera y más veteranos fueran sus clientes, menor propensión a recomendarla.

El precio y las recomendaciones eran las principales razones que motivaban a los usuarios a escoger una determinada marca.

Figura 4 Cuota de mercado por operador y sistema de servicio. Enero 2000

Valores en porcentaje



Específicamente y hablando de imagen de marca, el resultado de las preguntas I1 e I2 mostradas anteriormente, ofrecen una matriz en la que se relacionan las marcas y los atributos a partir de las menciones que los entrevistados han realizado. Esta matriz de datos inicial constituye el elemento más valioso para determinar la situación actual del mercado respecto a la imagen y posicionamiento de las marcas.

Tabla 1 Matriz de datos iniciales

Datos en valores absolutos	ML00	MS00	AI00	AM00
Experiencia	366	1068	709	68
Innovadora	94	684	629	583
Líder	141	1001	779	184
Menos pesetera	64	364	431	439
Proyección futuro	66	708	582	475
Adapta nec. clientes	92	755	562	322
Tecnología avanzada	121	814	628	173
Confianza	122	760	604	218
Precios + económicos	66	511	527	555

Cercana cliente	82	642	507	322
Calidad comunicación	156	800	631	157
Cobra menos serv.adic.	59	437	471	331
Mejor Preparada internet	94	638	591	142
Serv. integrados	90	658	627	103
Mejor cobertura	229	892	653	160
Solucion probl. rapidez	87	539	455	167
+ adecuada jóvenes	28	593	439	692
Servicio global	113	695	579	113

Base: Total entrevistados (1.222)

Esta es la matriz de datos iniciales dónde se muestra la relación de entrevistados que habían citado cada atributo para cada marca. Es decir, cada uno de los valores absolutos que componen la tabla indica el número de entrevistados que opinaba que este atributo era asociable a la marca.

Así, por ejemplo, 366 entrevistados citan a ML como la marca que tiene más experiencia. Y 629 citan a AI como la marca más innovadora o 157 a AM como la marca con mejor calidad de comunicación.

Sin embargo, la mejor forma de analizar esta matriz de datos es realizar una tabla de contingencia donde nos pueda mostrar los porcentajes verticales sobre el 100% de citaciones de cada marca para, de esta forma, comparar entre marcas y poder observar así su perfil.

*Tabla 2 Tabla de contingencia de porcentajes verticales*

Datos en % vertical	ML00	MS00	AI00	AM00
Experiencia	30,0	87,4	58,0	5,6
Innovadora	7,7	56,0	51,5	47,7
Líder	11,5	81,9	63,7	15,1
Menos pesetera	5,2	29,8	35,3	35,9
Proyección futuro	5,4	57,9	47,6	38,9
Adapta nec. clientes	7,5	61,8	46,0	26,4
Tecnología avanzada	9,9	66,6	51,4	14,2
Confianza	10,0	62,2	49,4	17,8
Precios + económicos	5,4	41,8	43,1	45,4
Cercana cliente	6,7	52,5	41,5	26,4
Calidad comunicación	12,8	65,5	51,6	12,8
Cobra menos serv. adic.	4,8	35,8	38,5	27,1
Mejor Preparada internet	7,7	52,2	48,4	11,6
Serv. integrados	7,4	53,8	51,3	8,4
Mejor cobertura	18,7	73,0	53,4	13,1
Solución probl. rapidez	7,1	44,1	37,2	13,7
+ adecuada jóvenes	2,3	48,5	35,9	56,6
Servicio global	9,2	56,9	47,4	9,2

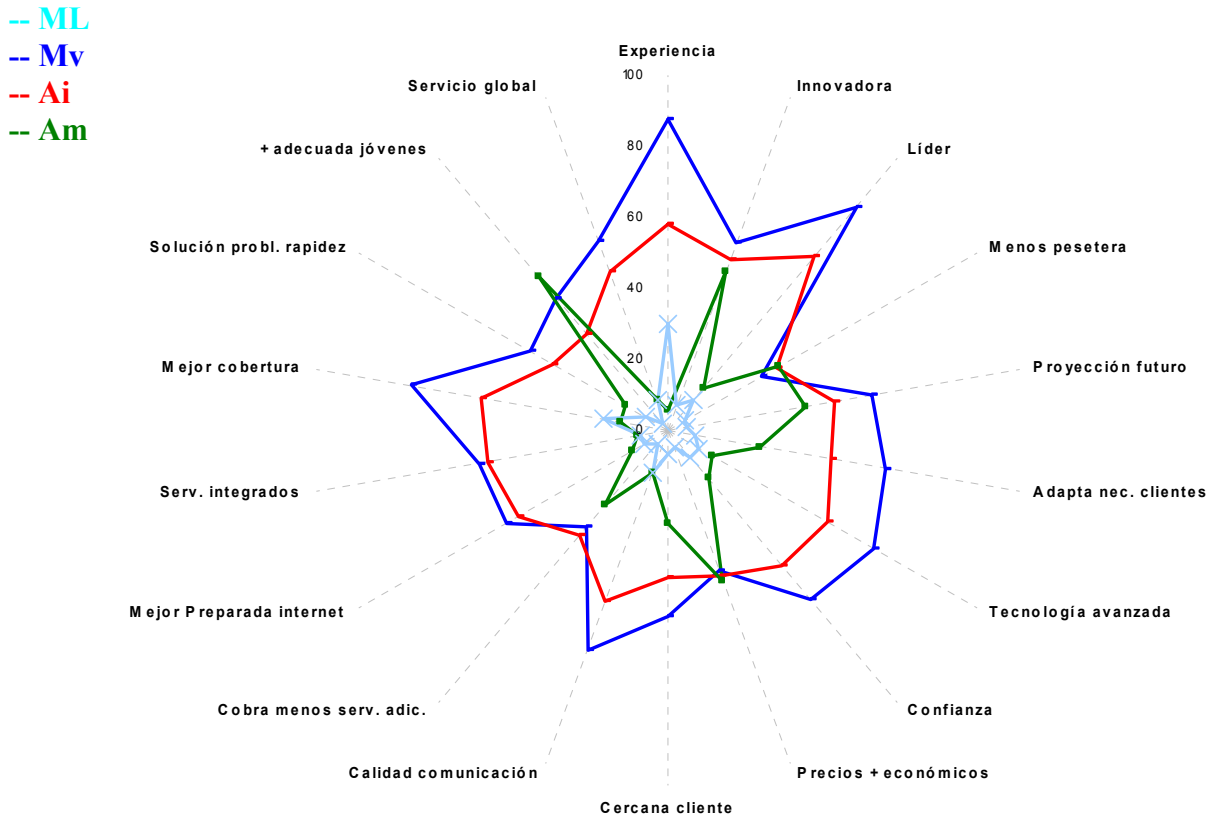
En general y en términos relativos, MS, AI y, en menor medida, ML eran percibidas de forma similar como marcas con buena comunicación (mejor cobertura, calidad de comunicación, tecnología avanzada, servicio global de telecomunicaciones), cercanas al cliente y honradas (adapta a las necesidades del cliente, soluciona problemas con rapidez, confianza) y líderes con experiencia (más experiencia, marca líder).

Sin embargo, MS se percibía como una marca más experta, con mejor cobertura y calidad de comunicación que AI, que era percibida como una marca mejor en atributos de "Precio" (Precios más económicos, menos pesetera y cobra menos por servicios adicionales).

La baja notoriedad de ML provocaba que su imagen se debilitara respecto a atributos que eran generadores de imagen para la marca (experiencia, cobertura, calidad de comunicación y precios económicos)

AM era la marca con una imagen más diferenciada, económica (Precios más económicos, menos pesetera), joven (adecuada para jóvenes) e innovadora (mayor proyección de futuro, más innovadora).

Figura 5 Representación gráfica de la imagen de cada marca



Datos en porcentaje  
Base: Total entrevistados (1.222)

Más que la imagen de las marcas, que evidentemente es muy importante para determinar la situación inicial del mercado, lo que realmente nos interesa es determinar el posicionamiento de las marcas en este espacio.

Como ya se ha repetido en numerosas ocasiones en este trabajo, los mapas perceptuales son el mejor instrumento para poder determinar el posicionamiento de las marcas en este mercado, y dado el instrumento de recogida de información y la adecuación por sí mismo del método se muestra, a continuación, los resultados del análisis factorial de correspondencias aplicado sobre la matriz de datos inicial.



XLSTAT version 6.1 - Correspondence Analysis (CA) -  
 Contingency table: workbook = mapestesis4.xls / sheet = dades / range = \$C\$4:\$F\$21 / 18 rows  
 and 4 columns

Number of factors associated with non trivial eigenvalues: 3

Test of independence of active rows and active columns in the contingency table:

---

Chi-square observed value

p-value

Chi-square Critical value (df = 51)

Alpha

---

Decision:

At the level of significance alpha=0,050 the decision is to reject the null hypothesis of independence between the rows and the columns.

In other words, the dependence between the rows and the columns is significant.

Del análisis de correspondencias se obtiene toda la información necesaria para determinar el posicionamiento de las marcas objeto de estudio. Los datos más importantes a tener en cuenta y a interpretar para clarificar el posicionamiento de las marcas son lo siguientes:

- Los valores propios de cada eje del mapa y el porcentaje de explicación del mapa que cada uno proporciona. En nuestro caso, el eje 1 y horizontal (F1) proporcionaba el 90% de la información contenida en la matriz de datos inicial, el segundo y vertical (F2) el 8% y el tercer y último eje (F3) el 2% restante. Ello indicaba que prácticamente toda la información de este mercado se podía resumir en un solo eje. Es decir, que el posicionamiento de las marcas era bastante básico y fácil de explicar.

*Tabla 3 Tabla de Valores propios y porcentajes de varianza*

Eigenvalues and variance percentages:

	F1	F2	F3
Eigenvalue	0,090	0,008	0,002
% variance	89,582	8,324	2,094
% cumulative	89,582	97,906	100,000

- El siguiente paso es decidir, a criterio del investigador, como se prefiere dar explicación al mapa de posicionamiento. Explicando la configuración del mapa a partir de los atributos y, posteriormente, explicar las marcas en función de estos atributos o explicar primero las marcas y luego los atributos que las caracterizan. En nuestro caso, y lo que suele ser

habitual, es mejor la primera opción; explicar el mapa con los atributos para después explicar el posicionamiento de cada marca en este espacio.

Para ello el análisis nos proporciona 4 tablas:

1. Los pesos, distancias al origen del mapa y la inercia (fuerza) de todos los atributos (*Weights, distances from the origin and inertia of the points-rows*). Esta tabla nos indica cuáles son los atributos que mejor explicarán el mercado, cuáles de estos atributos tienen mayor fuerza de ilustración.
2. Las coordenadas que cada atributo adquiere en el mapa (*Coordinates of the points-rows*).
3. Las contribuciones de los atributos en el mapa (*Contributions of the points-rows*), que nos indica cuáles son las características que mayor peso tienen en la explicación de este mapa.
4. y los cosenos al cuadrado de estos atributos con los ejes del mapa que representan una “pseudocorrelación” de los atributos con cada uno de los ejes.

*Tabla 4 Tabla de pesos, distancias del origen e inercia de los puntos fila*

Weights, distances from the origin and inertia of the points-rows:

	Weight	Distance d	d <sup>2</sup>	Inertia	Normed inertia
Experiencia	0,073	0,516	0,266	0,019	0,194
Innovadora	0,066	0,326	0,106	0,007	0,070
Líder	0,070	0,229	0,052	0,004	0,036
Menos pesetera	0,043	0,458	0,210	0,009	0,090
Proyección futuro	0,061	0,252	0,064	0,004	0,038
Adapta nec. clientes	0,057	0,082	0,007	0,000	0,004
Tecnología avanzada	0,057	0,196	0,038	0,002	0,022
Confianza	0,056	0,119	0,014	0,001	0,008
Precios + económicos	0,055	0,442	0,195	0,011	0,107
Cercana cliente	0,051	0,108	0,012	0,001	0,006
Calidad comunicación	0,058	0,226	0,051	0,003	0,029
Cobra menos serv. adic.	0,043	0,252	0,064	0,003	0,027
Mejor Preparada internet	0,048	0,211	0,044	0,002	0,021
Serv. integrados	0,049	0,287	0,083	0,004	0,040
Mejor cobertura	0,064	0,297	0,088	0,006	0,056
Solución probl. rapidez	0,041	0,102	0,010	0,000	0,004
+ adecuada jóvenes	0,058	0,607	0,368	0,021	0,213
Servicio global	0,050	0,256	0,066	0,003	0,033

**Tabla 5** *Tabla de coordenadas, contribuciones y correlaciones de los puntos fila*

Coordinates of the points-rows:

	F1	F2	F3
Experiencia	-0,458	0,237	-0,003
Innovadora	0,323	0,037	-0,017
Líder	-0,210	-0,086	0,032
Menos pesetera	0,441	0,071	-0,103
Proyección futuro	0,248	-0,028	0,036
Adapta nec. clientes	0,046	-0,031	0,060
Tecnología avanzada	-0,183	-0,063	0,032
Confianza	-0,114	-0,030	0,016
Precios + económicos	0,437	0,044	-0,048
Cercana cliente	0,101	-0,016	0,035
Calidad comunicación	-0,226	-0,002	0,001
Cobra menos serv. adic.	0,238	-0,025	-0,079
Mejor Preparada internet	-0,175	-0,107	-0,046
Serv. integrados	-0,237	-0,152	-0,058
Mejor cobertura	-0,277	0,106	0,003
Solución probl. rapidez	-0,095	-0,037	-0,009
+ adecuada jóvenes	0,599	0,047	0,088
Servicio global	-0,245	-0,076	-0,009

Contributions of the points-rows (%):

	F1	F2	F3
Experiencia	17,116	49,360	0,037
Innovadora	7,654	1,108	0,959
Líder	3,409	6,214	3,338
Menos pesetera	9,287	2,603	21,892
Proyección futuro	4,152	0,589	3,703
Adapta nec. clientes	0,132	0,657	9,969
Tecnología avanzada	2,136	2,697	2,825
Confianza	0,812	0,597	0,651
Precios + económicos	11,669	1,245	6,054
Cercana cliente	0,583	0,166	3,067
Calidad comunicación	3,279	0,003	0,004
Cobra menos serv. adic.	2,713	0,320	12,799
Mejor Preparada internet	1,654	6,700	4,958
Serv. integrados	3,060	13,510	7,855
Mejor cobertura	5,476	8,591	0,025
Solución probl. rapidez	0,411	0,690	0,162
+ adecuada jóvenes	23,146	1,518	21,530
Servicio global	3,312	3,431	0,172

Squared cosines of the points-rows:

	F1	F2	F3
Experiencia	0,789	0,211	0,000
Innovadora	0,984	0,013	0,003
Líder	0,839	0,142	0,019
Menos pesetera	0,925	0,024	0,051
Proyección futuro	0,967	0,013	0,020
Adapta nec. clientes	0,311	0,143	0,546
Tecnología avanzada	0,871	0,102	0,027
Confianza	0,920	0,063	0,017
Precios + económicos	0,978	0,010	0,012
Cercana cliente	0,870	0,023	0,107
Calidad comunicación	1,000	0,000	0,000
Cobra menos serv. adic.	0,892	0,010	0,098
Mejor Preparada internet	0,691	0,260	0,048
Serv. integrados	0,680	0,279	0,041
Mejor cobertura	0,873	0,127	0,000
Solución probl. rapidez	0,858	0,134	0,008
+ adecuada jóvenes	0,973	0,006	0,021
Servicio global	0,911	0,088	0,001

En este mercado los atributos que mayor fuerza tenían (inertia o normed inertia) para explicar el mapa eran la experiencia, la adecuación a los jóvenes y los precios más económicos. Observando las contribuciones quedaba claro que estos tres atributos distribuían su fuerza de explicación en el eje 1 (horizontal), aunque el atributo experiencia también en el segundo eje conjuntamente con el atributo de servicios integrados. Era importante ver la coordenada que adquiría cada atributo en el mapa no tanto para determinar su posición exacta sino para determinar, con el signo, a que lado del eje se situaba.

De todo lo analizado se desprende que se podían simplificar las percepciones de los usuarios y el posicionamiento de las marcas de la siguiente forma: marcas expertas con buena calidad de comunicación y cobertura o marcas con buenos precios y jóvenes (definición del eje 1 – horizontal –) y, además y en vertical del mapa pero con menor fuerza para explicar el mapa (se observa tanto con la inercia que determina para el segundo eje como con las correlaciones de los atributos con el segundo eje), que las marcas eran o más expertas o más globales (ofreciendo servicios integrados).

Una vez tenemos definido el mapa, el siguiente paso es determinar la expresión de las marcas en este espacio perceptual. Se trata pues de realizar el mismo ejercicio que hemos hecho con los atributos pero con las marcas, interpretar las cuatro tablas.

*Tabla 6 Tabla de pesos, distancias del origen e inercia de los puntos columna*

Weights, distances from the origin and inertia of the points-columns:

	Weight	Distance		Inertia	Normed inertia
		d	d <sup>2</sup>		
ML	0,068	0,515	0,265	0,018	0,181
MS	0,415	0,146	0,021	0,009	0,088
AI	0,344	0,109	0,012	0,004	0,041
AM	0,172	0,633	0,401	0,069	0,689

*Tabla 7 Tabla de coordenadas, contribuciones y correlaciones de los puntos columna*

Coordinates of the points-columns:

	F1	F2	F3
ML	-0,417	0,299	-0,045
MS	-0,136	-0,016	0,050
AI	-0,068	-0,068	-0,052
AM	0,631	0,056	0,003

Contributions of the points-columns (%):

	F1	F2	F3
ML	13,267	73,382	6,505
MS	8,591	1,299	48,574
AI	1,782	18,952	44,858
AM	76,359	6,367	0,063

Squared cosines of the points-columns:

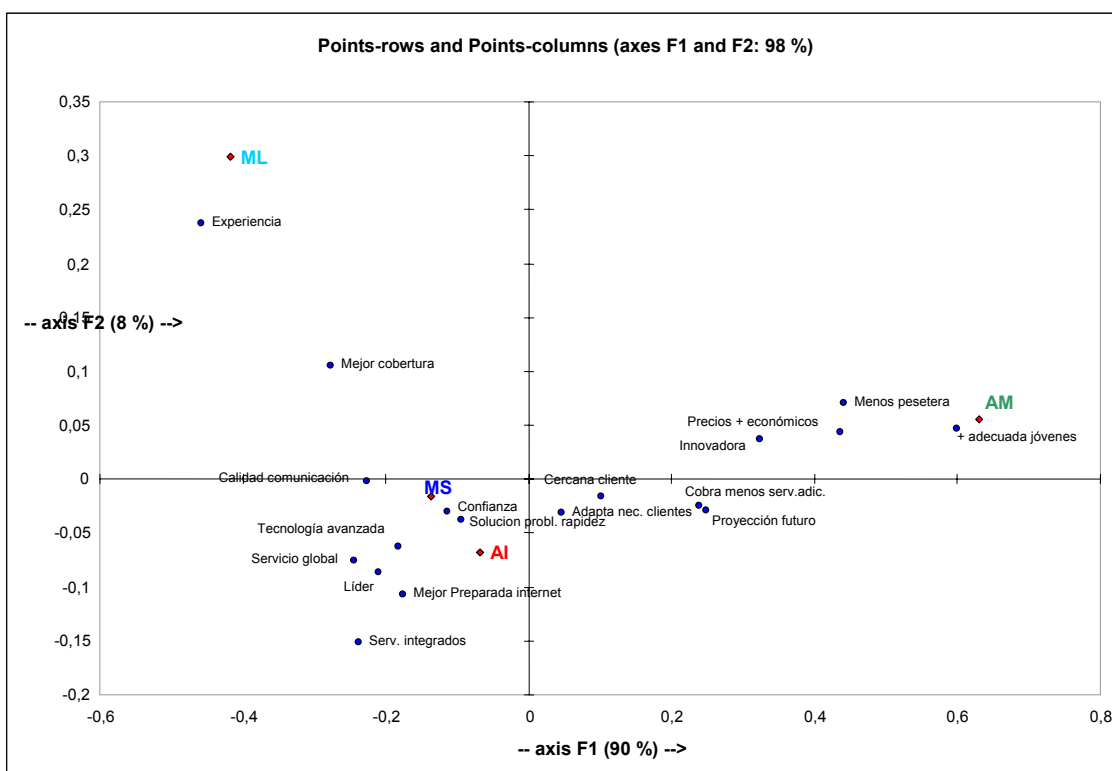
	F1	F2	F3
ML	0,656	0,337	0,008
MS	0,872	0,012	0,115
AI	0,388	0,383	0,228
AM	0,992	0,008	0,000

ML y AM eran las marcas con mayor fuerza en el mapa, las marcas que tenían un posicionamiento más diferencial (inercia más alta). ML, MS y AI en la parte izquierda del mapa y AM en la parte derecha del eje horizontal. AM y ML en la parte superior y MS y AI en la inferior. ML contribuyendo mucho en el eje vertical, AM en el horizontal y MS y AI ni en un eje ni en el otro, probablemente muy centradas.

Después de la correcta interpretación de los datos que nos facilita el análisis de correspondencias, es el momento de observar el propio mapa perceptual proporcionado por el análisis y como resultado de plasmar el eje 1 horizontalmente y el eje 2 verticalmente es un espacio vectorial de dos dimensiones en forma de mapa. La interpretación de este mapa debe hacerse de forma similar a la de un mapa cartográfico, es decir:

- Cuando dos puntos (marcas o atributos) están posicionados en el mismo punto o muy cerca, significa que estos dos están relacionados y percibidos como muy similares.
- Cuando dos puntos están separados o alejados, significa que no tienen relación o se perciben como poco similares. De esta manera, si una marca está alejada de un atributo, significa que esta marca no tiene asociada este atributo, pero no que carezca de él.

Figura 6 Mapa de posicionamiento del mercado de telefonía móvil en el año 2.000.



ML y AM posicionándose en los dos extremos del mapa demostraban claramente que son dos marcas diferenciadas y con percepción opuesta. ML por experiencia y AM por juventud.

En el cuadrante inferior izquierdo, MS y AI aparecían como dos marcas menos diferenciadas y a su vez más parecidas entre ellas.

Las principales diferencias entre AI y MS se reflejaban en vertical por el atributo "experiencia" (MS más arriba) y en horizontal por la "cobertura y la calidad de comunicación" (MS a la izquierda). AI era percibida como menos pesetera y con menos experiencia, por lo que se posiciona más abajo y a la derecha.

MS se posicionaba ligeramente más cercana de ML por la percepción de marca más experta y mejor cobertura y comunicación. AI se posicionaba más cerca de Am por considerarse "menos pesetera que MS".

Tanto experiencia como juventud eran dos atributos que ejercían una fuerza determinante al explicar el mapa de posicionamiento.

Una vez vista y analizada la situación del mercado deberemos, a partir de ahora y hasta el final de la aplicación del modelo, elegir una sola marca a partir de la cual se aplican todas las fases del modelo para que se pueda observar su funcionamiento. La marca que se elige es Am, pero el proceso puede llevarse a cabo igualmente para cualquiera de las tres restantes en la investigación, ya sea, MS, ML o AI.

### *11.3.2.- CREACIÓN DE BENEFICIOS ÚNICOS.*

Como ya se ha dicho anteriormente, el objetivo es crear beneficios únicos a partir del análisis factorial de componentes principales, una vez se han reconvertido los datos agregados o variables originales categóricas a nuevas variables de intervalo. Esta conversión se consigue aplicando (ponderando) de forma subjetiva puntuaciones a las respuestas de los entrevistados de la siguiente forma:

La marca que ha sido citada en primer lugar en el primer atributo, se le asigna una puntuación de 7 puntos en una escala imaginaria de 0 a 10, a la citada en segundo lugar un 2 y a la citada en tercer lugar un 0. Y así sucesivamente con el resto de atributos utilizados para determinar la imagen y el posicionamiento de las marcas. Estas medidas o valores podría ser muy diferentes en función del investigador que ponga en práctica el modelo, sin embargo, la experiencia y las numerosas pruebas realizadas aconsejan trabajar con estos valores.

Obsérvese el resultado de aplicar la técnica, en las frecuencias siguientes:



**Tabla 8 Tabla de variables convertidas**

A1AM		AM MÁS EXPERIENCIA (POND)			
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	1154	94,4	94,4	94,4
	2,00	52	4,3	4,3	98,7
	7,00	16	1,3	1,3	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	
Valid cases	1222	Missing cases	0		
-----					
A2AM		AM INNOVADORA (POND)			
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	639	52,3	52,3	52,3
	2,00	125	10,2	10,2	62,5
	7,00	458	37,5	37,5	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	
Valid cases	1222	Missing cases	0		
-----					
A4AM		AM LÍDER (POND)			
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	1038	84,9	84,9	84,9
	2,00	130	10,6	10,6	95,6
	7,00	54	4,4	4,4	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	
Valid cases	1222	Missing cases	0		
-----					
A5AM		AM MENOS PESETERA (POND)			
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	783	64,1	64,1	64,1
	2,00	102	8,3	8,3	72,4
	7,00	338	27,6	27,6	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	
Valid cases	1222	Missing cases	0		
-----					
A6AM		AM PROYECCIÓN FUTURO (POND)			
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	747	61,1	61,1	61,1
	2,00	175	14,3	14,3	75,5
	7,00	300	24,5	24,5	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	
Valid cases	1222	Missing cases	0		
-----					
A8AM		AM ADAPTA NECE.CLIENTE (POND)			
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	900	73,6	73,6	73,6
	2,00	179	14,6	14,6	88,3
	7,00	143	11,7	11,7	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	
Valid cases	1222	Missing cases	0		

-----

A9AM      AM TECNOL. AVANZADA (POND)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	1049	85,8	85,8	85,8
	2,00	96	7,9	7,9	93,7
	7,00	77	6,3	6,3	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	

Valid cases    1222      Missing cases      0

-----

A10AM      AM CONFIANZA (POND)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	1004	82,1	82,1	82,1
	2,00	114	9,4	9,4	91,5
	7,00	104	8,5	8,5	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	

Valid cases    1222      Missing cases      0

-----

A11AM      AM PRECIOS ECONOM. (POND)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	668	54,6	54,6	54,6
	2,00	165	13,5	13,5	68,1
	7,00	390	31,9	31,9	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	

Valid cases    1222      Missing cases      0

-----

A12AM      AM CERCA CLIENTE (POND)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	901	73,7	73,7	73,7
	2,00	161	13,2	13,2	86,9
	7,00	161	13,1	13,1	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	

Valid cases    1222      Missing cases      0

-----

A13AM      AM CAL.COMUNICACIÓN (POND)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	1066	87,2	87,2	87,2
	2,00	101	8,3	8,3	95,5
	7,00	55	4,5	4,5	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	

Valid cases    1222      Missing cases      0

-----

A15AM      AM COBRA MENOS SERV.ADIC (POND)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	891	72,9	72,9	72,9
	2,00	112	9,2	9,2	82,1
	7,00	219	17,9	17,9	100,0
	Total	1222	100,0	100,0	

Valid cases    1222      Missing cases      0

```

-----
A16AM      AM INTERNET (POND)
Value Label      Value  Frequency  Percent  Valid  Cum
                                     Percent Percent
                                     -----
                                     ,00      1081      88,4    88,4    88,4
                                     2,00      80        6,6     6,6     95,0
                                     7,00      61        5,0     5,0     100,0
                                     -----
Total           1222      100,0    100,0

Valid cases    1222      Missing cases  0
-----

```

```

-----
A18AM      AM SERV. INTEGRADOS (POND)
Value Label      Value  Frequency  Percent  Valid  Cum
                                     Percent Percent
                                     -----
                                     ,00      1119      91,6    91,6    91,6
                                     2,00      51        4,2     4,2     95,8
                                     7,00      51        4,2     4,2     100,0
                                     -----
Total           1222      100,0    100,0

Valid cases    1222      Missing cases  0
-----

```

```

-----
A19AM      AM COBERTURA (POND)
Value Label      Value  Frequency  Percent  Valid  Cum
                                     Percent Percent
                                     -----
                                     ,00      1062      86,9    86,9    86,9
                                     2,00      101       8,3     8,3     95,2
                                     7,00      59        4,8     4,8     100,0
                                     -----
Total           1222      100,0    100,0

Valid cases    1222      Missing cases  0
-----

```

```

-----
A20AM      AM SOL. PROBLEMAS R (POND)
Value Label      Value  Frequency  Percent  Valid  Cum
                                     Percent Percent
                                     -----
                                     ,00      1055      86,3    86,3    86,3
                                     2,00      86        7,0     7,0     93,4
                                     7,00      81        6,6     6,6     100,0
                                     -----
Total           1222      100,0    100,0

Valid cases    1222      Missing cases  0
-----

```

```

-----
A21AM      AM JOVENES (POND)
Value Label      Value  Frequency  Percent  Valid  Cum
                                     Percent Percent
                                     -----
                                     ,00      530       43,4    43,4    43,4
                                     2,00      172       14,1    14,1    57,5
                                     7,00      520       42,5    42,5    100,0
                                     -----
Total           1222      100,0    100,0

Valid cases    1222      Missing cases  0
-----

```

```

-----
A22AM      AM SERV. GLOBAL (POND)
Value Label      Value  Frequency  Percent  Valid  Cum
                                     Percent Percent
                                     -----
                                     ,00      1109      90,8    90,8    90,8
                                     2,00      62        5,1     5,1     95,8
                                     7,00      51        4,2     4,2     100,0
                                     -----
Total           1222      100,0    100,0

Valid cases    1222      Missing cases  0
-----

```

Después de la transformación de los datos agregados o de las variables que originariamente eran dicotómicas a variables de intervalo, el resultado mostraba ya conclusiones interesantes como, por ejemplo, que a pesar que la marca Am era considerada como la más adecuada para jóvenes, en la transformación, 4 de cada diez la habían citado como la primera marca más joven y también 4 de cada 10 no la habían citado (o la citaban como última marca o sencillamente no la habían citado como marca más joven), lo que nos llevaba a determinar que la puntuación se distribuía casi como una normal invertida, es decir, valores altos y bajos de la variable se hallaban en mayor porcentaje y justo en el punto medio encontrábamos el menor porcentaje.

En relación con ello, la aplicación del análisis factorial daba como primer resultado el estudio de los valores medios y su desviación, es decir la homogeneidad de los entrevistados respecto a esta opinión.

*Tabla 9 Tabla de estadísticos iniciales del análisis factorial*

```

- - - - - F A C T O R   A N A L Y S I S - - - - -
Analysis number 1   Listwise deletion of cases with missing values

      Mean      Std Dev   Label
A1AM      ,17689      ,88338   AM MÁS EXPERIENCIA (POND)
A2AM      2,82817      3,28451   AM INNOVADORA (POND)
A4AM      ,52300      1,52585   AM LÍDER (POND)
A5AM      2,09955      3,07663   AM MENOS PESETERA (POND)
A6AM      2,00293      2,92958   AM PROYECCIÓN FUTURO (POND)
A8AM      1,11217      2,25554   AM ADAPTA NECE.CLIENTE (POND)
A9AM      ,59874      1,74595   AM TECNOL. AVANZADA (POND)
A10AM     ,78147      1,98143   AM CONFIANZA (POND)
A11AM     2,50127      3,14792   AM PRECIOS ECONOM. (POND)
A12AM     1,18317      2,36006   AM CERCA CLIENTE (POND)
A13AM     ,48231      1,52218   AM CAL.COMUNICACIÓN (POND)
A15AM     1,43585      2,66013   AM COBRA MENOS SERV.ADIC (POND)
A16AM     ,48308      1,57908   AM INTERNET (POND)
A18AM     ,37866      1,44504   AM SERV. INTEGRADOS (POND)
A19AM     ,50398      1,56493   AM COBERTURA (POND)
A20AM     ,60624      1,78155   AM SOL. PROBLEMAS R (POND)
A21AM     3,25920      3,28546   AM JOVENES (POND)
A22AM     ,39379      1,44767   AM SERV. GLOBAL (POND)

Number of Cases = 1222

```

Se observaba como los atributos de juventud, innovación, precios económicos, menos pesetera y proyección de futuro eran los atributos que mejor caracterizaban la marca y, en consecuencia, con mayor dispersión

de los datos principalmente debido a la transformación realizada en el cambio de variables. Es decir, haber convertido las variables categóricas en intervalo de 0 a 7, propicia que aquellas variables que más valores de 7 tienen en su haber mayor dispersión existirá.

La matriz de correlaciones que el análisis factorial proporciona, muestra las relaciones más evidentes que existen entre variables, indicando de forma embrionaria cuáles de estas variables pueden generar beneficios únicos individuales y beneficios únicos compuestos. Se podía observar como la variable a5am (menos pesetera) y la variable a11am (precios económicos) tenían una correlación superior a 0,5 y, por lo tanto, una correlación media-alta, pudiendo interpretar ya que se trataba de dos atributos que podían formar un mismo beneficio. Incluso aparecía la variable a15am (cobra menos por servicios adicionales) con una correlación de 0,44 que, aunque no superaría el 0,5 a partir del cual se puede interpretar como correlación considerable, tenía una correlación suficientemente alta para considerarla como variable relacionada.

De la misma forma a la descrita anteriormente, aparecían las variables a13am (calidad de comunicación) y la a19am (mejor cobertura). La a16am (Preparada para ofrecer servicios de internet) tanto con la a18am (ofrece servicios integrados) como con la a22am (ofrece servicios globales).

*Tabla 10 Tabla de matriz de correlaciones de la variables ya convertidas*

Correlation Matrix:

	A1AM	A2AM	A4AM	A5AM	A6AM	A8AM	A9AM
A1AM	1,00000						
A2AM	,11194	1,00000					
A4AM	,26481	,15406	1,00000				
A5AM	,08842	,30540	,15730	1,00000			
A6AM	,14927	,38355	,26300	,36945	1,00000		
A8AM	,24629	,24000	,30268	,21443	,33158	1,00000	
A9AM	,25634	,18998	,31291	,13051	,34828	,30508	1,00000
A10AM	,20257	,26260	,36982	,27502	,33007	,45655	,34487
A11AM	,09962	,29435	,12676	,56742	,31215	,30046	,10382
A12AM	,20607	,23112	,24921	,24956	,28575	,33227	,22628
A13AM	,28082	,17295	,20907	,19617	,26872	,38670	,34214
A15AM	,12803	,24639	,16455	,43762	,32831	,31010	,16348
A16AM	,25641	,14659	,30621	,05214	,20319	,21818	,37719
A18AM	,27102	,13588	,21553	,02018	,17693	,23308	,30384
A19AM	,27421	,14176	,37754	,18533	,22728	,39922	,31675
A20AM	,22024	,20387	,21788	,26578	,28478	,30219	,24090
A21AM	,11806	,28750	,13702	,27686	,28880	,21089	,11972
A22AM	,25575	,08399	,32951	,07023	,25117	,25514	,34295

	A10AM	A11AM	A12AM	A13AM	A15AM	A16AM	A18AM
A10AM	1,00000						
A11AM	,28335	1,00000					
A12AM	,42097	,27298	1,00000				
A13AM	,42430	,21874	,29017	1,00000			
A15AM	,33970	,44847	,31208	,24905	1,00000		
A16AM	,23970	,05969	,21861	,31970	,13972	1,00000	
A18AM	,20294	,05067	,14017	,27609	,15620	,51500	1,00000
A19AM	,38251	,22459	,24544	,52121	,22758	,29593	,26771
A20AM	,46781	,27686	,26931	,37410	,33943	,20415	,17626
A21AM	,18146	,31530	,23340	,11422	,26091	,12997	,10431
A22AM	,26245	,07975	,16155	,25133	,17123	,54158	,45212

	A19AM	A20AM	A21AM	A22AM
A19AM	1,00000			
A20AM	,30560	1,00000		
A21AM	,11286	,12324	1,00000	
A22AM	,34255	,18607	,11470	1,00000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,88898

Bartlett Test of Sphericity = 6097,9144, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

En este punto y por características del programa estadístico utilizado, se obtenía el estadístico KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que es una medida de adecuación que nos indica cuán apropiado es el análisis factorial para estudiar el problema que estamos investigando. Como ya sabemos los valores altos (entre 0.5 y 1.0), como es nuestro caso, (0,89) indican que este análisis es apropiado.

El análisis factorial extrae 18 nuevos factores, el mismo número que variables (atributos) existen inicialmente, pero para hallar los beneficios únicos (sean individuales o compuestos) debe buscarse una solución óptima de nuevos factores, que será a su vez la solución adecuada de beneficios únicos para el modelo. Se trata entonces de realizar el análisis factorial extrayendo desde 2 hasta 17 factores y determinar cuál de ellas es la solución óptima.

*Tabla 11 Tabla valores propios y porcentaje de varianza de variables.*

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A1AM	1,00000	*	1	5,35515	29,8	29,8
A2AM	1,00000	*	2	2,05891	11,4	41,2
A4AM	1,00000	*	3	1,18327	6,6	47,8
A5AM	1,00000	*	4	,92953	5,2	52,9
A6AM	1,00000	*	5	,85194	4,7	57,7
A8AM	1,00000	*	6	,81811	4,5	62,2
A9AM	1,00000	*	7	,79229	4,4	66,6
A10AM	1,00000	*	8	,75959	4,2	70,8
A11AM	1,00000	*	9	,67986	3,8	74,6
A12AM	1,00000	*	10	,65980	3,7	78,3
A13AM	1,00000	*	11	,64278	3,6	81,8
A15AM	1,00000	*	12	,56133	3,1	85,0
A16AM	1,00000	*	13	,54145	3,0	88,0
A18AM	1,00000	*	14	,50070	2,8	90,7
A19AM	1,00000	*	15	,45493	2,5	93,3
A20AM	1,00000	*	16	,44719	2,5	95,8
A21AM	1,00000	*	17	,40009	2,2	98,0
A22AM	1,00000	*	18	,36310	2,0	100,0

PC extracted 11 factors.

Para determinar la solución óptima existen varios métodos que proceden todos de las decisiones que se toman a nivel técnico para determinar el número óptimo de factores. Según Malhotra y tal como se ha expuesto en el punto 10.3.2.2., estos métodos son: la determinación a priori, los valores propios, los trazos de la ladera, el porcentaje de varianza explicada, la confiabilidad dividida a la mitad y las pruebas de significancia.

Sin embargo, el criterio que se propone se establece a partir de la bondad de ajuste del modelo, la varianza explicada y la propia subjetividad del investigador por determinar el número de factores que mejor explicarán el mercado. De esta forma, la bondad de ajuste del modelo se mide según las diferencias entre las correlaciones observadas y las correlaciones

estimadas (a partir de la matriz factorial). A estas diferencias se les llama residuos. Inicialmente el modelo con mejor ajuste será aquel que presente el menor número de residuos con alto valor. Se considera residuos altos, todos aquellos mayores de 0.05.

Obsérvese el resultado del cálculo de la matriz de correlaciones estimadas (Reproduced Correlation Matrix) para una solución de 2 factores:

*Tabla 12 Tabla de la matriz de correlaciones reproducidas*

Reproduced Correlation Matrix:

	A1AM	A2AM	A4AM	A5AM	A6AM
A1AM	,26403*	-,00321	-,02590	,02702	-,05460
A2AM	,11515	,30234*	-,01861	-,09235	,04644
A4AM	,29071	,17267	,32844*	,02218	-,00664
A5AM	,06140	,39775	,13512	,56011*	-,04315
A6AM	,20387	,33711	,26964	,41260	,40175*
A8AM	,27316	,29535	,33284	,32281	,38439
A9AM	,32342	,16502	,36047	,11049	,27333
A10AM	,28600	,32681	,35168	,36385	,41977
A11AM	,07260	,40368	,14764	,56426	,42228
A12AM	,20212	,29616	,26040	,35306	,36083
A13AM	,31230	,23725	,36225	,22131	,34062
A15AM	,14013	,37141	,21076	,48914	,41366
A16AM	,36878	,08031	,39140	-,03271	,20549
A18AM	,33550	,06153	,35398	-,04673	,17559
A19AM	,32624	,21414	,37228	,18160	,32264
A20AM	,22448	,28906	,28195	,33347	,36151
A21AM	,08613	,27835	,13866	,37432	,30355
A22AM	,35893	,08737	,38261	-,01829	,20906

	A8AM	A9AM	A10AM	A11AM	A12AM
A1AM	-,02688	-,06708	-,08343	,02702	,00395
A2AM	-,05535	,02496	-,06421	-,10933	-,06504
A4AM	-,03016	-,04755	,01814	-,02088	-,01120
A5AM	-,10837	,02002	-,08883	,00317	-,10350
A6AM	-,05282	,07495	-,08969	-,11013	-,07508
A8AM	,40578*	-,04629	,01941	-,03466	-,02223
A9AM	,35137	,39845*	-,02468	-,02048	-,04109
A10AM	,43714	,36955	,47177*	-,09347	,03530
A11AM	,33513	,12430	,37682	,56888*	-,08951
A12AM	,35450	,26737	,38566	,36250	,32634*
A13AM	,39373	,39216	,41928	,23498	,32244
A15AM	,36185	,20116	,40050	,49638	,36327
A16AM	,32527	,44409	,33494	-,01740	,21589
A18AM	,28785	,40291	,29547	-,03285	,18689
A19AM	,38775	,40646	,41098	,19574	,30903
A20AM	,36585	,29315	,39638	,34379	,32956
A21AM	,25741	,12840	,28630	,37898	,26459
A22AM	,32301	,43310	,33337	-,00335	,21771

	A13AM	A15AM	A16AM	A18AM	A19AM
A1AM	-,03148	-,01210	-,11237	-,06448	-,05203
A2AM	-,06431	-,12501	,06628	,07435	-,07238



A4AM	-,15318	-,04621	-,08519	-,13845	,00525
A5AM	-,02514	-,05152	,08485	,06690	,00373
A6AM	-,07190	-,08534	-,00230	,00133	-,09537
A8AM	-,00703	-,05176	-,10708	-,05477	,01147
A9AM	-,05002	-,03768	-,06689	-,09908	-,08971
A10AM	,00502	-,06080	-,09523	-,09253	-,02848
A11AM	-,01624	-,04790	,07710	,08351	,02885
A12AM	-,03227	-,05119	,00272	-,04672	-,06359
A13AM	,40990*	-,04107	-,08424	-,08677	,10653
A15AM	,29012	,45625*	,04308	,08248	-,03401
A16AM	,40393	,09663	,54082*	,01930	-,13679
A18AM	,36286	,07372	,49570	,45484*	-,12268
A19AM	,41468	,26159	,43273	,39039	,42358*
A20AM	,34214	,35440	,25249	,22096	,33185
A21AM	,19839	,34206	,04341	,02848	,17506
A22AM	,39683	,10538	,52343	,47936	,42379

	A20AM	A21AM	A22AM
A1AM	-,00423	,03193	-,10318
A2AM	-,08519	,00914	-,00339
A4AM	-,06408	-,00164	-,05310
A5AM	-,06769	-,09746	,08852
A6AM	-,07673	-,01474	,04210
A8AM	-,06366	-,04652	-,06787
A9AM	-,05225	-,00869	-,09014
A10AM	,07143	-,10484	-,07091
A11AM	-,06693	-,06368	,08311
A12AM	-,06025	-,03119	-,05616
A13AM	,03197	-,08417	-,14550
A15AM	-,01497	-,08114	,06585
A16AM	-,04834	,08656	,01815
A18AM	-,04470	,07584	-,02724
A19AM	-,02626	-,06220	-,08123
A20AM	,33579*	-,13256	-,06666
A21AM	,25580	,25806*	,06365
A22AM	,25273	,05104	,50692*

The lower left triangle contains the reproduced correlation matrix; the diagonal, reproduced communalities; and the upper right triangle residuals between the observed correlations and the reproduced correlations.

There are 86 (56,0%) residuals (above diagonal) with absolute values > 0.05.

En la siguiente tabla podemos observar el número de factores, el número de residuos con valores superiores a 0.05 y que porcentaje representan estos sobre el total de residuos calculados para el análisis factorial.

*Tabla 13 Tabla de residuos absolutos y relativos por número factores (b°)*

Factores	Residuos v. > 0.05	%de residuos v. > 0.05
2	86	56%
3	65	42%
4	66	43%
5	73	47%
6	66	43%
7	56	36%
8	51	33%
9	40	26%
10	35	22%
11	43	28%
12	38	24%
13	24	15%
14	15	9%
15	12	7%
16	10	6%
17	0	0%

El resultado de esta tabla nos muestra que:

- a. Obviamente, a mayor número de factores menor % de residuos o, lo que es lo mismo, menor número de valores residuales superiores a 0.05. Sin embargo, a medida que se incrementa el número de factores como posible solución decrementa el interés por la solución, ya que se asemeja a la solución con variables originales. Por ejemplo, trabajar con un modelo factorial de 17 factores no aporta ninguna solución a nuestro objetivo, ya que es casi el mismo número de variables que de factores (menos uno).
- b. La solución con 10 factores presenta un decremento interesante de % de residuos y una reducción considerable de variables originales a factores.
- c. Las soluciones de 9, 11 y 12 factores presentan un número de valores residuales menores a 0.05 bastante parecido (40, 43 y 38 respectivamente), aunque porcentualmente existan ligeras diferencias (26%, 28% y 24%).

A la vista de los resultados parece que la solución óptima es la de 10 factores, sin embargo la solución factorial definitiva deberá decidirse en la

fase tres del modelo, una vez se haya determinado la composición del beneficio; porque si la composición no parece lógica o existe alguna otra solución factorial que dé una explicación mejor al modelo esta será la solución aconsejada. Recordemos que este es un modelo de marketing y no exclusivamente estadístico, por lo tanto la lógica en la explicación del mercado debe prevalecer ante los criterios estadísticos.

El análisis factorial de diez factores, nos proporcionaba la siguiente información:

*Tabla 14 Tabla de matriz de relación de variables y factores*

PC extracted 10 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A1AM	,43896	-,26709	-,05534	-,01200	,58357
A2AM	,45245	,31247	,32103	-,33257	-,19795
A4AM	,53082	-,21602	-,04238	-,33452	,22057
A5AM	,48612	,56903	,11142	,23271	-,00104
A6AM	,59588	,21604	,24685	-,26404	-,27832
A8AM	,63658	,02347	-,20931	-,13849	,07475
A9AM	,56252	-,28639	,06054	-,25816	-,26278
A10AM	,68469	,05449	-,32059	-,16433	-,13137
A11AM	,50582	,55949	,06547	,30501	,10580
A12AM	,55137	,14942	-,11596	-,21246	,18651
A13AM	,62383	-,14400	-,36190	,13981	-,09482
A15AM	,55420	,38616	,03447	,34681	-,01688
A16AM	,52977	-,51006	,32549	,16744	-,08020
A18AM	,47002	-,48365	,32572	,27883	-,05516
A19AM	,61678	-,20777	-,32819	,09326	,09318
A20AM	,57110	,09815	-,33081	,14879	-,21994
A21AM	,39247	,32253	,43541	-,14004	,36178
A22AM	,52515	-,48077	,28826	,18959	-,03892

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
A1AM	,31704	,24141	,43993	-,08404	-,03434
A2AM	,31807	,15287	,02629	,37964	-,33451
A4AM	-,55833	,05506	,14084	,24658	-,02986
A5AM	-,19988	,19703	,13824	-,10838	-,11615
A6AM	-,03301	,17090	,08866	-,18037	,08909
A8AM	,02981	-,00831	-,30610	,00559	-,05312
A9AM	-,00169	,17596	,10032	-,45546	,15550
A10AM	-,05269	-,24987	,02576	,12777	,07504
A11AM	-,11092	,12190	-,04650	-,04448	-,11070
A12AM	,08154	-,56345	-,00603	-,26940	-,29043
A13AM	,28853	,17734	-,25307	-,09308	-,00116
A15AM	-,08886	-,17944	,09734	-,06821	,01240
A16AM	,00257	-,15632	-,01348	,01820	-,06764
A18AM	,18151	-,09902	-,02750	,11959	-,11550
A19AM	-,11560	,29634	-,32482	,09984	-,06215
A20AM	,15468	-,12960	,36141	,28757	,35453
A21AM	,13799	-,08700	-,31785	,06583	,49576
A22AM	-,24620	-,06098	-,01805	,01709	,04191

La matriz factorial contiene los coeficientes utilizados para expresar las variables estandarizadas en términos de los factores. Estos coeficientes, cargas factoriales, representan las correlaciones entre los factores y las variables. Un coeficiente con un valor absoluto alto indica que el factor y la variable están estrechamente relacionados. Los coeficientes de la matriz factorial pueden utilizarse para interpretar los factores. Aunque esta matriz factorial inicial indica una relación entre factores y variables individuales, casi nunca da como resultado factores que puedan interpretarse porque están correlacionados con muchas variables.

*Tabla 15 Tabla de estadísticos finales con 10 factores*

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A1AM	,96835	*	1	5,35515	29,8	29,8
A2AM	,93644	*	2	2,05891	11,4	41,2
A4AM	,88708	*	3	1,18327	6,6	47,8
A5AM	,74979	*	4	,92953	5,2	52,9
A6AM	,68849	*	5	,85194	4,7	57,7
A8AM	,57187	*	6	,81811	4,5	62,2
A9AM	,81047	*	7	,79229	4,4	66,6
A10AM	,70664	*	8	,75959	4,2	70,8
A11AM	,72095	*	9	,67986	3,8	74,6
A12AM	,90080	*	10	,65980	3,7	78,3
A13AM	,75682	*				
A15AM	,63238	*				
A16AM	,71076	*				
A18AM	,71287	*				
A19AM	,76919	*				
A20AM	,89547	*				
A21AM	,97589	*				
A22AM	,69418	*				

Con un modelo de 10 beneficios, los cuales algunos serán únicos y otros compuestos, obteníamos el 78.3% de la información y explicación del mercado.

### 11.3.3.- DETERMINAR LA COMPOSICIÓN DEL BENEFICIO (EN NIVELES)

El resultado de la etapa anterior es haber conseguido crear beneficios únicos que, como ya hemos dicho, en lenguaje técnico los podemos llamar factores o nuevos atributos incorrelacionados.

Una vez decidida la composición adecuada de factores (10) determinar la composición de los beneficios únicos del modelo es el objetivo de esta tercera fase. Con la misma herramienta utilizada en la fase 1 (el análisis factorial de componentes principales) pero no analizando la matriz factorial sino *la matriz de factores rotados*.

Como ya hemos dicho, la matriz factorial inicial o sin rotación indica una relación entre factores y variables individuales, casi nunca da como resultado factores que puedan interpretarse porque están correlacionados con muchas variables. Tal como dice Malhotra: “*En una matriz compleja de este tipo es difícil interpretar estos factores pero gracias a la rotación, la matriz factorial se vuelve más sencilla y es más fácil de interpretar*”<sup>220</sup> y por lo tanto la matriz factorial rotada con rotación *varimax* constituye la base para la interpretación de los factores.

*Tabla 16 Tabla de matriz de factores rotados*

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 7 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A1AM	,17864	,04201	,15327	,08311	,08506
A2AM	,07452	,19778	,07853	,11001	,07772
A4AM	,19126	,06227	,16275	,12810	,09594
A5AM	-,04736	,82846	,06094	,15627	,05176
A6AM	,09573	,33226	,08038	,62962	,12546
A8AM	,09809	,14573	,58515	,12877	,10373
A9AM	,26544	-,00625	,22550	,80609	,08108
A10AM	,09645	,13819	,36344	,17254	,52164
A11AM	-,01363	,79888	,20043	-,00856	,03511
A12AM	,09362	,19660	,13640	,09692	,07928
A13AM	,18976	,10763	,75127	,19378	,22786
A15AM	,16998	,67169	,07428	,03721	,28633
A16AM	,80075	-,00147	,12058	,15395	,05802
A18AM	,80164	-,00172	,15157	,01000	,06916
A19AM	,20973	,15172	,78135	,04476	,05953
A20AM	,10026	,20290	,17654	,09135	,88592
A21AM	,06768	,21039	,05175	,07338	,02903
A22AM	,73924	,08512	,13041	,17962	,04399

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
A1AM	,08434	,11362	,02461	,04557	,93506
A2AM	,08381	,04338	,91997	,10703	,02762
A4AM	,10218	,87491	,05513	,03095	,12085
A5AM	,01895	,08893	,13929	,02915	,04321

<sup>220</sup> Malhotra, N. K. (1997) Malhotra: Investigación de Mercados, un enfoque práctico. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

A6AM	,07139	,12379	,31783	,16702	-,03106
A8AM	,30471	,17372	,13379	,17348	,01570
A9AM	,09992	,08248	-,02103	-,00818	,12440
A10AM	,38683	,27612	,11242	,04610	-,06019
A11AM	,07788	,01875	,11595	,14292	,02803
A12AM	,89164	,06982	,07188	,06741	,09738
A13AM	,09661	-,15954	,03789	-,02452	,13607
A15AM	,22874	-,01814	-,02060	,09999	-,01909
A16AM	,11507	,08889	,04636	,02731	,06258
A18AM	,03389	-,06462	,13772	,01873	,13321
A19AM	-,03401	,27724	-,00983	-,01058	,08887
A20AM	,02925	,04275	,06153	,01815	,11437
A21AM	,07771	,02993	,11200	,94692	,04483
A22AM	-,00750	,27580	-,10172	,05176	,01021

Como en nuestro caso necesitamos simplificar la interpretación de los factores, a los que hemos llamado beneficios, nos conviene utilizar la rotación *varimax*.

La interpretación de los factores rotados por el método *varimax* no da la obtención de 10 beneficios únicos (factores), algunos de ellos *beneficios únicos compuestos* (B1, B2, B3, B4 y B5) y otros *beneficios únicos individuales* (B6, B7, B8, B9 y B10).

Tabla 17 Tabla de matriz de 10 beneficios rotados ordenada

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
AM INTERNET	<b>0,80</b>	0,00	0,12	0,15	0,06	0,12	0,09	0,05	0,03	0,06
AM SERV. INTEGRADOS	<b>0,80</b>	0,00	0,15	0,01	0,07	0,03	-0,06	0,14	0,02	0,13
AM SERV. GLOBAL	<b>0,74</b>	0,09	0,13	0,18	0,04	-0,01	0,28	-0,10	0,05	0,01
AM MENOS PESETERA	-0,05	<b>0,83</b>	0,06	0,16	0,05	0,02	0,09	0,14	0,03	0,04
AM PRECIOS ECONOM.	-0,01	<b>0,80</b>	0,20	-0,01	0,04	0,08	0,02	0,12	0,14	0,03
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	0,17	<b>0,67</b>	0,07	0,04	0,29	0,23	-0,02	-0,02	0,10	-0,02
AM COBERTURA	0,21	0,15	<b>0,78</b>	0,04	0,06	-0,03	0,28	-0,01	-0,01	0,09
AM CAL.COMUNICACIÓN	0,19	0,11	<b>0,75</b>	0,19	0,23	0,10	-0,16	0,04	-0,02	0,14
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	0,10	0,15	<b>0,59</b>	0,13	0,10	<b>0,30</b>	0,17	0,13	0,17	0,02
AM PROYECCIÓN FUTURO	0,10	<b>0,33</b>	0,08	<b>0,63</b>	0,13	0,07	0,12	<b>0,32</b>	0,17	-0,03
AM TECNOL. AVANZADA	0,27	-0,01	0,23	<b>0,81</b>	0,08	0,10	0,08	-0,02	-0,01	0,12
AM SOL. PROBLEMAS R	0,10	0,20	0,18	0,09	<b>0,89</b>	0,03	0,04	0,06	0,02	0,11
AM CONFIANZA	0,10	0,14	<b>0,36</b>	0,17	<b>0,52</b>	<b>0,39</b>	0,28	0,11	0,05	-0,06
AM CERCA CLIENTE	0,09	0,20	0,14	0,10	0,08	<b>0,89</b>	0,07	0,07	0,07	0,10
AM LÍDER	0,19	0,06	0,16	0,13	0,10	0,10	<b>0,87</b>	0,06	0,03	0,12
AM INNOVADORA	0,07	0,20	0,08	0,11	0,08	0,08	0,04	<b>0,92</b>	0,11	0,03
AM JÓVENES	0,07	0,21	0,05	0,07	0,03	0,08	0,03	0,11	<b>0,95</b>	0,04
AM MÁS EXPERIENCIA	0,18	0,04	0,15	0,08	0,09	0,08	0,11	0,02	0,05	<b>0,94</b>
	global	precio	comms	futuro	amiga	cerca	líder	innova	joven	exper

Los beneficios únicos compuestos:

1. Marca global: ofrece servicios integrados de telefonía fija, móvil e internet, es la que está mejor preparada para ofrecer servicios de internet a través del móvil, y que ofrece un servicio global de telecomunicaciones.
2. El precio: Que sea la marca menos “pesetera” (no cobra por todo), con los tarifas/ precios más económicos y la que cobre menos por los servicios adicionales (buzón de voz, mensajes escritos, etc.)
3. La comunicación/adaptación: Tiene mejor cobertura, mejor calidad de comunicación (sin cortes, ruidos, interferencias) y se adapta mejor a las necesidades del cliente.
4. Visión de futuro: Tiene proyección de futuro y tecnología avanzada.
5. Amiga: Es de mayor confianza y soluciona los problemas con mayor agilidad y rapidez que sus competidores.

Los beneficios únicos individuales:

6. Es la más cercana al cliente
7. Es la marca líder
8. La marca más innovadora
9. Es más adecuada para jóvenes
10. La marca con más experiencia.

Es en este momento cuando la subjetividad del investigador debe entrar en juego, ya que existe uno de los beneficios compuestos que no presenta demasiada lógica. El beneficio de comunicación (B3) se compone de cobertura y calidad de comunicación, pero la adaptación a las necesidades del cliente es menos lógico.

La alternativa es estudiar la composición de otras soluciones como puede ser la de 9 factores, 11 factores, 12 factores y 13 factores y después de analizar estas soluciones (resultados que pueden verse en anexo cuarto), concluimos que la que presenta una mejor composición por comprensión es la solución en 11 factores, tal como se muestra a continuación: Esta

solución presenta 11 beneficios únicos (factores), algunos de ellos *beneficios únicos compuestos* (B1, B2, B3, B4 y B5) y otros *beneficios únicos individuales* (B6, B7, B8, B9, B10 y B11).

Tabla 18 Tabla de Matriz de 11 beneficios rotados ordenada

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
AM SERV. INTEGRADOS	<b>0,80</b>	0,00	0,09	0,07	0,02	-0,08	0,00	0,17	0,13	0,00	0,16
AM INTERNET	<b>0,79</b>	-0,01	0,18	0,07	0,15	0,11	0,17	-0,11	0,06	0,06	0,04
AM SERV. GLOBAL	<b>0,74</b>	0,08	0,09	0,05	0,19	0,27	-0,02	0,10	-0,10	0,04	0,02
AM MENOS PESETERA	-0,05	<b>0,83</b>	0,10	0,06	0,15	0,11	0,06	-0,10	0,15	0,06	0,02
AM PRECIOS ECONOM.	-0,01	<b>0,80</b>	0,17	0,05	-0,01	0,02	0,08	0,11	0,12	0,14	0,03
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	0,18	<b>0,67</b>	-0,06	0,29	0,05	-0,05	0,15	0,30	-0,04	0,06	0,01
AM CAL.COMUNICACIÓN	0,18	0,10	<b>0,78</b>	0,24	0,19	-0,11	0,15	0,11	0,06	0,02	0,11
AM COBERTURA	0,20	0,15	<b>0,77</b>	0,07	0,04	<b>0,32</b>	0,00	0,18	0,01	0,02	0,07
AM SOL. PROBLEMAS R	0,10	0,19	0,17	<b>0,89</b>	0,09	0,05	0,03	0,03	0,07	0,03	0,11
AM CONFIANZA	0,10	0,13	0,25	<b>0,53</b>	0,18	0,27	<b>0,35</b>	<b>0,31</b>	0,11	0,03	-0,05
AM TECNOL. AVANZADA	0,26	-0,01	0,22	0,09	<b>0,81</b>	0,09	0,11	0,05	-0,02	0,00	0,12
AM PROYECCIÓN FUTURO	0,10	<b>0,33</b>	-0,01	0,13	<b>0,64</b>	0,11	0,03	0,19	<b>0,31</b>	0,14	-0,01
AM LÍDER	0,19	0,06	0,10	0,10	0,13	<b>0,88</b>	0,10	0,10	0,06	0,04	0,12
AM CERCA CLIENTE	0,09	0,19	0,10	0,10	0,09	0,09	<b>0,91</b>	0,11	0,08	0,09	0,08
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	0,12	0,15	0,25	0,10	0,15	0,12	0,13	<b>0,84</b>	0,09	0,08	0,09
AM INNOVADORA	0,07	0,20	0,05	0,08	0,11	0,05	0,08	0,07	<b>0,92</b>	0,11	0,03
AM JÓVENES	0,07	0,21	0,02	0,03	0,07	0,04	0,08	0,07	0,11	<b>0,95</b>	0,04
AM MÁS EXPERIENCIA	0,17	0,04	0,13	0,08	0,09	0,11	0,07	0,07	0,02	0,04	<b>0,94</b>

Los beneficios únicos compuestos:

1. Marca global: ofrece servicios integrados de telefonía fija, móvil e internet, es la que está mejor preparada para ofrecer servicios de internet a través del móvil, y que ofrece un servicio global de telecomunicaciones.
2. El precio: Que sea la marca menos “pesetera” (no cobra por todo), con los tarifas/ precios más económicos y la que cobre menos por los servicios adicionales (buzón de voz, mensajes escritos, etc.)
3. La comunicación: Tiene mejor cobertura, mejor calidad de comunicación (sin cortes, ruidos, interferencias)



4. Amiga: Es de mayor confianza y soluciona los problemas con mayor agilidad y rapidez que sus competidores.
5. Visión de futuro: Tiene la tecnología más avanzada y mayor proyección de futuro

Los beneficios únicos individuales:

6. Es la marca líder
7. Es la más cercana al cliente.
8. Se adapta mejor a las necesidades del cliente
9. La marca más innovadora
10. Es más adecuada para jóvenes
11. La marca con más experiencia.

En este caso el beneficio comunicación (B3) se compone sólo de dos atributos con mucha coherencia y ahora existe un beneficio único individual nuevo con el atributo “se adapta a las necesidades del cliente” (B8).

Definitivamente la solución de 11 factores nos proporciona 11 beneficios únicos muy coherentes con el mercado estudiado y un ajuste del análisis factorial muy adecuado.

### 11.3.4.- DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE CADA BENEFICIO ÚNICO.

Para que el modelo sea completo es preciso determinar la importancia de cada beneficio único hallado, sea compuesto o sea individual. De esta forma lograremos ante un presupuesto de comunicación determinado, saber en qué proporción necesitamos realizar la inversión, en qué mensajes y en qué medida.

Como ya se ha visto en el apartado 10.3.4., esta importancia se mide directamente de los resultados que el análisis factorial proporciona en su matriz de puntuaciones de los coeficientes factoriales (Factor Score Coefficient Matrix), donde se relacionan el factor (beneficio único compuesto) y los atributos (niveles que lo componen).

*Tabla 19 Tabla de coeficientes de calificación de factores (b°) y variables (matriz)*

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A1AM	-,08057	,00680	-,08760	-,02802	-,02290
A2AM	,01183	-,09027	,00260	-,03221	-,12217
A4AM	-,05466	-,02664	-,10198	-,01444	-,08740
A5AM	-,04835	,52258	,05088	-,12937	,07030
A6AM	-,07446	,05940	-,17851	-,02677	,58877
A8AM	-,06229	-,07681	-,02517	-,14446	-,02559
A9AM	-,06374	-,08612	,02701	-,08022	,83546
A10AM	-,07371	-,13240	-,02094	,39224	-,02480
A11AM	-,00434	,47667	,09573	-,16540	-,13277
A12AM	-,01890	-,02908	-,05994	-,14441	-,05709
A13AM	-,05496	-,05690	,67039	,01477	,04609
A15AM	,13473	,37541	-,27052	,14256	-,07592
A16AM	,45024	-,01846	,03046	-,03025	-,04804
A18AM	,50102	-,01086	-,09642	-,01161	-,19322
A19AM	-,04712	,03119	,65164	-,17223	-,16719
A20AM	-,02994	-,06682	-,07865	,92568	-,07060
A21AM	-,02155	-,11081	,02278	,02472	-,03613
A22AM	,40561	,07500	-,11609	-,04829	,01377

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
A1AM	-,01854	-,02666	-,02610	-,00956	-,01788
A2AM	,00299	-,03054	-,04229	1,00752	-,09760
A4AM	,91719	-,03582	-,06688	,01960	-,01970
A5AM	,08409	-,05005	-,31678	-,00965	-,13861
A6AM	-,02171	-,14495	,08871	,13299	,00338
A8AM	-,05241	-,08126	,98344	-,01166	-,02231
A9AM	-,10873	,01587	-,11163	-,18497	-,04488
A10AM	,15577	,19812	,15297	,00789	-,02418
A11AM	-,02543	-,05459	-,02158	-,03959	-,02439
A12AM	-,05111	1,02502	-,10157	-,03624	-,04895
A13AM	-,31507	,03921	-,13458	,00973	,01422

A15AM	-,15330	,01204	,26101	-,23033	-,09789
A16AM	-,02706	,14904	-,29864	,03851	,02063
A18AM	-,23917	-,07704	,15895	,14811	-,07266
A19AM	,21403	-,15780	-,01499	-,01681	,01082
A20AM	-,04747	-,18531	-,19273	-,01987	,03900
A21AM	-,02247	-,05092	-,04697	-,10501	1,08071
A22AM	,16002	-,12412	,02251	-,18098	,00793

	Factor 11
A1AM	1,04782
A2AM	-,00225
A4AM	,00785
A5AM	,02307
A6AM	-,06842
A8AM	,00518
A9AM	,02992
A10AM	-,18485
A11AM	,01535
A12AM	,00601
A13AM	-,02222
A15AM	-,01577
A16AM	-,11555
A18AM	,05001
A19AM	-,08525
A20AM	,04281
A21AM	-,01499
A22AM	-,12774

Se trata de hallar la suma de los coeficientes de puntuación de cada factor y relativizar el valor de esta suma sobre el sumatorio total de puntuaciones de todos los factores tal como se muestra a continuación:

Tabla 20 Matriz de puntuaciones de los coeficientes factoriales ordenada

Factor Score Coefficient Matrix

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
AM INTERNET	A16AM	<b>0,45</b>	-0,02	0,03	-0,03	-0,05	-0,03	0,15	-0,30	0,04	0,02	-0,12
AM SERV. INTEGRADOS	A18AM	<b>0,50</b>	-0,01	-0,10	-0,01	-0,19	-0,24	-0,08	0,16	0,15	-0,07	0,05
AM SERV. GLOBAL	A22AM	<b>0,41</b>	0,08	-0,12	-0,05	0,01	0,16	-0,12	0,02	-0,18	0,01	-0,13
AM MENOS PESETERA	A5AM	-0,05	<b>0,52</b>	0,05	-0,13	0,07	0,08	-0,05	-0,32	-0,01	-0,14	0,02
AM PRECIOS ECONOM.	A11AM	0,00	<b>0,48</b>	0,10	-0,17	-0,13	-0,03	-0,05	-0,02	-0,04	-0,02	0,02
AM COBRA MENOS SERV.ADCIO.	A15AM	0,13	<b>0,38</b>	-0,27	0,14	-0,08	-0,15	0,01	0,26	-0,23	-0,10	-0,02
AM CAL.COMUNICACIÓN	A13AM	-0,05	-0,06	<b>0,67</b>	0,01	0,05	-0,32	0,04	-0,13	0,01	0,01	-0,02
AM COBERTURA	A19AM	-0,05	0,03	<b>0,65</b>	-0,17	-0,17	0,21	-0,16	-0,01	-0,02	0,01	-0,09
AM CONFIANZA	A10AM	-0,07	-0,13	-0,02	<b>0,39</b>	-0,02	0,16	0,20	0,15	0,01	-0,02	-0,18
AM SOL. PROBLEMAS R	A20AM	-0,03	-0,07	-0,08	<b>0,93</b>	-0,07	-0,05	-0,19	-0,19	-0,02	0,04	0,04
AM PROYECCION FUTUROI	A6AM	-0,07	0,06	-0,18	-0,03	<b>0,59</b>	-0,02	-0,14	0,09	0,13	0,00	-0,07
AM TECNOL. AVANZADA	A9AM	-0,06	-0,09	0,03	-0,08	<b>0,84</b>	-0,11	0,02	-0,11	-0,18	-0,04	0,03
AM LÍDER	A4AM	-0,05	-0,03	-0,10	-0,01	-0,09	<b>0,92</b>	-0,04	-0,07	0,02	-0,02	0,01
AM CERCA CLIENTE	A12AM	-0,02	-0,03	-0,06	-0,14	-0,06	-0,05	<b>1,03</b>	-0,10	-0,04	-0,05	0,01
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	A8AM	-0,06	-0,08	-0,03	-0,14	-0,03	-0,05	-0,08	<b>0,98</b>	-0,01	-0,02	0,01
AM INNOVADORA	A2AM	0,01	-0,09	0,00	-0,03	-0,12	0,00	-0,03	-0,04	<b>1,01</b>	-0,10	0,00
AM JÓVENES	A21AM	-0,02	-0,11	0,02	0,02	-0,04	-0,02	-0,05	-0,05	-0,11	<b>1,08</b>	-0,01
AM MÁS EXPERIENCIA	A1AM	-0,08	0,01	-0,09	-0,03	-0,02	-0,02	-0,03	-0,03	-0,01	-0,02	<b>1,05</b>
<b>Suma</b>		<b>0,87</b>	<b>0,84</b>	<b>0,52</b>	<b>0,47</b>	<b>0,49</b>	<b>0,45</b>	<b>0,42</b>	<b>0,29</b>	<b>0,52</b>	<b>0,57</b>	<b>0,59</b>
<b>% s/ suma total</b>		<b>14,4%</b>	<b>14,0%</b>	<b>8,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,9%</b>	<b>8,6%</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,8%</b>

La importancia de cada beneficio es el resultado de esta relativización y si ordenamos los beneficios (factores) según su importancia, observamos en la tabla siguiente que marca global, precio, experiencia y juventud son los beneficios más importantes, con valores superiores al 9%, que sería la media si repartiéramos de forma proporcional la importancia entre todos los beneficios hallados ( $100\%/11 = 9\%$ )

*Tabla 21 Tabla del ranking de Beneficios por importancia*

Beneficio	Importancia
B1. Global	14,4%
B2. Precio	14,0%
B11. Experta	9,8%
B10. Joven	9,4%
B9. Innovadora	8,6%
B3. Comunicación	8,5%
B5. Visión de futuro	8,1%
B4. Amiga	7,8%
B6. Líder	7,5%
B7. Cercana al cliente	7,0%
B8. Adaptación al cliente	4,9%

Es decir, podíamos interpretar que el usuario de telefonía móvil le pedía a AM que fuera una marca global, con buen precio y, posteriormente, que tuviera experiencia siendo una marca joven e innovadora.

#### 11.3.5.- DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE LOS NIVELES (ATRIBUTOS) DE LOS BENEFICIOS ÚNICOS.

Una vez se consigue determinar cuáles son beneficios únicos individuales y cuáles beneficios únicos compuestos, debemos para estos últimos estimar la importancia de cada uno de estos atributos en su composición, porque la relevancia de cada nivel del beneficio puede ser muy diferente.

Como ya se ha visto en el apartado 10.3.5, existen dos posibilidades para obtener esta importancia de los niveles que componen el beneficio único compuesto.

1. El análisis factorial nos proporciona la información necesaria para la determinación de esta importancia relativa de los atributos a partir de la matriz de coeficientes de puntuación del factor (Factor Score Coefficient Matrix), donde se relacionan el factor (beneficio único compuesto) y la relevancia que cada atributo tiene en la configuración de este factor. Porque, en resumen, el análisis factorial halla factores que son combinación lineal de las variables originales.

De esta forma, observando en nuestro trabajo la matriz de coeficientes de calificación de los factores:

*Tabla 22 Tabla de coeficientes de calificación de factores y variables (matriz)*

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A1AM	-,08057	,00680	-,08760	-,02802	-,02290
A2AM	,01183	-,09027	,00260	-,03221	-,12217
A4AM	-,05466	-,02664	-,10198	-,01444	-,08740
A5AM	-,04835	,52258	,05088	-,12937	,07030
A6AM	-,07446	,05940	-,17851	-,02677	,58877
A8AM	-,06229	-,07681	-,02517	-,14446	-,02559
A9AM	-,06374	-,08612	,02701	-,08022	,83546
A10AM	-,07371	-,13240	-,02094	,39224	-,02480
A11AM	-,00434	,47667	,09573	-,16540	-,13277
A12AM	-,01890	-,02908	-,05994	-,14441	-,05709
A13AM	-,05496	-,05690	,67039	,01477	,04609
A15AM	,13473	,37541	-,27052	,14256	-,07592
A16AM	,45024	-,01846	,03046	-,03025	-,04804
A18AM	,50102	-,01086	-,09642	-,01161	-,19322
A19AM	-,04712	,03119	,65164	-,17223	-,16719
A20AM	-,02994	-,06682	-,07865	,92568	-,07060
A21AM	-,02155	-,11081	,02278	,02472	-,03613
A22AM	,40561	,07500	-,11609	-,04829	,01377

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
A1AM	-,01854	-,02666	-,02610	-,00956	-,01788
A2AM	,00299	-,03054	-,04229	1,00752	-,09760
A4AM	,91719	-,03582	-,06688	,01960	-,01970
A5AM	,08409	-,05005	-,31678	-,00965	-,13861
A6AM	-,02171	-,14495	,08871	,13299	,00338
A8AM	-,05241	-,08126	,98344	-,01166	-,02231
A9AM	-,10873	,01587	-,11163	-,18497	-,04488
A10AM	,15577	,19812	,15297	,00789	-,02418
A11AM	-,02543	-,05459	-,02158	-,03959	-,02439
A12AM	-,05111	1,02502	-,10157	-,03624	-,04895
A13AM	-,31507	,03921	-,13458	,00973	,01422
A15AM	-,15330	,01204	,26101	-,23033	-,09789
A16AM	-,02706	,14904	-,29864	,03851	,02063
A18AM	-,23917	-,07704	,15895	,14811	-,07266
A19AM	,21403	-,15780	-,01499	-,01681	,01082
A20AM	-,04747	-,18531	-,19273	-,01987	,03900
A21AM	-,02247	-,05092	-,04697	-,10501	1,08071
A22AM	,16002	-,12412	,02251	-,18098	,00793

Factor 11	
A1AM	1,04782
A2AM	-,00225
A4AM	,00785
A5AM	,02307
A6AM	-,06842
A8AM	,00518
A9AM	,02992
A10AM	-,18485
A11AM	,01535
A12AM	,00601
A13AM	-,02222
A15AM	-,01577
A16AM	-,11555
A18AM	,05001
A19AM	-,08525
A20AM	,04281
A21AM	-,01499
A22AM	-,12774

Las importancias se obtienen relativizando los coeficientes de calificación de los factores que, según hemos definido, forman parte del beneficio único compuesto. De esta forma, para el beneficio 1 (Marca global), los coeficientes de los atributos que forman parte del beneficio y que acabamos de ver en la matriz de coeficientes de calificación (Factor Score Coefficient Matrix)son los siguientes:

		<u>B1</u>
AM INTERNET	A16AM	<b>0,45</b>
AM SERV. INTEGRADOS	A18AM	<b>0,50</b>
AM SERV. GLOBAL	A22AM	<b>0,41</b>

Recordemos que la importancia de cada atributo dentro del beneficio se obtiene de la siguiente forma

$$I_{nj} = \frac{W_{ij}}{\sum_{i=1}^n W_{ij}} \times 100$$

En nuestro caso el sumatorio de los coeficientes es igual a **1,36**, por lo que los coeficientes relativizados proporcionan las siguientes importancias:

AM INTERNET	A16AM	33,2%
AM SERV. INTEGRADOS	A18AM	36,9%
AM SERV. GLOBAL	A22AM	29,9%

De la misma forma deben calcularse el resto de importancias de los atributos únicos compuestos:

AM MENOS PESETERA	A5AM	38,0%
AM PRECIOS ECONOM.	A11AM	34,7%
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	A15AM	27,3%
AM CAL.COMUNICACION	A13AM	50,7%
AM COBERTURA	A19AM	49,3%
AM CONFIANZA	A10AM	29,8%
AM SOL. PROBLEMAS R	A20AM	70,2%
AM PROYECCION FUTURO	A6AM	41,3%
AM TECNOL. AVANZADA	A9AM	58,7%

2. Cálculo de las importancias a partir del análisis de regresión múltiple.

A través del análisis factorial, se consigue guardar como nuevas variables los beneficios que se han creado como factores. A continuación se muestran las variables guardadas para el caso que nos ocupa con el programa estadístico SPSS.

11 PC EXACT factor scores will be saved.

Following factor scores will be added to the working file:

Name	Label
FAC1_1	REGR factor score 1 for analysis 1
FAC2_1	REGR factor score 2 for analysis 1
FAC3_1	REGR factor score 3 for analysis 1
FAC4_1	REGR factor score 4 for analysis 1
FAC5_1	REGR factor score 5 for analysis 1
FAC6_1	REGR factor score 6 for analysis 1
FAC7_1	REGR factor score 7 for analysis 1
FAC8_1	REGR factor score 8 for analysis 1
FAC9_1	REGR factor score 9 for analysis 1
FAC10_1	REGR factor score 10 for analysis 1
FAC11_1	REGR factor score 11 for analysis 1

Se trata pues de aplicar un análisis de regresión múltiple, donde cada uno de estos factores actuará como variable a explicar y las variables explicativas serán aquellos atributos que, según la fase 3, del modelo forman el beneficio único.

Obsérvese el resultado para el primer beneficio:

**Tabla 23** *Tabla de estadísticos iniciales del análisis de regresión múltiple*

```

* * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

      Mean   Std Dev   Label
B1           ,000     1,000   Marca global
A16AM        ,483     1,579   AM INTERNET (POND)
A18AM        ,379     1,445   AM SERV. INTEGRADOS (POND)
A22AM        ,394     1,448   AM SERV. GLOBAL (POND)

N of Cases = 1222

Correlation, 1-tailed Sig:

      B1      A16AM      A18AM      A22AM
B1      1,000      ,793      ,804      ,741
      ,          ,000      ,000      ,000
A16AM    ,793      1,000      ,515      ,542
      ,000      ,          ,000      ,000
A18AM    ,804      ,515      1,000      ,452
      ,000      ,000      ,          ,000
A22AM    ,741      ,542      ,452      1,000
      ,000      ,000      ,000      ,

Equation Number 1   Dependent Variable..   B1   Marca global

Descriptive Statistics are printed on Page   42

Block Number 1.  Method:  Enter      A16AM   A18AM   A22AM

Variable(s) Entered on Step Number
1..  A22AM   AM SERV. GLOBAL (POND)
2..  A18AM   AM SERV. INTEGRADOS (POND)
3..  A16AM   AM INTERNET (POND)

Multiple R           ,95585
R Square            ,91365221
Adjusted R Square    ,91343
Standard Error       ,29422

Analysis of Variance
      DF      Sum of Squares      Mean Square
Regression      3      1115,79129      371,93043
Residual      1218      105,46120      ,08657

F =      4296,41569      Signif F =      ,0000

----- Variables in the Equation -----
Variable      B      SE B      Beta   Tolerance      VIF      T
A16AM      ,239729      ,006799      ,378551      ,614966      1,626      35,259
A18AM      ,319166      ,007002      ,461208      ,692328      1,444      45,580
A22AM      ,226077      ,007127      ,327285      ,665859      1,502      31,721
(Constant)  -,325689      ,008901

```

<sup>221</sup> El resultado de la R cuadrado igual a 0,92 indica que el modelo proporciona un buen ajuste.



----- in -----

Variable	Sig	T
A16AM	,0000	
A18AM	,0000	
A22AM	,0000	
(Constant)	,0000	

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions			
			Constant	A16AM	A18AM	A22AM
1	2,25247	1,000	,04855	,07823	,07959	,07914
2	,82625	1,651	,94778	,02071	,03879	,03312
3	,51338	2,095	,00046	,01349	,72873	,49501
4	,40791	2,350	,00321	,88757	,15289	,39273

End Block Number 1 All requested variables entered.

El resultado del análisis de regresión múltiple determina la importancia de los atributos que forman el beneficio único compuesto con los valores de la Beta que generan la ecuación de regresión lineal como sigue:

$$B1 = -0,3256 + 0,2397 \cdot A16AM + 0,3191 \cdot A18AM + 0,2260 \cdot A22AM$$

De esta forma y si obviamos el valor de la constante para relativizar el peso (la importancia) que representa cada atributo sobre el beneficio:

### *Beneficio 1: Marca global*

	Variable	B	%
AM INTERNET	A16AM	0,239729	<b>30,5%</b>
AM SERV. INTEGRADOS	A18AM	0,319166	<b>40,7%</b>
AM SERV. GLOBAL	A22AM	0,226077	<b>28,8%</b>
	(Constant)	-0,32569	
		0,784972 <sup>222</sup>	100,0%

Realizar el análisis de regresión lineal múltiple para el resto de beneficios únicos compuestos (B2, B3, B4 y B5), nos proporciona los siguientes valores:

### *Beneficio 2: Precio*

	Variable	B	%
AM MENOS PESETERA	A5AM	0,154524	<b>39,8%</b>
AM PRECIOS ECONOM.	A11AM	0,128068	<b>33,0%</b>
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	A15AM	0,10553	<b>27,2%</b>

<sup>222</sup> Suma de las betas de las variables sin tener en cuenta el valor de la constante de la ecuación.

(Constant)	-0,79629	
	0,388122	100,0%

### *Beneficio 3: Comunicación*

	Variable	B	
AM CAL.COMUNICACIÓN	A13AM	0,344133	<b>52,2%</b>
AM COBERTURA	A19AM	0,31466	<b>47,8%</b>
	(Constant)	-0,32456	
		0,658793	100,0%

### *Beneficio 4: Marca amiga*

	Variable	B	
AM CONFIANZA	A10AM	0,073935	<b>13,8%</b>
AM SOL. PROBLEMAS R	A20AM	0,461508	<b>86,2%</b>
	(Constant)	-0,33756	
		0,535443	100,0%

### *Beneficio 5: Visión de futuro*

	Variable	B	
AM PROYECCIÓN FUTURO	A6AM	0,138039	<b>26,6%</b>
AM TECNOL. AVANZADA	A9AM	0,381638	<b>73,4%</b>
	(Constant)	-0,50498	
		0,519677	100,0%

Obsérvese que existen ligeras diferencias entre los dos métodos que se proponen, las importancias de cada atributo en el beneficio único compuesto varían ligeramente en la mayoría de beneficios, a excepción de los beneficios 4 y 5 donde las diferencias son más acusadas tal como se puede observar en la siguiente tabla:

*Tabla 24 Tabla comparativa de importancias según análisis factorial y análisis de regresión*

		Factorial	Regresión	Diferencia
<b>B1</b>				
AM INTERNET	A16AM	33,2%	30,5%	2,6
AM SERV. INTEGRADOS	A18AM	36,9%	40,7%	-3,7
AM SERV. GLOBAL	A22AM	29,9%	28,8%	1,1
<b>B2</b>				
AM MENOS PESETERA	A5AM	38,0%	39,8%	-1,8
AM PRECIOS ECONOM.	A11AM	34,7%	33,0%	1,7
AM COBRA MENOS SERV. ADIC	A15AM	27,3%	27,2%	0,1
<b>B3</b>				
AM CAL. COMUNICACIÓN	A13AM	50,7%	52,2%	-1,5
AM COBERTURA	A19AM	49,3%	47,8%	1,5

<b>B4</b>				
AM CONFIANZA	A10AM	29,8%	13,8%	16,0
AM SOL. PROBLEMAS R	A20AM	70,2%	86,2%	-16,0
<b>B5</b>				
AM PROYECCIÓN FUTURO	A6AM	41,3%	26,6%	14,8
AM TECNOL. AVANZADA	A9AM	58,7%	73,4%	-14,8

El análisis de regresión múltiple presenta porcentajes más acusados de diferencias en la importancia de los atributos que componen el beneficio. Elegir uno de los dos métodos es, como hemos dicho, una tarea subjetiva del investigador, aunque nosotros proponemos utilizar los coeficientes que provienen del análisis de regresión múltiple, principalmente porque han estimado una recta de regresión en la que la constante juega un papel fundamental en la construcción de esta importancia, determinando el punto de partida o de intercepción de la recta.

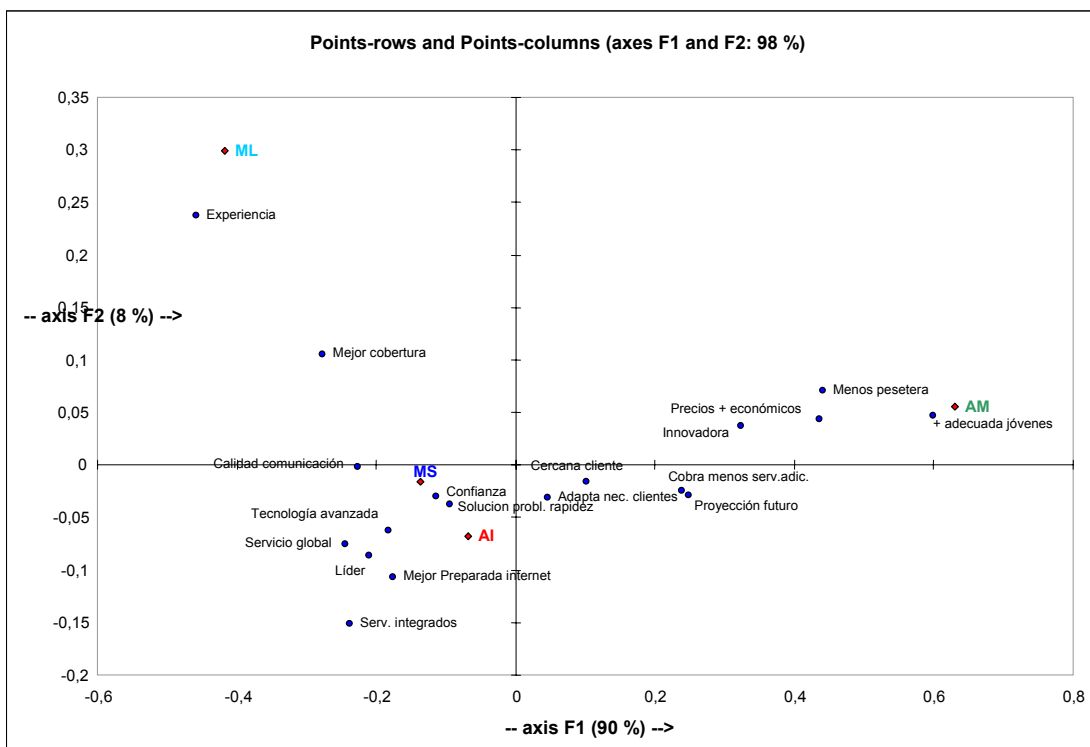
### 11.3.6.- DECIDIR EL FUTURO POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.

El modelo ya ofrece, en estos momentos, todos los ingredientes necesarios para que el profesional de marketing pueda tomar una decisión sobre la proyección o proyecciones que desea hacer en términos de beneficios únicos.

Puestos en situación, como ya se ha definido previamente, esta es una tarea completamente subjetiva y, por lo tanto, debemos decidir hacia donde puede ir nuestra marca.

Recuperando la situación que teníamos de mercado, tal como se observa de nuevo en la figura 7, existían infinitas posibilidades para nuestra marca en este escenario. Es decir, la marca AM podía decidir un movimiento en posicionamiento hacia cualquier punto del mapa.

Figura 7 Mapa de posicionamiento del mercado de telefonía móvil en el año 2.000.



AM en estos momentos tenía una situación de buena diferenciación en el mercado, sin embargo la mayor parte del mercado en términos de cuota correspondía a MS y AI por lo que algunas posibilidades eran:

1. Que AM reforzara su posicionamiento diferencial, pero fortaleciendo sus atributos referidos a precio y no tanto a juventud.
2. Que AM se moviera hacia la zona central del mapa de posicionamiento ofreciendo más experiencia, confianza, y cercanía al cliente intentando normalizar su imagen, es decir intentando parecerse más a la marca líder (MS en este caso).

Uno de los procedimientos más habituales para decidir un mejor posicionamiento en el mercado es intentar acercarse a la *marca ideal*. La marca ideal o preferida es aquella marca que se obtiene a partir del ranking que el usuario establece sobre la importancia que cada atributo o beneficio tiene para él en la elección del producto/servicio. Los usuarios determinan cuáles son los atributos más importantes en la elección de la marca y, a partir de sus menciones o valoraciones, se consigue construir un *ranking* de preferencias medio que llamamos marca ideal. En nuestro trabajo esta marca ideal se consigue a partir de la pregunta 1.2., referenciada con anterioridad.

Este es un procedimiento muy habitual en investigación de imagen y posicionamiento de marca, sin embargo en nuestro caso no lo vamos a considerar porque sólo viene a ser una opción más, aparte de las ya señaladas, de posicionamiento futuro para AM.

### 11.3.7.- ESTIMAR FUTUROS VALORES DE LOS NIVELES (ATRIBUTOS) DEL BENEFICIO.

Para observar el funcionamiento del modelo realizaremos la estimación de futuros valores para las dos situaciones planteadas en la fase anterior.

1. **La primera** es una posición en precios y gracias a las fases anteriores del modelo ahora sabemos que:

Precio es el beneficio número 2, que tiene una importancia global del 14% y que está formado por los siguientes atributos (niveles):

#### *Beneficio 2: Precio*

	Variable	B	
AM MENOS PESETERA	A5AM	0,154524	<b>39,8%</b>
AM PRECIOS ECONOM.	A11AM	0,128068	<b>33,0%</b>
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	A15AM	0,10553	<b>27,2%</b>
	(Constant)	-0,79629	
		0,388122	100,0%

Por lo tanto, suponiendo que queremos incrementar nuestra comunicación para conseguir un mejor posicionamiento en precios, deberemos escoger hasta que nivel incrementaremos nuestra comunicación en este beneficio.

Por ejemplo si mejoramos en un 90% su nivel actual, este valor debería ajustarse al beneficio y en proporción a su peso hallado por el modelo.

Nivel actual del beneficio precio, en AM:

Datos en % vertical	ML00	MS00	AI00	AM00
Menos pesetera	5,2	29,8	35,3	<b>35,9</b>
Precios + económicos	5,4	41,8	43,1	<b>45,4</b>
Cobra menos serv. adic.	4,8	35,8	38,5	<b>27,1</b>

Base: Total entrevistados (1.222)

Tabla 25 Matriz de datos iniciales

Datos en valores absolutos	ML00	MS00	AI00	AM00
Menos pesetera	64	364	431	439
Precios + económicos	66	511	527	555
Cobra menos serv. adic.	59	437	471	331
<b>Total</b>	189	1312	1429	<b>1325</b>

Base: Total entrevistados (1.222)

Incrementar en un 90% significaría pasar de 1325 asociaciones a 2518 asociaciones a atributos de precio, y el modelo nos muestra como debería realizarse esta distribución:

Atributos	variable	Peso	V. proy.
Menos pesetera	A5AM	0,398	1002
Precios + económicos	A11AM	0,330	831
Cobra menos serv. adic.	A15AM	0,272	685
<b>Total</b>			<b>2518</b>

2. **La segunda** situación que se planteaba era que AM, en aquellos momentos, tenía una situación de buena diferenciación en el mercado. Sin embargo, la mayor parte del mercado en términos de cuota correspondía a MS y AI, por lo que una posibilidad para Am era moverse hacia la zona central del mapa de posicionamiento ofreciendo más experiencia, confianza, y cercanía al cliente.

En este caso dos de los beneficios que se mencionan: cercanía al cliente y experiencia, son beneficios únicos individuales y confianza es un atributo que forma parte de un beneficio único compuesto, esto significa que, según el modelo, no es posible invertir en confianza como atributo sin invertir también en el segundo atributo que compone el beneficio "amiga", por lo tanto, la simulación deberá hacerse sobre el beneficio 4, amiga, el beneficio 7, cercanía al cliente y el beneficio 11 experta.

Tabla 26 *Tabla de importancias por beneficio*

Beneficio	Importancia
B1. Global	14,4%
B2. Precio	14,0%
<u>B11. Experta</u>	<u>9,8%</u>
B10. Joven	9,4%
B9. Innovadora	8,6%
B3. Comunicación	8,5%
B5. Visión de futuro	8,1%
<u>B4. Amiga</u>	<u>7,8%</u>
B6. Líder	7,5%
<u>B7. Cercana al cliente</u>	<u>7,0%</u>
B8. Adaptación al cliente	4,9%

Amiga es el beneficio número 4 y tiene una importancia global del 7,8%. Está formado por los siguientes atributos (niveles):

*Beneficio 4: Amiga*

	Variable	B	
AM CONFIANZA	A10AM	0,073935	<b>13,8%</b>
AM SOL. PROBLEMAS R	A20AM	0,461508	<b>86,2%</b>
	(Constant)	-0,33756	
		0,535443	100,0%

Cercanía al cliente es el beneficio número 7 y tiene una importancia global del 7% y es un beneficio único individual, por lo que el beneficio corresponde al atributo original.

Experta es el beneficio número 11 y tiene una importancia global del 9.8%, también es un beneficio único individual por lo que el beneficio corresponde al atributo original.

Supongamos que queremos incrementar de la misma forma que la simulación anterior, el 90%. Evidentemente esto siempre depende del presupuesto pero el resultado es:



*Tabla 27 Tabla de pesos de atributos y beneficios*

Beneficio	Peso	Atributos	Peso atributo	Peso s/100	Valor Proy.	
B4. Amiga	7,8%					
		AM CONFIANZA	13,8%	1,1%	4,4%	65
		AM SOL. PROBLEMAS R	86,2%	6,7%	27,4%	404
B7. Cercana al cliente	7,0%			28,3%	417	
B11. Experta	9,8%			39,8%	587	
	<b>24,6%</b>				<b>1473</b>	

### 11.3.8.- PROYECTAR EL POSICIONAMIENTO CON LOS VALORES FUTUROS.

Tal como hemos visto en el punto 10.3.8. para poder **proyectar el posicionamiento con los valores futuros** (de la simulación) es necesario, primero calcular la solución de compromiso, que son las coordenadas de los atributos en el mapa de posicionamiento fruto del cálculo conjunto de los datos de los dos escenarios objeto de estudio, escenario inicial y escenario simulado.

Por lo tanto, vamos a ilustrar la solución de compromiso o el posicionamiento proyectado de las dos situaciones planteadas:

1. Para **la primera** simulación (mejora del posicionamiento en precios). Mostramos en primer lugar y tal como enuncia el modelo, la solución de compromiso que es el resultado de aplicar un análisis de correspondencias sobre las tres matrices de datos que se muestran a continuación:

La matriz de datos inicial ya ha sido especificada en este trabajo como tabla 1 en el punto 11.3.1.

La **matriz de datos estimados** o proyectados obtenidos de la fase anterior y observados en el punto 11.3.7., de este trabajo es la siguiente:

*Tabla 28 Tabla de datos originales de la simulación en precios*

	MLb2	MSb2	Alb2	AMb2
Experienciab2	366	1068	709	68
Innovadorab2	94	684	629	583
Líderb2	141	1001	779	184
Menos peseterab2	64	364	431	1002
Proyección futurob2	66	708	582	475
Adapta nec. Clientesb2	92	755	562	322
Tecnología avanzadab2	121	814	628	173

Confianza <sup>b2</sup>	122	760	604	218
Precios + económicos <sup>b2</sup>	66	511	527	831
Cercana cliente <sup>b2</sup>	82	642	507	322
Calidad comunicación <sup>b2</sup>	156	800	631	157
Cobra menos serv. adic. <sup>b2</sup>	59	437	471	685
Mejor Preparada internet <sup>b2</sup>	94	638	591	142
Serv. Integrados <sup>b2</sup>	90	658	627	103
Mejor cobertura <sup>b2</sup>	229	892	653	160
Solución probl. Rapidez <sup>b2</sup>	87	539	455	167
+ adecuada jóvenes <sup>b2</sup>	28	593	439	692
Servicio global <sup>b2</sup>	113	695	579	113

Y la **matriz de medias ponderadas**, siendo la Varianza explicada de la matriz de datos originales de 97,91% y del 99,04% para los datos proyectados o simulados, es:

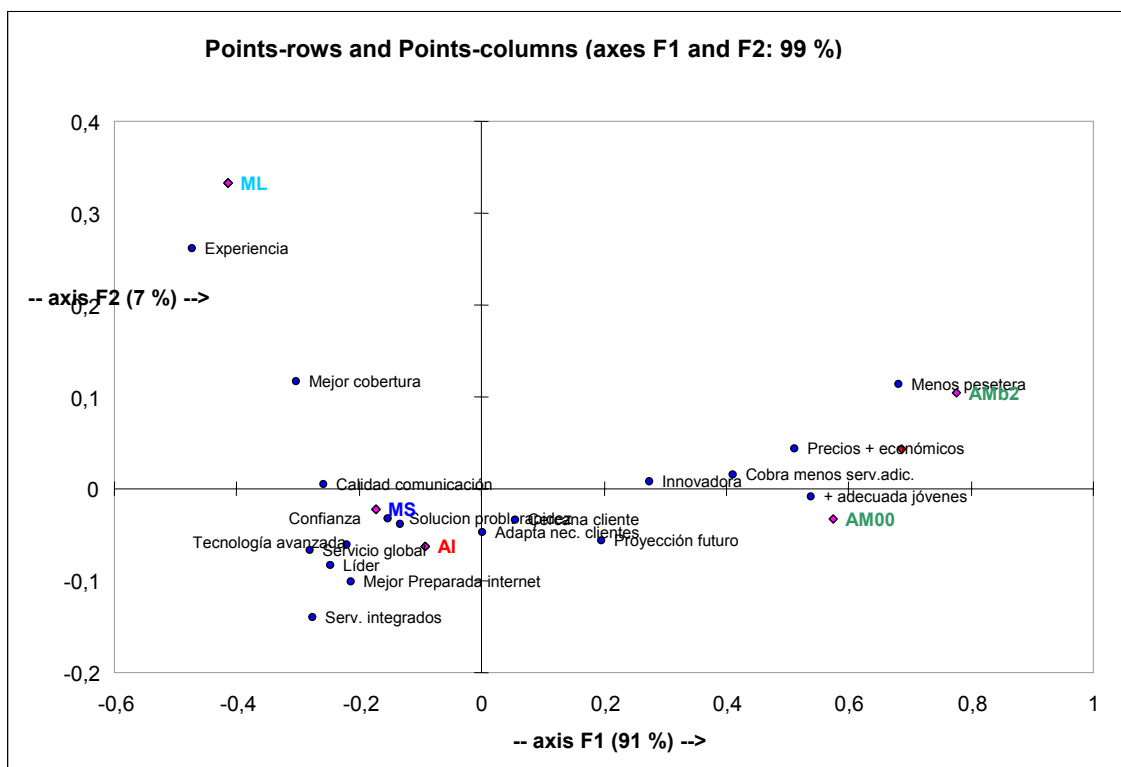
*Tabla 29 Tabla de valores de medias ponderadas (matriz)*

	MLxx	MSxx	Alxx	AMxx
Experiencia	366	1068	709	68
Innovadora	94	684	629	583
Líder	141	1001	779	184
Menos pesetera	64	364	431	722
Proyección futuro	66	708	582	475
Adapta nec. clientes	92	755	562	322
Tecnología avanzada	121	814	628	173
Confianza	122	760	604	218
Precios + económicos	66	511	527	694
Cercana cliente	82	642	507	322
Calidad comunicación	156	800	631	157
Cobra menos serv.adic.	59	437	471	509
Mejor Preparada internet	94	638	591	142
Serv. integrados	90	658	627	103
Mejor cobertura	229	892	653	160
Solucion probl. rapidez	87	539	455	167
+ adecuada jóvenes	28	593	439	692
Servicio global	113	695	579	113

Por lo tanto y como ya se ha dicho, es posible hallar la solución de compromiso realizando un análisis de correspondencias sobre estas tres matrices de datos especificadas visualizando el posicionamiento de las marcas de dos formas diferentes:

1. Visualizar el posicionamiento de las marcas sobre la solución de compromiso de los atributos<sup>223</sup> (modalidad SM – Simulación sólo de Marcas), es decir, los atributos, ocupan una posición “media” entre el periodo actual y el simulado y las marcas se posicionan sobre este espacio de los atributos o, dicho de otra forma, se calcula únicamente la solución de compromiso de los atributos y se observa el movimiento de las marcas sobre los atributos:

Figura 8 Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en precio (modalidad SM).



En el resultado se podía observar como la marca que cambiaba su posicionamiento en la simulación era AM (obsérvese el movimiento de am00 a amb2), justamente la marca que estábamos simulando.

<sup>223</sup> Para ello es necesario aplicar un análisis de correspondencias sobre las tres matrices (la de datos inicial, la de datos estimados y la de medias ponderadas), activando la de medias ponderadas y dejando en pasivo las dos restantes.

La gran ventaja de observar únicamente el movimiento de las marcas en el mapa es que los atributos se quedan en la posición media, y puede precisarse con exactitud que movimiento realiza la marca como resultado de la simulación. Sin embargo, la gran desventaja es que no se observa si los atributos en el espacio perceptual se mueven con la marca o por el contrario permanecen estables.

Comparando los dos mapas, el de la situación original (figura 7) y el resultado de la simulación (figura 8), se observa como Amb2 (situación de AM resultado de la simulación) se apodera prácticamente del atributo menos pesetera y se aleja de adecuada para jóvenes, no porque el atributo se asocie más a otras marcas, ya que está cerca de AM00, sino porque es un atributo que deja de comunicarse y esto hace que los atributos de precio (los de la simulación) se muevan cerca de la marca simulada.

Obsérvese entonces que el resultado de la simulación nos dice que los objetivos de comunicar más precio para la marca se lograrían, ya que Am consigue mayor diferenciación, se posiciona más al extremo del mapa y se le asocian algo más los atributos de precio (menos pesetera, precios más económicos y cobra menos por los servicios adicionales).

Del resto de atributos que tenía asociados en el escenario del año 2000, como innovación y adecuación a los jóvenes, se alejan de la marca simulada (algo más para adecuación a los jóvenes y menos para innovación)

2. Visualizar el posicionamiento de las marcas y de los atributos de forma simultánea, pudiendo observar los movimientos tanto de las marcas como de los atributos (modalidad SMA – Simulación de Marcas y Atributos) Esta forma de visualizar el posicionamiento de las marcas es especialmente interesante, porque permite ver el

movimiento de los atributos que realmente demuestran el poder de la simulación y del propio modelo de simulación, ya que en la primera forma de visualización no se aprecia con tanta profundidad el resultado de la simulación.

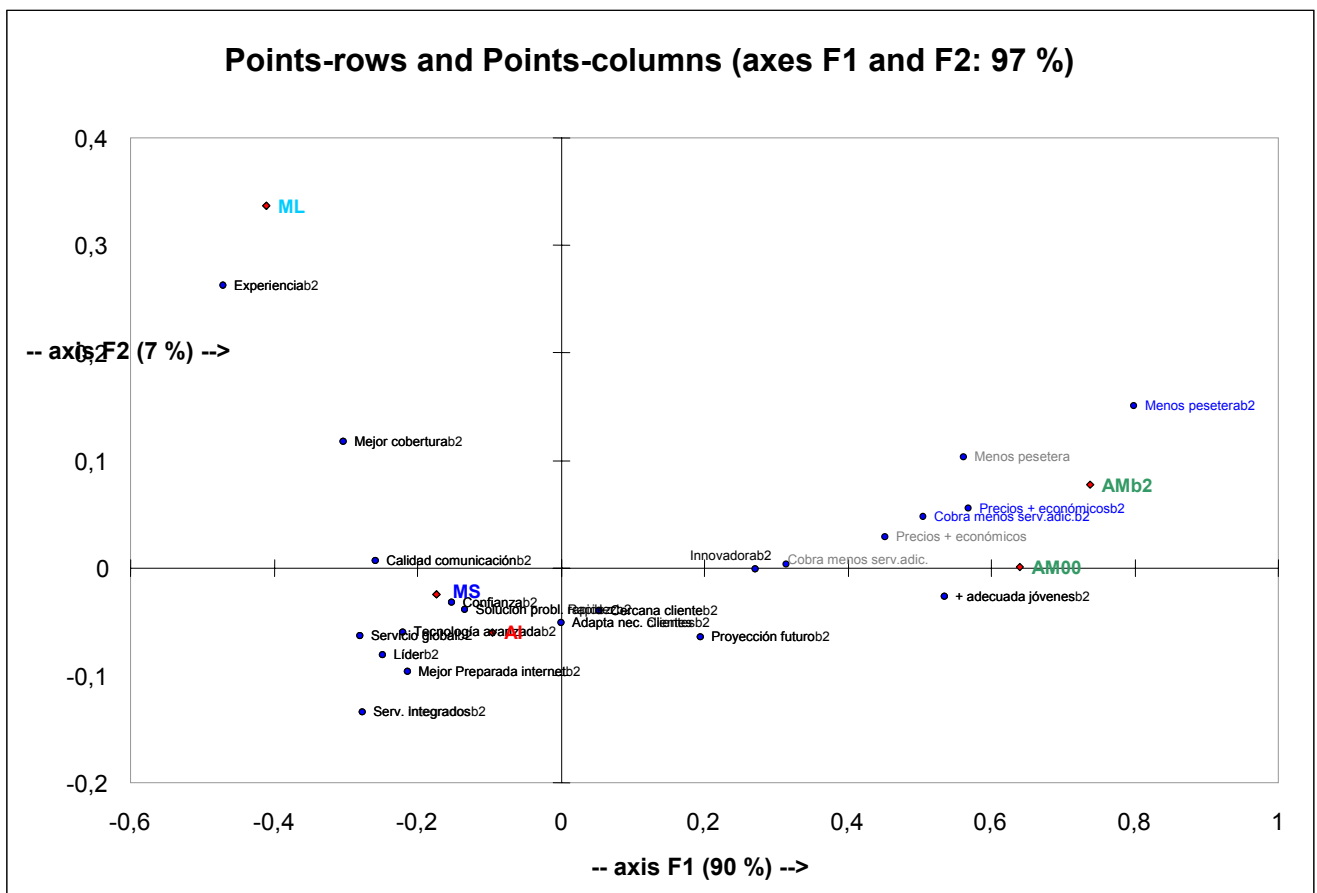
Para ello debemos colocar las tres matrices de forma especial, tal como ya se ha explicado en el punto 10.3.8. “tres matrices que en realidad serán cuatro porque debe repetirse la de valores medios y colocar las cuatro matrices en forma de “espiga”, donde las matrices iniciales del período base y el simulado estarán en la diagonal principal”

Tabla 30 Tabla de matrices iniciales en forma de “espiga” (matriz)

	MVL00	MVS00	AIR00	AMN00	MVLB2	MVSB2	AIRB2	AMNB2
Experiencia00	366	1068	709	68	366	1068	709	68
Innovadora00	94	684	629	583	94	684	629	583
Líder00	141	1001	779	184	141	1001	779	184
Menos pesetera00	64	364	431	439	64	364	431	722
Proyección futuro00	66	708	582	475	66	708	582	475
Adapta nec. Clientes00	92	755	562	322	92	755	562	322
Tecnología avanzada00	121	814	628	173	121	814	628	173
Confianza00	122	760	604	218	122	760	604	218
Precios + económicos00	66	511	527	555	66	511	527	694
Cercana cliente00	82	642	507	322	82	642	507	322
Calidad comunicación00	156	800	631	157	156	800	631	157
Cobra menos serv.adic.00	59	437	471	331	59	437	471	509
Mejor Preparada internet00	94	638	591	142	94	638	591	142
Serv. Integrados00	90	658	627	103	90	658	627	103
Mejor cobertura00	229	892	653	160	229	892	653	160
Solucion probl. Rapidez00	87	539	455	167	87	539	455	167
+ adecuada jóvenes00	28	593	439	692	28	593	439	692
Servicio global00	113	695	579	113	113	695	579	113
Experienciab2	366	1068	709	68	366	1068	709	68
Innovadorab2	94	684	629	583	94	684	629	583
Líderb2	141	1001	779	184	141	1001	779	184
Menos peseterab2	64	364	431	722	64	364	431	1002
Proyección futurob2	66	708	582	475	66	708	582	475
Adapta nec. Clientesb2	92	755	562	322	92	755	562	322
Tecnología avanzadab2	121	814	628	173	121	814	628	173
Confianzab2	122	760	604	218	122	760	604	218
Precios + económicosb2	66	511	527	694	66	511	527	831
Cercana clienteb2	82	642	507	322	82	642	507	322
Calidad comunicaciób2	156	800	631	157	156	800	631	157
Cobra menos serv.adic.b2	59	437	471	509	59	437	471	685
Mejor Preparada internetb2	94	638	591	142	94	638	591	142
Serv. Integradosb2	90	658	627	103	90	658	627	103
Mejor coberturab2	229	892	653	160	229	892	653	160
Solucion probl. Rapidezb2	87	539	455	167	87	539	455	167
+ adecuada jóvenesb2	28	593	439	692	28	593	439	692
Servicio globalb2	113	695	579	113	113	695	579	113

Con esta matriz de matrices se realiza el análisis de correspondencias activando todo su contenido, y el resultado final puede observarse en el siguiente mapa de posicionamiento.

*Figura 9 Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en precio (modalidad SMA).*



Es importante destacar que esta forma de visualización de los resultados nos permite observar como:

- Tanto los atributos como las marcas que no se han simulado no se mueven, mostrando así su posición de compromiso.
- Los atributos y la marca simulada se mueven hacia el posicionamiento buscado.

Menos pesetera extrema su posición al igual que lo hacen, aunque en menor medida, los atributos de precios económicos y cobra menos por los servicios adicionales.

Y sobre todo la marca experimenta un movimiento hacia arriba y la derecha (de AM00 a AMb2), por lo tanto, AM se habría desplazado hacia un posicionamiento mucho más diferencial, habría conseguido llevarse consigo atributos de precio y posicionarse más hacia el extremo.

Para concluir y observar la gran ventaja que supone observar los movimientos de la proyección de resultados, a partir de las soluciones planteadas, resulta útil comprobar la dificultad que tendríamos en determinar si se producen movimientos de posicionamiento de las marcas a partir exclusivamente de los mapas originales sin comparación posible. De esta forma obsérvense los mapas por separado del período inicial 2000 y de los datos simulados.



Figura 10 Mapa de posicionamiento del mercado de telefonía móvil en el año 2.000.

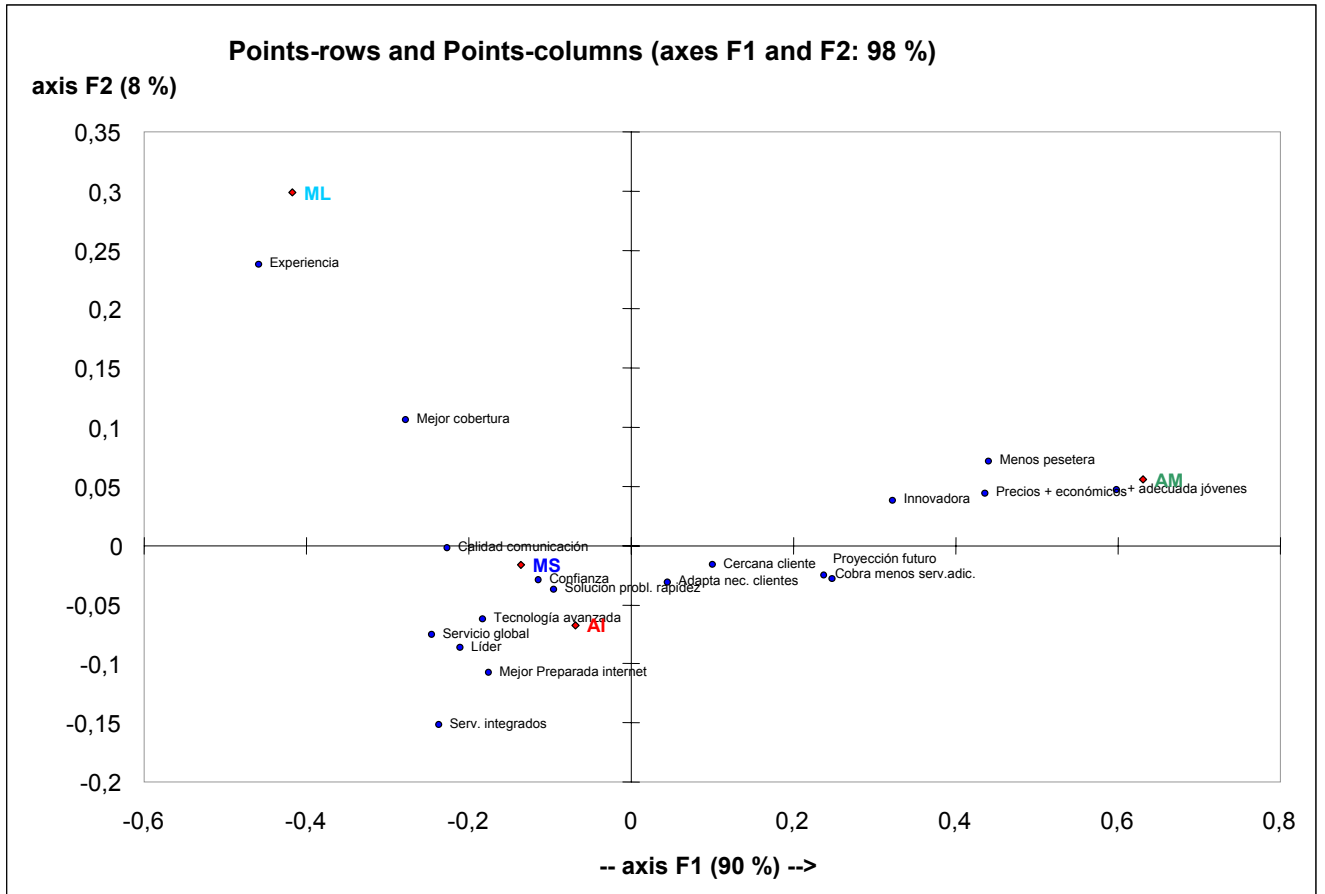
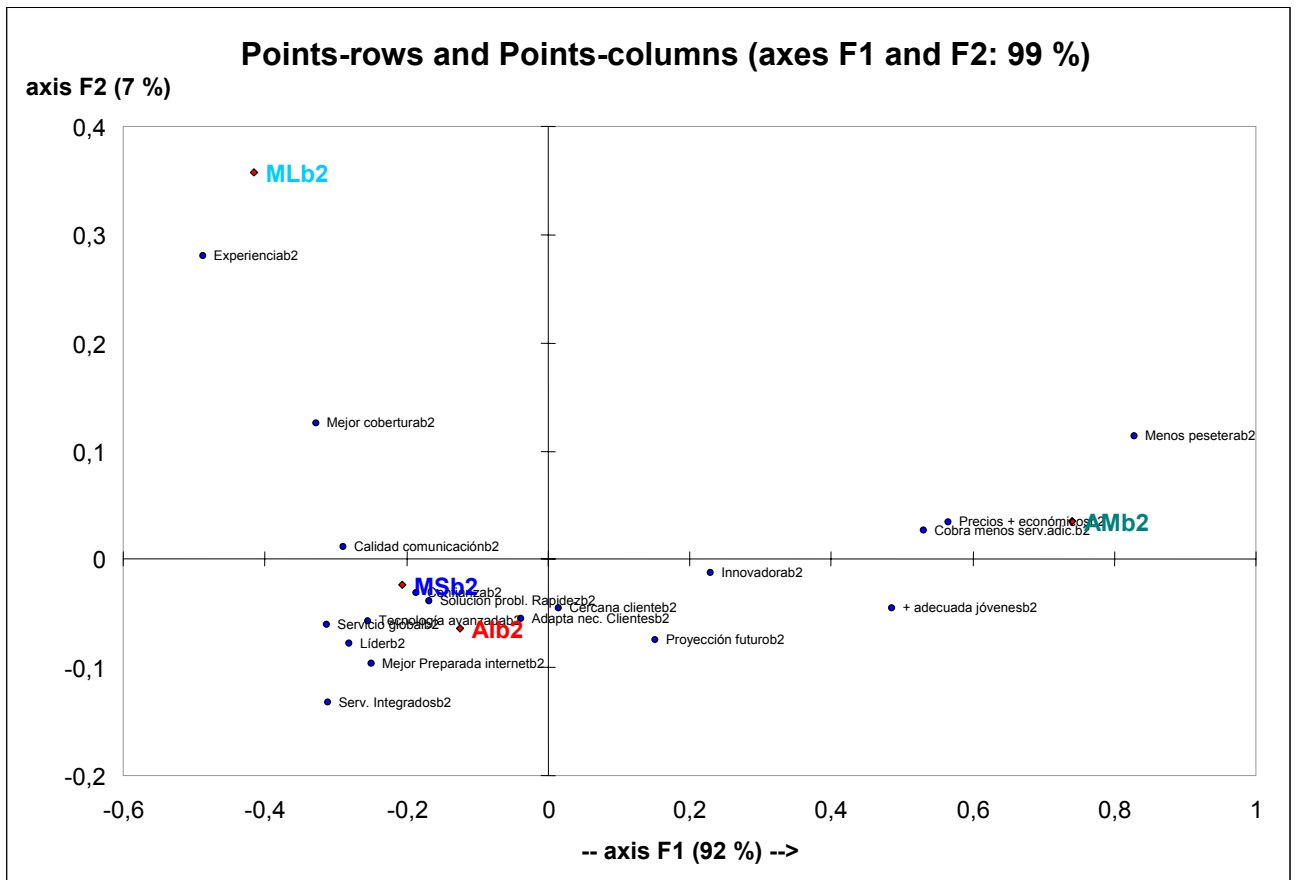


Figura 11 Mapa de posicionamiento resultante de la simulación en precio.



3. Para la **segunda** simulación (b4711, por las propuestas de cambio en los beneficios; B4 Amiga, B7 Cercanía al cliente y B11 Experta), obsérvense directamente la visualización de los mapas de posicionamiento que se proponen en la última fase de este modelo. Recordemos que se propone una simulación donde Am pretende conseguir un mejor posicionamiento ofreciendo más experiencia, confianza, y cercanía al cliente ya que Am quería moverse hacia la zona central del mapa de posicionamiento.

Obsérvese que el movimiento que pretendía la marca debía pasar por una simulación y proyección de algunos atributos, que no implicaba un incremento en todos ellos. De esta forma el atributo confianza dentro del beneficio 4 (amiga) debía descender sus asociaciones para

conseguir mayores asociaciones en el atributo soluciona problemas con mayor rapidez que es el que podía garantizar mayor cambio sobre el mapa de posicionamiento.

La **matriz de datos estimados** o proyectados obtenidos de la fase anterior y observados en el punto 11.2.7. de este trabajo es la siguiente:

*Tabla 31 Tabla de datos originales de la simulación en amiga, cercanía y experta*

	MLb4711	MSTb4711	Alb4711	AMb4711
Experienciab4711	366	1068	709	587
Innovadorab4711	94	684	629	583
Líderb4711	141	1001	779	184
Menos peseterab4711	64	364	431	439
Proyección futurob4711	66	708	582	475
Adapta nec. Clientesb4711	92	755	562	322
Tecnología avanzadab4711	121	814	628	173
Confianzab4711	122	760	604	65
Precios + económicosb4711	66	511	527	555
Cercana clienteb4711	82	642	507	417
Calidad comunicaciób4711	156	800	631	157
Cobra menos serv.adic.b4711	59	437	471	331
Mejor Preparada internetb4711	94	638	591	142
Serv. Integradosb4711	90	658	627	103
Mejor coberturab4711	229	892	653	160
Solucion probl. Rapidezb4711	87	539	455	404
+ adecuada jóvenesb4711	28	593	439	692
Servicio globalb4711	113	695	579	113

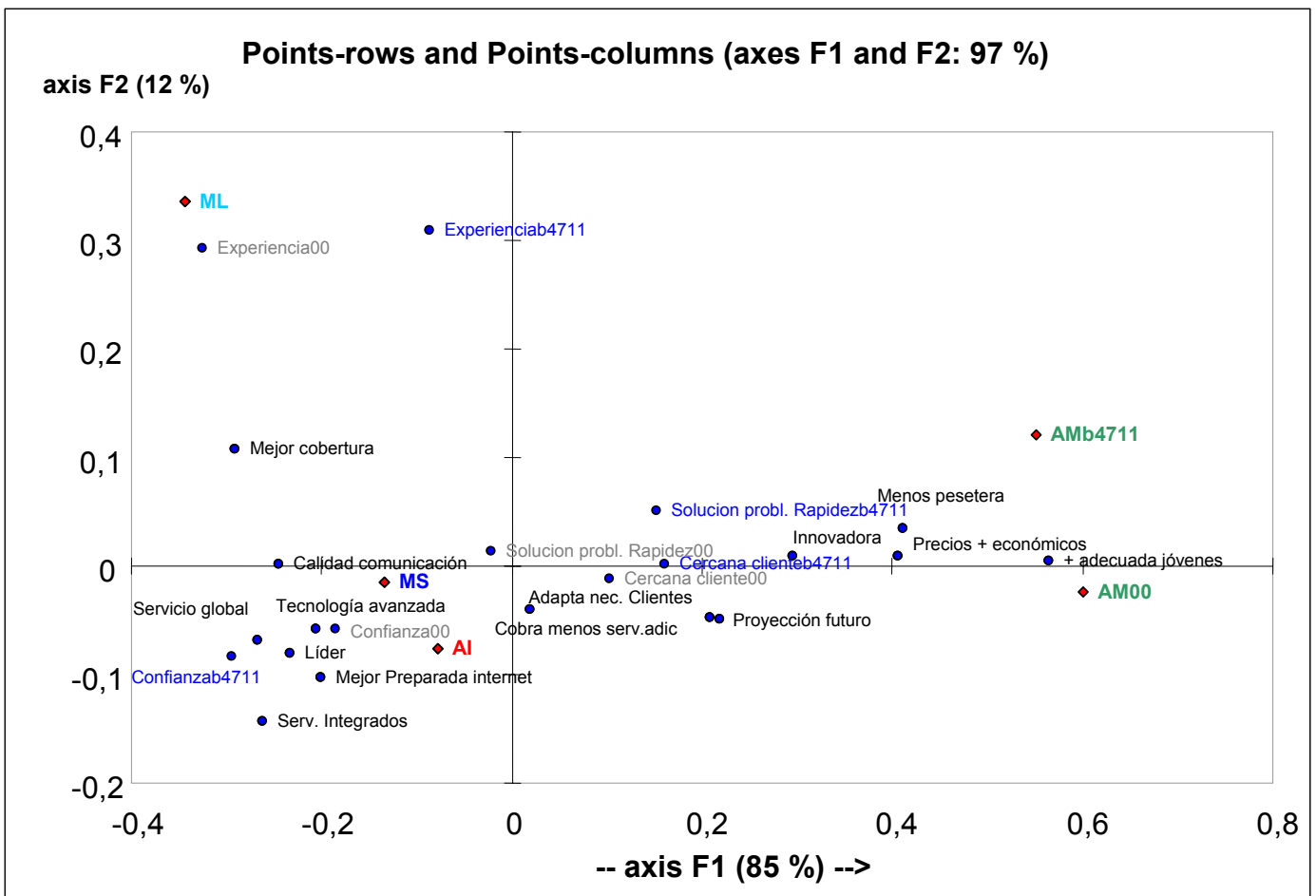
El mapa de posicionamiento, visualizando la solución de compromiso tanto de marcas como atributos, nos muestra el resultado donde se puede observar como este no sería un posicionamiento demasiado adecuado para AM ya que, a pesar de incrementar un 90% las asociaciones, al igual que en la simulación anterior, en los atributos de experiencia, confianza, y cercanía al cliente la marca no se “centra” en el mapa si no que se sigue desplazando hacia el mismo eje en el que ya se encuentra posicionada.

Lo que sí ocurre es que algunos atributos se acercan a AM pero de forma insuficiente como para conseguir un mejor posicionamiento en estos atributos. Es decir, que el resultado muestra un movimiento más en

atributos que en marca, que no logra moverse hacia el centro tal como sería, en principio, deseado.

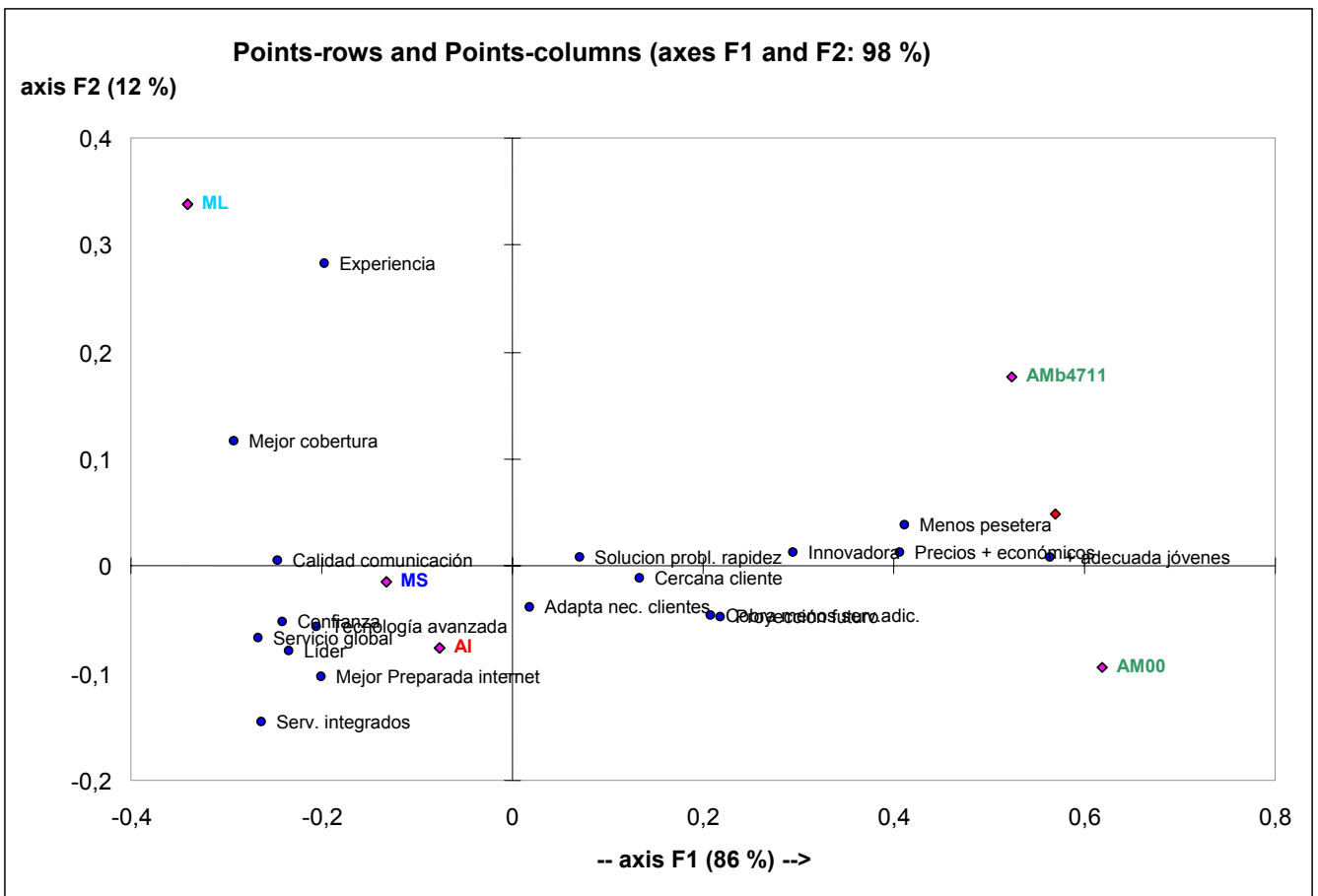
Podemos concluir, por lo tanto, que el modelo en este caso nos ayuda a predecir que esta no sería una estrategia de posicionamiento adecuada o, dicho de otra forma, la inversión necesaria para conseguir este reposicionamiento sería probablemente muy costosa.

Figura 12 Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en amiga, cercanía y experta (modalidad SMA).



Se puede además comprobar con la visualización del posicionamiento de las marcas sobre la solución de compromiso de los atributos (modalidad SM donde los atributos no se mueven), como AM se mueve en la misma dirección pero no logra el objetivo perseguido.

Figura 13 Mapa de posicionamiento resultado de la simulación en amiga, cercanía y experta (modalidad SM).



### 11.3. CONCLUSIONES

1. La propuesta de modelo de simulación de este trabajo es única, en cuanto a que es la primera vez que se propone una metodología que permite proyectar propuestas de posicionamiento y reposicionamiento de marcas y determinar su adecuación. Por lo tanto, no hay comparación posible con otros métodos ya que hasta el momento es el único completo existente. Existen claramente referencias a otros modelos que establecen formas diferentes de medir la imagen de la marca, el posicionamiento de la marca y, especialmente modelos más habituales, sobre el valor de la marca, tanto desde el punto de vista de marketing como financiero.
2. Es posible obtener, a través de los aspectos que definen la imagen de las marcas, un resumen de la misma en forma de beneficios únicos, ya sean individuales (formados por un solo atributo o aspecto) o compuestos (formados por más de un atributo o aspecto). Ello ayuda a no plantear posicionamientos basados en mensajes/atributos que se contradicen mutuamente y que, por lo tanto, confunden al consumidor. El análisis factorial de componentes principales es, en este caso, la herramienta más adecuada para conseguir la configuración de beneficios únicos, tanto individuales como compuestos, por su capacidad intrínseca de resumir la información de las variables originales (atributos) en un conjunto de nuevas variables (beneficios /factores), que son combinación lineal de las originales y que logran explicar de forma más clara los conceptos que definen la imagen de las marcas. En la mente del consumidor estos beneficios únicos son, exactamente, valores positivos que hallan en la marca, atributos, aspectos que son reconocidos por los consumidores en los productos y servicios (de las marcas). El modelo es capaz, a través del análisis factorial de componentes principales, de determinar cuáles son aquellos conceptos (beneficios) que se hallan explicados por más de un

atributo de definición de una marca y también de determinar aquellos que son individuales, es decir, definidos exclusivamente por un solo atributo. Hallar beneficios únicos significa conseguir que los conceptos de imagen no sean difusos, o dicho de otra forma, que no exista más de un atributo o característica que este expresando el mismo beneficio.

Por todo ello el modelo ayudará a evitar así la elección de una estrategia de posicionamiento irrelevante. En el que se ofrece un beneficio que interesa a muy pocos consumidores.

3. Puede establecerse un orden de importancia de cada uno de estos beneficios e incluso de los aspectos que componen el beneficio, con lo que se facilita la tarea de determinar cuales son las dimensiones clave al establecer la estrategia de posicionamiento. Además de poder determinar cuales son los aspectos prioritarios que debería comunicar una marca en el mercado. El análisis de regresión múltiple y el análisis factorial de componentes principales, son en este caso los encargados de ayudarnos a establecer la importancia de los beneficios para el consumidor en la marca. El modelo presenta la habilidad de combinar los dos tipos de análisis, ya sea de forma individual o subsecuente, para poder obtener la importancia de cualquiera de los beneficios y aspectos que componen los beneficios de la marca.
4. Es posible convertir las variables cualitativas en variables cuantitativas aplicando, de forma subjetiva, puntuaciones a las respuestas de los entrevistados, en función de la posición en que se menciona cada una de las marcas en los atributos demandados. Si la imagen de marca es medida en escala continua este paso no es necesario en el modelo, pero la fase 2 del MSPI muestra que, sea cual sea la forma en que se haya medido la imagen de la marca, es posible hallar el posicionamiento y simular diferentes estrategias si se realiza la conversión de escalas cualitativas a escalas cuantitativas.

5. La bondad de ajuste del análisis factorial, medida a partir de las diferencias entre las correlaciones observadas y las correlaciones estimadas (según la matriz factorial), es un buen método para determinar el número óptimo de beneficios (factores) de la solución factorial final del modelo. Esta metodología para determinar el número óptimo de beneficios con los que debe contar el modelo, es novedosa y diferente de las propuestas más habituales conocidas en la literatura sobre el análisis factorial y sus métodos para elegir el número de factores óptimos del análisis, como son la determinación a priori, el trazo de la ladera, según los valores propios, el porcentaje de varianza, la confiabilidad de división a la mitad o las pruebas de significación de valores propios. El modelo muestra como la solución óptima se hallará en el número de factores que presente el mayor decremento del porcentaje de residuos y la mayor reducción de variables originales a factores.

Además el método propuesto es interactivo con el funcionamiento de todo el modelo, ya que la elección final del número de beneficios debe tener en cuenta el porcentaje de varianza explicada por los mismos (que debe ser superior al 60%), y que sea coherente y lógica con la composición de los beneficios únicos compuestos.

6. El propio análisis factorial de componentes principales, a través de la matriz de coeficientes de puntuación del factor, permite determinar la relevancia / importancia de cada beneficio (factor) y la importancia que cada atributo tiene en la configuración de un beneficio (compuesto). Todo ello es posible técnicamente gracias a la aplicación tanto del análisis factorial de componentes principales como del análisis de regresión múltiple. La importancia del beneficio se obtiene gracias al análisis factorial, donde se observa la matriz factorial que contiene los coeficientes utilizados para expresar las variables estandarizadas en términos de los factores. Y la importancia de cada atributo a partir del análisis de regresión donde



explicamos la calificación del beneficio único compuesto (obtenido en el Factorial), a partir de los atributos que actuarán como variables independientes en la ecuación de regresión.

En definitiva, el modelo permite determinar estas relevancias para desarrollar la estrategia de posicionamiento de la marca, y establecer el orden en el que los consumidores fijan sus preferencias y, por lo tanto, priorizar las actuaciones y decisiones en la estrategia de posicionamiento o reposicionamiento.

7. El análisis factorial de correspondencias *comparativo* (proponemos este término para designar el nuevo análisis) permite comparar dos situaciones de mercado en un mismo espacio vectorial, es decir, es posible obtener un mapa perceptual de dos escenarios diferentes del mismo mercado. Por lo tanto, nos permite observar los movimientos de marcas y atributos, comparar o relacionar el movimiento entre un periodo real y un periodo simulado. La creación de este análisis permitiría nuevas aplicaciones al modelo, ya que podrían compararse dos escenarios de estudio aunque uno de ellos no fuera simulado. Sería el caso de dos momentos diferentes en el tiempo, dos zonas de estudio, dos segmentos de mercado, etc. La extensión de este análisis permitiría comparar incluso tres o más escenarios diferentes.
8. Los ejes factoriales comunes, propios del Análisis de Correspondencias Comparativo son, por lo tanto, ejes factoriales que tienen en cuenta varios escenarios o períodos en estudio (real y simulado).
9. La *solución de compromiso* son las coordenadas de los atributos en el mapa de posicionamiento, fruto del cálculo conjunto de los datos de dos escenarios objeto de estudio (escenario real y escenario simulado) y permite visualizar en un único espacio vectorial los movimientos de una simulación de posicionamiento de

marca. Esta solución se obtiene gracias a un primer paso en el que se calcula la matriz de medias de cada escenario y, posteriormente, un segundo paso en el que se aplica un Análisis de Correspondencias simple sobre las tres matrices de datos: la de datos inicial, la de datos estimados y la de medias ponderadas.

Gracias a la ponderación (con el porcentaje de varianza explicada por el análisis de correspondencias) de la matriz de valores medios entre el escenario original y el simulado, el primer paso del cálculo de la solución de compromiso ajusta un espacio vectorial completamente común a los dos escenarios de estudio del AFCC.

10. El análisis Factorial de Correspondencias *Comparativo* nos permite tanto “graficar” exclusivamente el movimiento<sup>224</sup> de las marcas y no de los atributos (modalidad SM), como “graficar” el movimiento de las marcas y de los atributos (modalidad SMA) en un solo mapa de posicionamiento resultado de una simulación, presentando una gran ventaja para el analista, el investigador o el profesional de marketing que puede observar, en un solo espacio, los movimientos que se podrían producir, tanto en las marcas como en los atributos, fruto de sus decisiones en posicionamiento de marca.

---

<sup>224</sup> Movimiento que se produce al pasar de un escenario real a un escenario simulado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1991): *Managing brand equity*. Nueva York. The Free Press.
- Aaker, D (1994) *Gestión de Valor de Marca. Capitalizar el Valor de la Marca*. Madrid. Diez de Santos.
- Aaker, D. (1997) *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Resarch (34-8)
- Aaker, D. (2002) *Construir marcas poderosas*. Barcelona Gestión.
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2002) *La atracción de las marcas globales*. En *Nuevas Técnicas en Marketing*. Bilbao Deusto.
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2005) *Liderazgo de marca*. Bilbao. Deusto.
- Aaker, D. y Lendrevie, J. (1994) *Le management du capital marque*. Paris. Dalloz.
- Aaker, D. y Myers, J. (1993) *Management de la publicidad. Perspectivas prácticas*. Barcelona. Hispanoeuropea.
- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G.S. (2001) *Investigación de mercados*. Mexico. Editorial Limusa
- Abbott, L. (1955) *Quality and Competition*. Nueva York. Columbia Press.
- Adler, N. J. (1997) *Organizational Behaviour*. South Western College Publishing.

- Alfaro Faus, M. (coord.) (2004) *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid. McGraw Hill.
- Alonso Rivas, J. (2001) *Comportamiento del consumidor*. Madrid. ESIC
- Aprile, O.C. (2003): *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires. La Crujía Ediciones.
- Aragonés, P. (1998) *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona. Gestión 2000.
- Arroyo Martínez, I (2002) *Ley de Marcas de 7 de diciembre de 2001*. Madrid Tecnos.
- Bañares, L. (1994) *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid. Rialp
- Banks, S. (1995) *Multicultural Public Relations*. Nueva York. Sage Publications
- Baños, M. y Rodríguez, T. (2003) *Product Placement. Estrella invitada: La Marca*. Madrid. Dossat.
- Bartoldi, A. (1992) *Comunicación y organización*. Barcelona. Paidós Empresa
- Bassat, L. (1993): *El libro rojo de la publicidad. (Ideas que mueven montañas)*, Barcelona, Folio.
- Becker, G. (1962) *Irrational Behavior and Economic Theory*. *Journal of Political Economy* 70,1,02, pág 1-13.
- Bello, Vázquez y Trespalacios (1996) *Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*. Madrid. Civitas.

- Benzécri, J.P. (1973). *L'Analyse des données*. París.Dunod.
  
- Biel, A. (1991) *How Brand Image Drive Brand Equity*. Journal Advertising Research, RC6-RC12
  
- Bishop, Y.M. ; Fienberg, S.E. : Holland, P.W. (1975). *Discrete Multivariate Analysis. Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
  
- Blackwell, R.D., Miniard, P.W.; Engel, J.F. (2001) *Consumer Behavior*, Hartcourt College Publishers, Fort Woth.
  
- Blackwell, R.D.; Talarzyk, W.W.; Engel, J.F.(1990) *Contemporary Cases in Comsumer Behavior*, International Thomson Publishing,
  
- Bryan A.L. y Farell, O.C. (2000) *The effect of Market Orientation on Product Innovation*, en Journal of the Academy of Marketing Science. Nº 2 EE.UU.
  
- Bueno, E. y Morcillo P. (1993) *La dirección eficiente*. Madrid Pirámide.
  
- Buhler, K. (1979) *Teoría del Lenguaje*. Madrid. Alianza Universal.
  
- Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ariel.
  
- Carroll, J.D., & Wish (1974) *Multidimensional Perceptual Models and Measurement Methods*. Washington. Academic Press.
  
- Casacuberta, D. (2001) *Imitando al enemigo*. Madrid. Blur Ediciones.
  
- Cerviño, J. (2002) *Marcas Internacionales. Cómo Crearlas y Gestionarlas*. Madrid. Pirámide.

- Chamerlin, E. H. (1950) *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
  
- Chandler, AD. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge. MIT Press.
  
- Chase, R. y Dasu, S. (2002) *¿Quiere perfeccionar el servicio de su empresa? Use la ciencia conductista*. Bilbao. Deusto.
  
- Chavez, N. Y Bellucia, R. (2003) *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires. Piados.
  
- Chevalier, M y Mazzalvo, G. (2005) *Prólogo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona Belacqua.
  
- Christensen, Ronald R. (1990). *Log-Linear Models*. Nueva York. Springer-Verlag.
  
- Claver, E. et al. (2000) *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Biblioteca Civitas Economía y empresa.
  
- Cohen, W.A. (1992) *Plan de Marketing*. Bilbao. Deusto.
  
- Cornejo Álvarez., José Manuel (1998). *Técnicas de investigación social: el análisis de correspondencias (Teoría y Práctica)*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
  
- Corstjens, J. y Corstjens, M. (1996) *La batalla en el punto de venta. Técnicas para distribuidores y fabricantes*. Bilbao. Deusto.
  
- Costa, J (1992) *Identidad Corporativa y estrategias de la Empresa*. Barcelona CEAC.

- Costa, J (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias sociales.
- Costa, J. (2004) *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona. Paidós
- Costa, J (1992) *Identidad Corporativa y estrategias de la Empresa*. Barcelona CEAC.
- Crivisqui, Eduardo M. (1993). Análisis Factorial de correspondencias. Un instrumento de investigación en ciencias sociales. Asunción. Universidad católica de Asunción.
- Dalrymple D. J. y Parsons, L. J. (1976) *Marketing Management: text and cases*. Nueva York. Wiley and Sons.
- Davis, S. (2002) *La marca. Máximo valor de su empresa*. México Pearson.
- Delano, F. (2002) *El poder de la marca*. México. CECSA.
- Delgado Ballester, Elena (2004) *La marca como activo estratégico*.
- DiCarpio, N.S. (1985) *Teorías de la Personalidad*. México. Interamericana.
- Diccionario de la Real Academia Española (2002) Madrid. Espasa Calpe.
- Díez de Castro, E. y Landa Bercebal, J. (1994) *Investigación en Marketing*. Madrid. Civitas.
- Díez de Castro, E. y Martín Armario, E. (1993) *Planificación publicitaria*. Madrid, Ed. Pirámide, 1993.
- Dobni, D y Zinkhan, GM (1990) *In Search of Brand Imagen: A Foundation Análisis*.

- Drawbaugh, K. (2001) *Las marcas a examen*. Madrid. Pearson.
  
- Drucker. P. (1954) *The Practice of Management*. New York. Edhasa.
  
- Ducan, T. y Moriarty, S. (1997) *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. Nueva York. Mc Graw Hill.
  
- Escofier, B y Pagés, J. (1986) Le Traitement des Variables Qualitatives et Tableaux Mixtes Par Analyse Factorielle Multiple. *Data Analysis and Informatics*, IV(2), 179–191.
  
- Escofier, B y Pagés, J. (1990) *Analyses Factorielles Simples et Multiples: objectifs, Méthodes et Interprétation*. Paris. Dunod.
  
- Escorsa Castells, P. y Valls Pasola, J. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona. Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.
  
- Esteban Talaya, Á. (1997) *Principios de Marketing*. Madrid. ESIC.
  
- Etxeberria, J. y otros (1995). *Análisis de datos y textos*. Madrid. RA-MA.
  
- Everitt, Brian S. (1992). *The Análisis of Contingency Tables*. London. Chapman and Hall.
  
- Fienberg, S. E. (1980). *The Analysis of Cross-Classified Categorical Data*. Cambridge. MIT Press.
  
- Forbes Ley, D. (1994) *Los secretos del éxito en la venta*. Bilbao. Deusto.
  
- Frisch, D. Y Baron, J. C. (1998) *Ambiguity and Racionality*. Journal of Behavioral Decision Marketing.



- Gage, N. y D. Berlinger.(1996) *Psicología Pedagógica*. Weinheim. Belz Verlag.
  
- García-Lavernia Gil, J. (1998) *Publicidad que funciona*. Tempore, Libros del Nuevo Milenio.
  
- García Uceda, M. (2001) *Las claves de la publicidad*. Madrid. ESIC.
  
- Gibson, J. L. et. Al. (1990). *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. Mexico: McGraw Hill/Interamericana.
  
- Gifi, A. (1981). *Non-linear multivariate analysis*. Leiden. DSWO Press.
  
- Goodman, L.A. (1986). "Some useful extensions of the usual Correspondence Analysis approach and usual Log.Linear Models Approach in Analysis of Contingency Tables" *International Statistical Review*, 54. P.243-309.
  
- Goold, M. y Quinn, J. (1990) *Strategic Control, Milestones for Long Term Performance*. Ashridge.
  
- González Lobo, M.A. (1994) *Curso de Publicidad*. Madrid Eresma & Celeste Ediciones
  
- González Solas, J. (2002) *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*. Madrid. Síntesis.
  
- Grande, I. y Abascal, E. (1994) *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid. Editorial ESIC.
  
- Green, P. E., Carmone, F. J., y Smith, S. M. Jr.(1989) *Multidimensional Scaling. Concepts and Applications*. Upper Saddle River N. J. Allyn and Bacon.

- Greenacre, M.J. (1984). *Theory and applications of correspondence analysis*. Londres. Academic Press.
  
- Hague, P. y Jackson, M. (1993). *Cómo hacer investigación de mercados*, Bilbao: Editorial Deusto.
  
- Haig, M. (2004) *Fracasos de Marca. La verdad sobre las 100 mayores equivocaciones de marca de todos los tiempos*. Barcelona. Planeta.
  
- Hammer, M y Champy, J. (1994) *Reingeniería de la empresa*. Barcelona. Parramón.
  
- Harrison, T (1992) *Manual de técnicas de publicidad*. Bilbao. Ed. Deusto.
  
- Hauser, R. (1993) *Cómo concebir y redactar una publicidad directa y eficaz*. Bilbao. Deusto.
  
- Howard, J. A. y Sheth J. N.(1969) *The Theory of Buyer Behavior*. Nueva York. Wiley and Sons.
  
- Iacobucci, D. (2002) *Marketing según Kellog*. Buenos Aires. Javier Vergara.
  
- Ind, N. (1992) *La imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid. Díaz de Santos.
  
- Jacquemin A. y Tulkens H. (1988) *Fondements d'économie politique*. Bruselas. De Boeck-Weesmael.
  
- Jiménez Zarco, A.I. (coord.) et al. (2004) *Dirección de productos y marcas*. Barcelona. Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya
  
- Jobber,D. (1998) *Principals and Practice of Marketing*. Berkshire. McGraw-Hill.

- Kapferer, J. N. (1992) *La marca, capital de la empresa*. Madrid. Expansión.
  
- Kapferer, J.N. (1997) *Strategic Brand Management*. Londres. Kogan Page.
  
- Keller, K. L. (1994) *Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing . 57,
  
- Keller, K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey. Prentice Hall.
  
- Keynes, J. M. (1936) *Essays in Persuasion- Economic Possibilities for our Grad-children*. Londres. MacMillan Press.
  
- Kim, J-O y Mueller, Ch.W. (1980) *Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues*. Londres. Sage Publications.
  
- Kinnear, T. y Taylor, R. (2002) *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. Bogotá. McGraw-Hill Interamericana.
  
- Klecka, W. R., (1980) *Discriminant Analysis*. Londres. Sage Publications
  
- Klein, N. (2001) *No Logo. El poder de las marcas*. Buenos Aires. Paidós.
  
- Knoke, D.;Burke, P.J. (1980). *Log linear Models*. Beverly Hills. Sage Publications.
  
- Koch, Richard. (1995) *The Financial Times Guide to Strategy*. Londres. Pitman.
  
- Kolhi, CH. S., y Leuthesser, L. (1993) *Product Positioning: A comparison of Perceptual Mapping Technique*. Journal of Product & Brand Management.

- Kotler, P. (1991) *Marketing Management*. New Jersey. Prentice Hall.
  
- Kotler P. (1996) *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
  
- Kotler, P. (1999) *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar mercados*. Barcelona, Paidós
  
- Kotler, P. (2003) *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A. a la Z*. Madrid. Prentice Hall
  
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (2003) *Introducción al Marketing*. Madrid. Prentice Hall.
  
- Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I. y Cruz, I (2000) *Dirección de Marketing*. Madrid. Pearson.
  
- Kotler, P.; Fahhey, L. y Jatusripitak, S. (1994) *La nueva competencia*. Barcelona. Parramón.
  
- Kotler, P.; Jain, D. y Maesincee, S. (2002) *El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Barcelona. Piados.
  
- Kotler, P. y Robert, L. (1992) *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid. Díaz de Santos.
  
- Krugman, D.M. et al. (1994) *Advertising: it's role in modern marketing*. Forth Worth. The Dryden Press.
  
- Lambin, J.J. (1995) *Marketing Estratégico*. Madrid. Mc Graw-Hill.

- Landaluce, M. I. (1997) *Análisis factorial de Tablas Mixtas: nuevas equivalencias entre ACP normado y ACM*. Bilbao. Universidad del País Vasco.
  
- Laudon, D. (1997) *El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones*. México McGraw Hill.
  
- Lavalette, G. (1997) *La nueva dirección comercial. Procedimientos, métodos e instrumentos*. Bilbao. Deusto.
  
- Lavidge, R.J. y Steiner, G. A. (1961) *A Model for Predictions Measurement of Advertising Effectiveness*, Journal of Marketing. Núm 25 Octubre. Pág 59-62
  
- Lebart, L.;Morineau, A.;Lambert, T. (1987) SPAD.N : Systeme Portable pour l'analyse des donnees. Manual de reference. Sevres :Cisia.
  
- León, J. L. (1992) *Persuasión de masas. Psicología y efectos de las comunicaciones sociopolíticas y comerciales*. Bilbao. Deusto.
  
- Levy, A. (1998) *Marketing Avanzado*. Buenos Aires. Granica.
  
- Lopez Roldan, Pedro (1994). La construcción de tipologías en sociología : Propuesta metodológica de construcción, análisis y validación. Aplicación al estudio de la segmentación del mercado de trabajo en la Región metropolitana de Barcelona. Tesis Doctoral. Bellaterra. Universitat Autònoma de Barcelona.
  
- Loudon, D. y Della Bitta, A. (1986) *Consumer Behavior. Concepts and Applications*. Nueva York. McGraw-Hil.
  
- Lynn Y. S. (1987) *Les raons del fracàs d'un nou producte*. Barcelona Tecno 2000

- Martín Armario, E. (1993) *Marketing*. Barcelona. Ariel Economía.
- Martín García, M. (2005) *Arquitectura de marcas*. Madrid. Esic.
- Martineau, Pierre (1957). *La Motivación en Publicidad. Una guía para la estrategia publicitaria*. Barcelona. Francisco Casanovas Editor.
- Maslow, A. (1991): *Motivación y personalidad*. Madrid. Díaz de Santos.
- Memelsdorff, F. (2004) *Rediseñar para un mundo en cambio*. Madrid. Blur Ediciones.
- Miller, G.A. (1956) *The Magical Number Seven Plus or Minus Two: Some Limites on Our Capacity for Processing Informatio*. Artículo publicado en *The Psychological Review*, vol. 63, pp.81-97
- Miquel, S., Bigné, J.E., Levy, J.P., Cuenca, A.C. y Miquel, M.J. (1996). *Investigación de Mercados*. Madrid. McGraw Hill.
- Moliné, M. (2003) *Malicia para vender con Marca*. Bilbao, Ed. Deusto.
- Moliné, M. (2003) *La Comunicación Activa. Publicidad Sólida*. Barcelona. Planeta.
- Mollerup, P. (1980) *Marks of excellence*. Nueva York. Phaidon Press.
- Montaña, J. (1987) *Diseño y Marketing de Nuevos Productos. La gestión de Producto en la Empresa Industrial*. Barcelona. Universidad Politécnica de Cataluña
- Murphy, J. y Rowe, M. (1992) *Cómo diseñar marcas y logotipos*. Barcelona, Ed. Gustavo Gili.

- Nadal, J. (1999) *El Fracaso de la Revolución industrial en España, 1814-1913*. Barcelona. Ariel.
  
- Nicosia, F. M. (1966) *Consumer Decision Proceses: Marketing and Advertising Implications*. Englewood Clifs. Prentice-Hall.
  
- Novak, Th.P.; Hoffman, D.L. (1990) "Residual Scaling: An alternative to Correspondence Análisis for the graphical Representation of Residuals from Log-lineal Models". *Multivariate Behavioral Research*.25. p.351-370.
  
- Obeng, E. Y Crainer, S. (1994) *Reingeniería de la empresa*. Barcelona. Folio.
  
- Ohmae, K. (1989) *La Mente del Estratega*. México. McGraw Hill.
  
- Oliver, R. L. (1997) *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Nueva York. McGraw-Hill.
  
- Oliver, R. L. (1999) *Whence Customer Loyalty?* *Journal of Marketing*, Special Issue.
  
- Ortega, E. (1990) *Manual de Investigación Comercial*. Madrid. Pirámide.
  
- Ortega, E. (1992) *La publicidad en televisión (Estilos, slogans, promociones, inversiones)* Madrid, Delphi.
  
- Pajares, M. F. (1992) *Teachers' Beliefs and Educational Research: Cleaning up a Messy Construct*. *Review of Educational Research* 62 (3) pág 307-332.
  
- Pedret Yebra, R.; Sagnier, L y Camp, F. (2004) *La investigación comercial como soporte del marketing*. Barcelona. Ed. DEUSTO.

- Pedret Yebra, R.; Sagnier, L y Camp, F. (2004) *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos*. Barcelona. Deusto.
  
- Pelta R. (2002) *Diseño y compromiso social*. Madrid. Blur Ediciones.
  
- Pelta, R. (2001) *La función social del diseño: paradigma o ilusión*. Madrid. Blur Ediciones.
  
- Peters, T. (1990) *Del caos a la excelencia*. Barcelona. Folio.
  
- Peters, T. (1995) *Nuevas organizaciones en tiempos del caos*. Bilbao. Deusto.
  
- Peters, T (2002) *El Meollo del Branding*. Madrid. Nowtilus.
  
- Peters, T. y Waterman, Jr. R. (1982) *En busca de la excelencia*. Barcelona. Folio.
  
- Petzinger T. Jr. (1996) *The new pioners: the men and women who are transforming the workplace and market place*. Nueva York. Simon & Schuster.
  
- Plumer J. T. (1974) *The Concept and Application of Life Style Segmentation*. Journal of Marketing. 38, pág. 33-37
  
- Porter, M. E.(1989) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.
  
- Porter, Michael (1999) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao. Deusto.
  
- Porter, M.E. (2001) *Strategy and the Internet*. Harward Business Review.
  
- Pride W. (1997) *Marketing: Concepto y estrategias*. McGraw Hill.



- Putman, L.; Costa, J. y Garrido, F. (2002) *Comunicación Empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona. Gestión.
- Quintana, M. A. (1997) *Principios de marketing*. Bilbao. Deusto.
- Reboul, O. (1978) *El poder del slogan*. Valencia, Fernando Torres Ed.
- Real Academia Española (1994) *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Espasa Calpe.
- Reichheld (2002) *Resumen operativo. El efecto lealtad*. Barcelona Ariel.
- Ries, A. y Ries, L (2000) *Las 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial*. Madrid. McGraw-Hill
- Ries, A. y Trout, J. (1988) *La guerra de la mercadotecnia*. México. McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1989) *La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia*. Madrid. McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1991) *Posicionamiento*. Madrid. McGraw-Hill Interam.
- Ries, A. y Trout, J. (1993) *Las 22 Leyes inmutables del Marketing*. Madrid. McGraw-Hill.
- Ries, A y Trout, J. (2000) *Marketing de guerra*. Madrid. McGraw-Hill.
- Roca, J. (1998) *Antropología industrial y de la empresa*. Barcelona. Ariel Antropología.

- Rodríguez Ardura, I. (1997) *El marketing y el éxito en la empresa*. Madrid. Economía Pirámide Bolsillo.
  
- Rojas Breu, R. (2002) *Método vincular: el valor de la estrategia*. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
  
- Rojas Breu, R. (2002) *Método vincular: el valor de la estrategia*. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
  
- Saavedra, I. (1998) *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid. Pirámide.
  
- Sánchez Corral, L. (1991) *Retórica y sintaxis de la publicidad (Itinerarios de la persuasión)* Universidad de Córdoba.
  
- Sánchez Guzmán, J. R. (1993) *Teoría de la publicidad*. Madrid, Ed. Tecnos.
  
- Santesmases Mestre, M. (1991) *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid. Pirámide, 4ª Edición.
  
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994) *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid. Esic
  
- Sanz de la Tajada, L.A. (2000) *Posicionamiento y Percepción de Marcas*. En: Martínez Gastey, A. et
  
- Schiffman, S. S., Reynolds, M. L., y Young, F. W. (1981) *Introduction to Multidimensional Scaling. Theory, Methods and Applications*. Washington . Academic Press.
  
- Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist process*. Nuew York-Londres. Para el concepto Innovación.

- Seco, M. (1986) *Diccionario de dudas y dificultades de la lengua española*. Madrid, Espasa Calpe.
  
- Séller, K. L. (1993) *Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing* 57-I-Pág 1-22.
  
- Seller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey. Prentice Hall.
  
- Semprini, A. (1995.) *El marketing de la marca*. Barcelona Paidós
  
- Shannon, C. Y Weaver, W. (1949) *The mathematical Theory of Communication*, Urbana, The University of Illinois Press.
  
- Solé Moro, M. L. (1999) *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid ESIC.
  
- Soler, P. (1992) *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Bilbao. Deusto.
- Soler, P. y Perdiguer, A. (1992). *Prácticas de Investigación de Mercados*. Bilbao. Deusto
  
- Spang, K. (1991) *Fundamentos de Retórica literaria y publicitaria*. Pamplona, EUNSA, (3ª ed.).
  
- Toffler, A. (1990) *El cambio de poder*. Barcelona. Plaza y Janés.
  
- Torres Coronas, T. (2002) *La valoración de las marcas*. Barcelona Gestión 2000.
  
- Torres Romeu, M. T. Y Córdova Villar, J. L. (1991) *Principios y objetivos del Marketing*. Bilbao Deusto.

- Torres Romeu, M. T. Y Córdova Villas, J. L. (1991) *Técnicas de marketing*. Bilbao. Deusto.
  
- Trout, J. y Rivkin, S. (2000) *El Nuevo posicionamiento*. Madrid. McGraw Hill.
  
- Trout, J. y Rivkin, S. (2001) *Diferenciarse o morir. Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid. McGraw-Hill.
  
- Van del Heijden, P.G.M.; De Leeuw, J. (1985). "Correspondence analysis used complementary to loglinear analysis". *Psychometrika*. 50. p.429.447.
  
- Valette-Florencie, P. (1988) *Analyse structurelle comparative des composantes des systèmes de valeurs selon Kahle et Rokeach*. Recherche et Applications en Marketing. 3, núm1
  
- Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Pirámide.
  
- Villafañe, J. (2000) *El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe Anual 2000. La reputación corporativa*. Madrid. Pirámide.
  
- Villafañe, J. (2004) *La Buena reputación*. Madrid. Pirámide.
  
- Vitta, M. *El sistema de imágenes. Estética de las representaciones cotidianas*. Barcelona. Paidós.
  
- Wind, J. Y. (1982) *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Reading. Addison Wesley.
  
- Weller, S. C., y Romney , A. K. (1990) *Metric Scaling. Correspondence Analysis*. Londres. Sage Publications.

- Wells, W.; Burnett, J. y Moriarty, S (1996) *Publicidad. Principios y Prácticas*. México. Ed. Hispanoamericana.
  
- Wilkie, W. L. (1990) *Consumer Behaviour*. Nueva York. Willey and Sons.
  
- Wilson, D. T. (1995) *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm 4.
  
- Wind, J. Y. (1982) *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Reading. Addison Wesley.
  
- Yankelovich, D. (1964) *New Criteria for Market Segments for Banking Services*. *European Journal of Marketing*, 16-núm 3.
  
- Zaltman, G. (1997) Rethinking market research: putting people back in. *Journal of Marketing Research*.

## ANEXOS

### ANEXO 1º.- ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES.

El análisis de Componentes Principales es, con seguridad, una de las técnicas estadísticas multivariantes más profusamente utilizadas desde que Hotelling la desarrollara en 1933. Con lo anterior queremos indicar que Componentes Principales ha sido una técnica ampliamente aplicada en numerosos ámbitos de investigación, con objetivos diferentes e interpretaciones netamente diferenciadas. Todo lo cual hace que hoy en día sea relativamente sencillo y relativamente complicado dar una definición precisa (en el sentido de que abarque todas las aproximaciones de lo que constituye la técnica de Componentes Principales). Sencillo, por cuanto todas las aproximaciones tienen-cómo no-un denominador común; complicado, por cuanto son múltiples las diferentes aplicaciones que de ella se han hecho. Por si ello fuera poco, la explotación, en la práctica, de Componentes Principales, suele llevarse a cabo mediante programas de ordenador que presentan el análisis como caso particular del Análisis Factorial de Correlaciones asociándole, en consecuencia, determinados outputs propios del análisis factorial y que en cierto modo contribuyen a la confusión un tanto generalizada que hoy en día existe en la práctica habitual de Componentes Principales, con interpretaciones hasta cierto punto heterodoxas.

Se intenta clarificar el estado actual de la práctica de Componentes Principales, mostrando las distintas aproximaciones que de tal técnica existen.

Sintetizando se pueden agrupar las aproximaciones en tres categorías:

- a) Componentes Principales como un método matemático de transformar variables aleatorias correlacionadas en un nuevo conjunto de variables aleatorias no correlacionadas que cumplan

determinados requisitos. Esta aproximación es completamente teórica y supone trabajar con variables aleatorias de las que se conocen sus características poblacionales (Componentes Principales en la población) y es de gran utilidad como marco de referencia para siguientes desarrollos teóricos.

- b) Componentes Principales como variables síntesis de la información muestral proporcionada por un conjunto de variables manifiestas (observables) correlacionadas y cuyo objetivo sería la construcción de nuevas variables-indicadoras-que resuman y sintetizen la información no redundante del conjunto de variables manifiestas (Componentes Principales en la muestra).
- c) Componentes Principales como técnica descriptiva en el análisis y tratamiento de matrices de datos de grandes dimensiones. El objetivo de esta aproximación está fundamentalmente ligado con el problema de la dimensionalidad asociado a la interpretabilidad de las observaciones multivariantes, es decir, con la búsqueda de la verdadera dimensión de una matriz de datos y su posible representación grafica, para el análisis de las relaciones entre individuos y de éstos con las variables.

En lo que sigue comentaremos, si bien brevemente, las dos primeras de las aproximaciones expuestas y centraremos fundamentalmente nuestra atención en la tercera por entender que, en ella, se centran la mayor parte de los trabajos aplicados debido, entre otras cosa, a la ausencia de restricciones supuestas. El punto de partida lo constituye una matriz de datos para cuyo origen ni siquiera se ha supuesto aleatoriedad alguna.

- a) Componentes Principales en la población

Sea  $\underline{x}$  un vector aleatorio de  $J$  componentes, de media  $\underline{\mu}$  y matriz de varianzas y covarianzas  $\Sigma$ , es decir

$$E(\underline{x}) = \underline{\mu}; \quad E[(\underline{x} - \underline{\mu})(\underline{x} - \underline{\mu})'] = \Sigma$$

Se define la transformación de  $\underline{x}$  mediante componentes principales al vector aleatorio  $\underline{y}$  tal que:

$$\underline{y} = \Phi' (\underline{x} - \underline{\mu}) \quad (1)$$

Siendo  $\Phi$  matriz ortogonal que verifica

$$\Phi' \Sigma \Phi = \Lambda \quad (2)$$

con  $\Lambda$  matriz diagonal de elementos  $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_j \geq 0$  valores propios de  $\Sigma$  y las columnas de  $\Phi$  vectores propios de  $\Sigma$  asociados a los  $\lambda_j$ .

La  $j$ -ésima componente principal de  $\underline{x}$  se define entonces, a partir de (1), como

$$y_j = \Phi_j' (\underline{x} - \underline{\mu})$$

siendo  $\Phi_j$  la  $j$ -ésima columna de  $\Phi$ .

De la anterior definición se siguen una serie de propiedades cuya comprobación es inmediata y que, en consecuencia, nos limitaremos, en general, a enumerar:

$$1) E(\underline{y}) = \underline{0} \quad \text{es decir} \quad E(Y_j) = 0, \quad j=1, 2, \dots, j$$

$$2) E(\underline{y}\underline{y}') = E[\Phi' (\underline{x} - \underline{\mu})(\underline{x} - \underline{\mu})' \Phi] = \Phi' E(\underline{x} - \underline{\mu})(\underline{x} - \underline{\mu})' \Phi = \Phi' \Sigma \Phi = \Lambda, \text{ según (2)}$$

$$3) V(Y_j) = \lambda_j$$

$$4) \text{Cov}(Y_j, Y_{j'}) = 0; j \neq j'$$

$$5) V(Y_1) \geq V(Y_2) \geq \dots \geq V(Y_j) > 0$$

$$6) \sum_{j=1}^p V(Y_j) = \sum \lambda_j = \text{tr} \Sigma$$



Estos resultados muestran algunas de las propiedades más interesantes inherentes a las componentes principales, tales como las componentes principales son variables aleatorias, con media cero, incorrelacionadas y que, en orden decreciente, la varianza de cada una de ellas es el valor propio correspondiente de la matriz  $\Sigma$ .

Ejemplo:

Sea  $\underline{x} = (X_1 \quad X_2)'$  tal que  $\underline{x} \sim N(\underline{\mu}, \Sigma)$  con  $\underline{\mu} = (1 \quad 2)'$   
 y  $\Sigma = \begin{bmatrix} 16 & 14 \\ 14 & 25 \end{bmatrix}$   
 (es decir,  $V(X_1) = 16$ ,  $V(X_2) = 25$  y  $Cov(X_1, X_2) = 14$ )

Los valores propios de la matriz; los vectores propios normalizados asociados a tales valores propios son:

$$\underline{\Phi}_1 = (0,589 \quad 0,808) \quad \text{y} \quad \underline{j}_1 = (-0,808 \quad 0,589)$$

con lo que la matriz

$$\Phi = \begin{bmatrix} 0,589 & -0,808 \\ 0,808 & 0,589 \end{bmatrix}$$

y la expresión (1) se convierte en:

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,589 & 0,808 \\ -0,808 & 0,589 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} X_1 - 1 \\ X_2 - 2 \end{bmatrix}$$

y las componentes principales son entonces

$$Y_1 = 0,589 (X_1-1) + 0,808 (X_2-2)$$

$$Y_2 = - 0,808 (X_1-1) + 0,589 (X_2-2)$$

Por otro lado, se comprueba inmediatamente que  $V (Y_1) = \lambda_1 = 35,2$  y que  $V(Y_2) = \lambda_2 = 5,8$

En efecto:

$$V (Y_1) = (0,589)^2 V(X_1-1) + (0,808)^2 V (X_2-2) + 2 (0,589) ( 0,808) x \\ x \text{ Cov } (X_1-1)(X_2-2) = 0,347 (16) + 0,653 (25) + (2) (0,476) (14) = 35,2$$

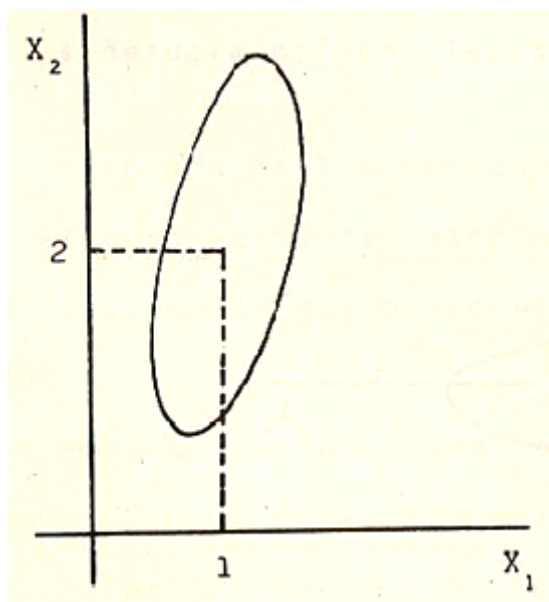
$$V (Y_2) = (- 0,808)^2 V(X_1-1) + (0,589)^2 V (X_2-2) - 2 (0,589) (0,808) x \\ X \text{ Cov } (X_1-1)(X_2-2) = 5,8$$

y análogamente  $\text{Cov } (Y_1 Y_2) = 0$

Interpretación: desde este punto de vista, las componentes principales es una técnica estadística que permite transformar variables aleatorias correlacionadas en un nuevo conjunto de variables no correlacionadas; combinaciones lineales de las primeras, de forma que la de varianzas de las variables originales se conserve en dicha transformación, es decir,

$$\sum_j V (X_j) = \sum_j V (Y_j)$$

En el ejemplo, el coeficiente de correlación entra ambas variables originales venía dado por

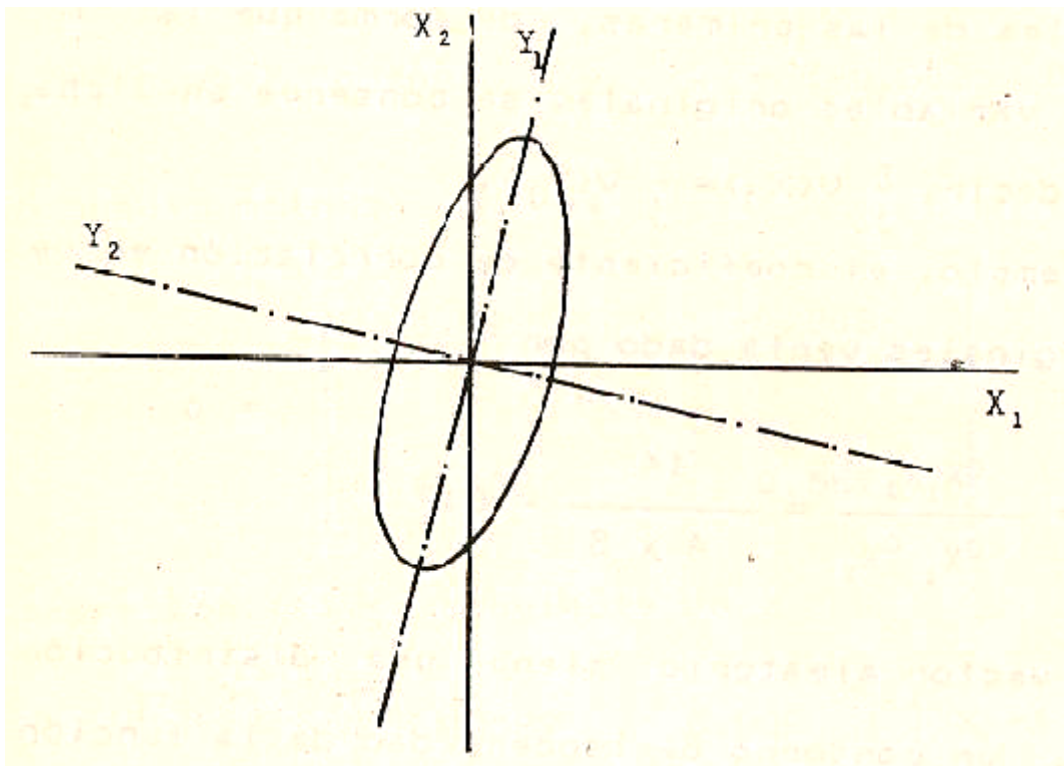


$$\rho = \frac{\sigma_{X_1 X_2}}{\sigma_{X_1} \sigma_{X_2}} = \frac{14}{4 \times 5} = 0,7$$

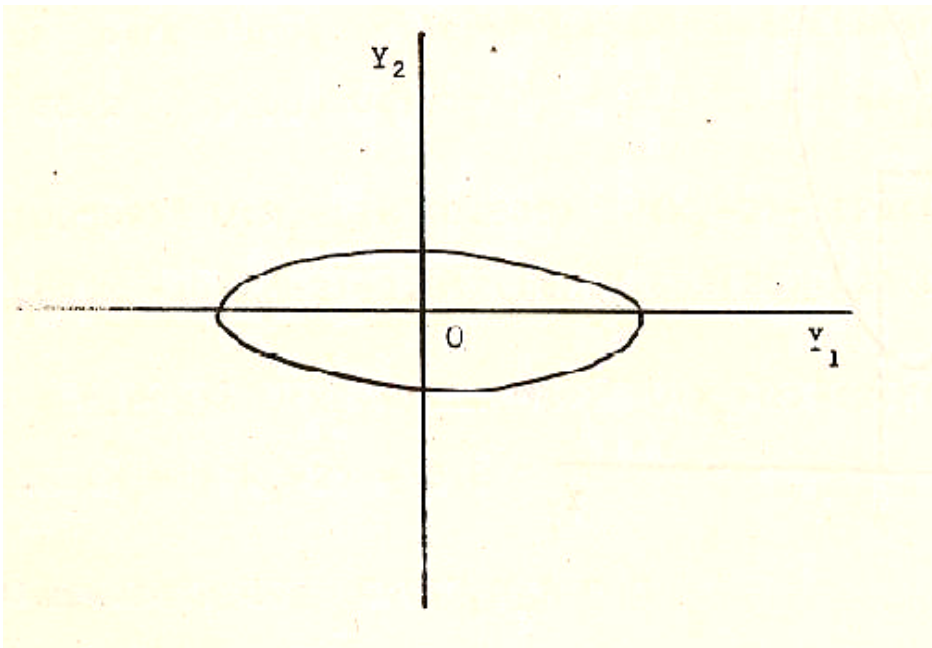
Dado que el vector aleatorio tiene una distribución normal bivalente, un contorno de isodensidad de la función de densidad conjunta (es decir, la proyección de la intersección de un plano paralelo al definido por

$X_1$  y  $X_2$  con la superficie de densidad de la normal bivalente) tendría una forma aproximada a la mostrada en el gráfico siguiente:

Mediante la sustracción del centro  $\mu = \langle 1 \quad 2 \rangle'$  las variables  $X_1$  y  $X_2$  se efectúa una traslación del origen al centro para obtener



La transformación mediante componentes principales geoméricamente se interpreta como una rotación de la elipse de forma que la nueva variable  $Y_1$  sea coincidente con la dirección del eje mayor de la elipse, mientras que  $Y_2$  lo sea con el eje menor. Finalmente, el gráfico siguiente:



muestra que la nueva variable  $Y_1$  tiene una varianza mayor que la  $Y_2$ . La horizontalidad de la elipse muestra la ausencia de correlación entre las variables componentes principales.

Esta aproximación (desde el punto de vista poblacional) tiene su mayor interés para desarrollos teóricos en diferentes técnicas multivariantes.

b) Componentes Principales en la muestra

Desde este punto de vista supondremos que disponemos de  $N$  observaciones para cada una de las variables aleatorias  $X_{ji}$   $j = 1, 2, \dots, J$ , definiéndose la combinación lineal.

$$Y_{si} = a_{s1}X_{1i} + a_{s2}X_{2i} + \dots + a_{sj}X_{ji}; \quad s = 1, 2, \dots, J$$

debiendo calcularse los coeficientes de ponderación  $a_{sj}$ ;  $s, j = 1, 2, \dots, J$ , de forma que

$$\text{Var}(Y_1) \geq \text{Var}(Y_2) \geq \dots \geq \text{Var}(Y_J)$$

$$\text{Cov}(Y_j, Y_{j'}) = 0, j \neq j'$$

La obtención de los componentes en este caso es todo similar al que, con más detenimiento, comentaremos relativo al caso c), por lo que posponemos su desarrollo al siguiente apartado.

Sin embargo, <sup>1</sup> queremos comentar que la construcción de indicadores (las C. P.) mediante este procedimiento guarda estrecha relación con el que, para el mismo fin, se lleva a cabo a través del Análisis Factorial de Correlaciones. La diferencia estriba fundamentalmente en que con el A. C. P. el indicador se construye conforma una combinación lineal de las variables observadas (es decir, una simple transformación matemática con algunas restricciones de tipo estadístico) debiendo calcular los coeficientes de ponderación determinando, en cierto modo, la importancia relativa de cada variable que interviene en la construcción del indicador.

Desde otro punto de vista (el A. F. de Correlaciones) puede aceptarse que las variables observables son, también en cierto modo, indicadores o “manifestaciones” de una variable teórica no observable que se pretende cuantificar.

c) Componentes Principales como técnica descriptiva de una matriz de datos:

Desde este punto de vista consideraremos que cada individuo

$$\tilde{X}_i = (X_{1i} \quad X_{2i} \quad \dots \quad X_{ji})' \quad i = 1, 2, \dots, N$$

es el resultado de una observación multivariante, y que en conjunto se define una matriz de datos

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{j_1} \\ \vdots & & \vdots \\ x_{1i} & \dots & x_{j_i} \\ \vdots & & \vdots \\ x_{1N} & \dots & x_{j_N} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x'_1 \\ \vdots \\ x'_i \\ \vdots \\ x'_N \end{bmatrix}$$

cuya interpretación resulta habitualmente difícil debido a

- a) La dimensionalidad de la misma.
- b) La correlación entre las variables que enmarcara la información redundante.

La búsqueda de la verdadera dimensión de X mediante la eliminación de toda información redundante y, a ser posible, su interpretación gráfica (la de los individuos y variables) será el objetivo de esta aproximación. La obtención de las Componentes Principales para este caso se muestra en el siguiente apartado.

Encuadrada dentro de la moderna teoría de Análisis y tratamiento de datos, nuestra aproximación al análisis de Componentes Principales lo será desde el punto de vista de técnica de descripción de matrices de datos. La presentamos por tanto, como una técnica fundamentalmente descriptiva, aunque, cuando ello sea posible, no desdeñaremos los aspectos inferenciales asociados a la misma. Será, pues, para nosotros, una técnica asociada a la resolución del problema de la dimensionalidad y, bajo ciertas condiciones, de representación gráfica de nubes de puntos asociadas a las matrices de datos.

Sea  $X$  una matriz  $N \times J$ , individuos  $\times$  variables de datos cuantitativos que supondremos desde el inicio centrada, es decir, las variables se expresan en desviaciones con relación a sus respectivas medias<sup>225</sup>. Así

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{J1} \\ \vdots & & \vdots \\ x_{1N} & \dots & x_{JN} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_1 \\ \vdots \\ \tilde{x}_N \end{bmatrix}$$

con  $\sum_{i=1}^N x_{ji} = 0$  para  $J = 1, 2, \dots, J$

Como se ha visto en el capítulo anterior, el conjunto de vectores  $\{\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_N\}$  puede ser considerado como una nube de  $N$  puntos en el espacio  $J$ -dimensional e las variables.

Sea:

$\mathbf{E}_{u_1}$  el eje que, pasando por el origen, queda definido por el vector unitario  $\mathbf{u}_1$ .

Sea:

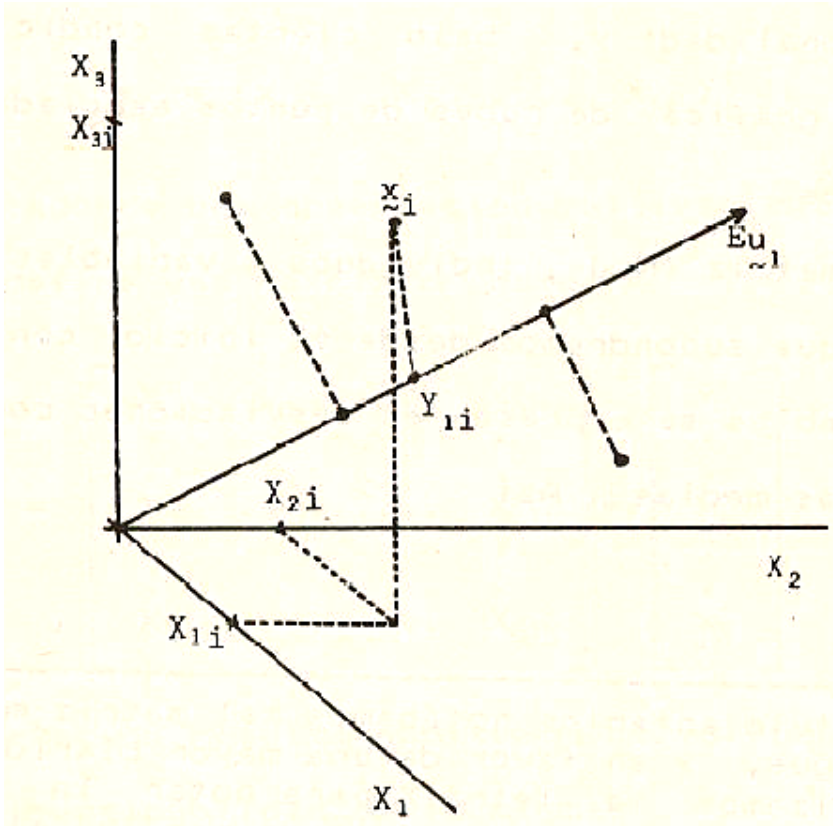
$$Y_{1i} = \tilde{x}_i' \mathbf{u}_1 \quad (1)$$

El  $j$ -ésimo valor de la variable  $Y_1$  obtenido mediante la proyección del punto

---

<sup>225</sup> En el capítulo anterior notábamos tal matriz mediante  $\tilde{X}$ , En lo que sigue, y a favor de una mayor claridad en la notación, utilizamos la letra  $X$  para notar la matriz de desviaciones. Seguiremos representando por  $\tilde{x}_i$  el vector de  $J$ -componentes asociado al  $j$ -ésimo individuo.

$x_i$  sobre tal eje ( $i=1, 2, \dots, N$ ).  
 $\sim$



Al estar las variables iniciales expresadas en desviaciones, claramente  $\sum Y_1 = 0$  y, en consecuencia  $\tilde{Y}_1 = 0$ . De ello se deduce que la variación de sobre el eje viene dada por

$$\sum Y_{1i}^2 = \underline{y}'_1 \underline{y}_1 = \underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_1 \quad (2)$$

Nuestro enfoque del análisis de C. P. nos conduce a seleccionar, de entre todos los posibles ejes, aquél para el cual la nube de puntos proyectada se deforme lo menos posible. Ello será así cuando, para tal eje, la variación de  $Y_{1i}$  sea máxima.

Así debemos hallar el vector unitario  $\underline{u}_1$  de forma que

$$\underline{y}'_1 \underline{y}_1 = \underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_1$$

sea máximo, sujeto a la restricción



$$\underline{u}'_1 \underline{u}_1 = 1$$

Planteando la función de Lagrange:

$$\Phi = \underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_1 - \lambda_1 (\underline{u}'_1 \underline{u}_1 - 1) \quad (3)$$

Estableciendo las condiciones de primer orden

$$\frac{\partial \Phi}{\partial \underline{u}_1} = 2 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_1 - 2 \lambda_1 \underline{u}_1 = 0$$

(4)

$$\frac{\partial \Phi}{\partial \lambda_1} = - (\underline{u}'_1 \underline{u}_1 - 1) = 0$$

(5)

De (3) se deduce

$$(\mathbf{X}' \mathbf{X}) \underline{u}_1 = \lambda_1 \underline{u}_1 \quad (6)$$

es decir,  $\underline{u}_1$  debe ser vector propio de la matriz  $\mathbf{X}' \mathbf{X}$

Por (5) exigimos que tal vector debe normalizarse,<sup>226</sup>

Obsérvese que según (2) y (6)

$$\underline{y}'_1 \underline{y}_1 = \underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_1 = \lambda_1 \underline{u}'_1 \underline{u}_1 = \lambda_1 \quad (7)$$

Es decir,  $\lambda_1$  (valor propio de  $\mathbf{X}' \mathbf{X}$ ) representa la variación de la variable  $Y_1$  sobre el eje definido por  $\underline{u}_1$ .

Ello indica que debe seleccionarse como vector propio  $\underline{u}_1$  el asociado al

<sup>226</sup> La condición de normalización de  $\underline{u}_1$  se exige para resolver el problema de la indeterminación. De hecho, si el eje de proyección viniera dado por el vector (5 1), por ejemplo, tal eje también quedaría definido por cualquier múltiplo del mismo, por ejemplo por el vector (5000 1000) y con lo que la variación  $Y_1$  podría hacerse arbitraria y artificialmente grande.

mayor valor propio de  $\tilde{X}'\tilde{X}$ , por cuanto estamos maximizando tal variación.

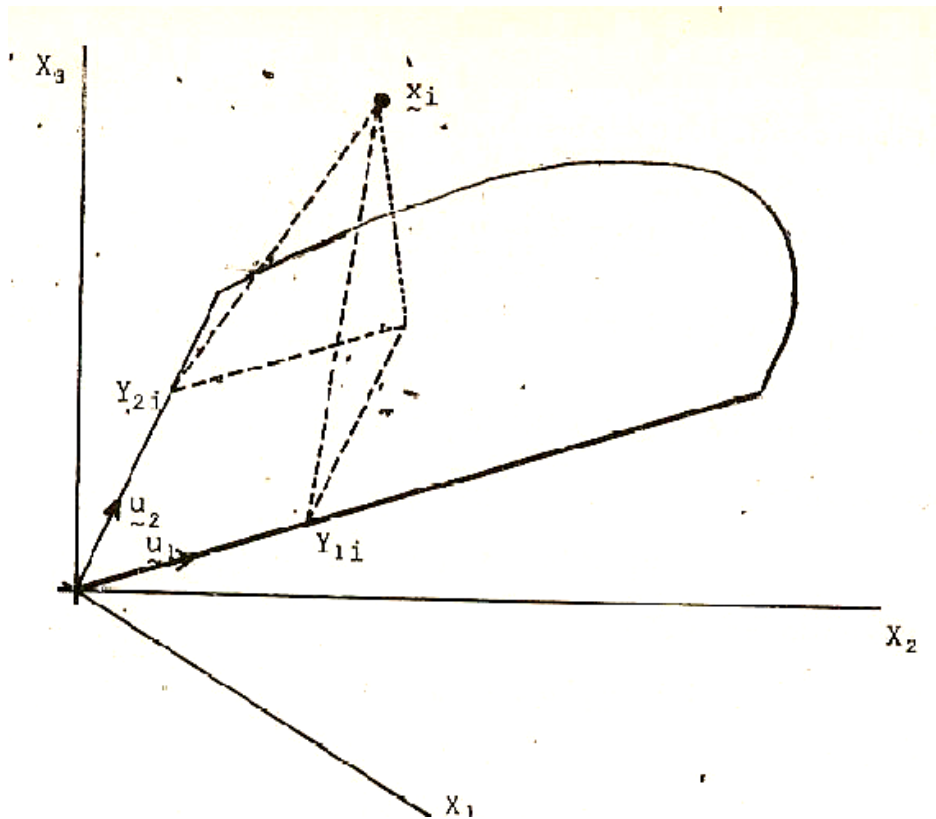
La variable así obtenida  $\tilde{y}_1 = \tilde{X}u_1$  (8)

Recibe el nombre de “primera componente principal” de X, y la expresión

$$\tilde{y}_1' \tilde{y}_1 = \lambda_1$$

recoge la parte de variación total de X (tra  $\tilde{X}'\tilde{X}$ ) absorbida por  $\tilde{y}_1$ .

En la mayoría de los trabajos aplicados, no bastará proyectar sobre el primer eje para obtener una descripción de la nube de puntos, por lo que será necesario recurrir a la proyección sobre un plano. Para ello deberá hallarse un segundo eje, ortogonal al anterior, sobre el que exigiremos que la variación no retenida por el primero se conserve máxima.



Es decir, debemos hallar un vector  $\underline{u}_2$  (unitario) que sea ortogonal a  $\underline{u}_1$ , de forma que  $\underline{y}_2' \underline{y}_2 = \underline{u}_2' \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2$  sea máxima.

Planteando nuevamente la función de Lagrange:

$$\Phi = \underline{u}_2' \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 - \lambda_2 (\underline{u}_2' \underline{u}_2 - 1) - \mu (\underline{u}_2' \underline{u}_1) \quad (9)$$

siendo  $\mu$  constante de Lagrange asociada a la restricción de ortogonalidad

entre  $\underline{u}_1$  y  $\underline{u}_2$

Resolviendo el problema de máximo planteado en (9)

$$\frac{\partial \Phi}{\partial \underline{u}_2} = 2 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 - 2 \lambda_2 \underline{u}_2 - \mu \underline{u}_1 = 0$$

(10)

$$\frac{\partial \Phi}{\partial \lambda_2} = - (\underline{u}_2' \underline{u}_2 - 1) = 0$$

(11)

$$\frac{\partial \Phi}{\partial \mu} = \underline{u}_2' \underline{u}_1 = 0$$

(12)

Multiplicando (10) por  $\underline{u}_2'$ :

$$2 \underline{u}_2' \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 - 2 \lambda_2 \underline{u}_2' \underline{u}_2 - \mu \underline{u}_2' \underline{u}_1 = 0$$

es decir,

$$\underline{u}_2' \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 = \lambda_2 \quad (13)$$

Multiplicando (10) por  $\underline{u}_1$ :

$$2 \underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 - 2 \lambda_2 \underline{u}'_1 \underline{u}_2 - \mu \underline{u}'_1 \underline{u}_1 = 0 \quad (13)$$

es decir,

$$2 \underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 = \mu$$

Pero, según (6):

$$(\mathbf{X}' \mathbf{X}) \underline{u}_1 = \lambda_1 \underline{u}_1$$

y, trasponiendo

$$\underline{u}'_1 \mathbf{X}' \mathbf{X} = \lambda_1 \underline{u}'_1$$

y, sustituyendo en (13)

$$2 \lambda_1 \underline{u}'_1 \underline{u}_2 = \mu \quad (14)$$

luego  $\mu = 0$

Dado que  $\mu = 0$ , y según (10):

$$(\mathbf{X}' \mathbf{X}) \underline{u}_2 = \lambda_2 \underline{u}_2 \quad (15)$$

que indica que  $\underline{u}_2$  debe ser vector propio de  $\mathbf{X}'\mathbf{X}$  asociado al segundo mayor valor propio de  $\mathbf{X}'\mathbf{X}$ , dado que

$$\underline{y}'_2 \underline{y}_2 = \underline{u}'_2 \mathbf{X}' \mathbf{X} \underline{u}_2 = \lambda_2$$

representa la variación retenida por el segundo eje. De esta manera

$\underline{y}_2 = \mathbf{X} \underline{u}_2$  expresa la segunda componente principal.

El resto de componentes principales (hasta un máximo de J) pueden calcularse de forma análoga. Así, y generalizando, la j-ésima componente principal se obtiene calculando el j-ésimo vector propio unitario de la matriz:  $\mathbf{X}' \mathbf{X}$

Y definido  $\underline{y}_j = \underline{X}u_j$  (j=1,2,...J)

Asimismo, la variación asociada a tal componente viene dada por el j-ésimo valor propio,  $\lambda_j$ , de  $\underline{X}'\underline{X}$ .

Denotemos mediante U la matriz ortogonal que por columnas contiene los vectores propios de:  $\underline{X}'\underline{X}$

$$\underline{U} = (\underline{u}_1, \underline{u}_2, \dots, \underline{u}_j)$$

y hagamos

$$\underline{Y} = \underline{X}'\underline{U} \tag{16}$$

entonces

$$\underline{Y}'\underline{Y} = \underline{U}'\underline{X}'\underline{X}\underline{U} = \underline{\Lambda} \tag{17}$$

siendo

$$\underline{\Lambda} = \begin{bmatrix} \lambda_1 & & & 0 \\ & \lambda_2 & & \\ & & \dots & \\ 0 & & & \lambda_J \end{bmatrix}$$

lo que prueba que las componentes principales están incorrelacionadas. Además, se recordará que la variación de las variables originales se definió como la traza de la matriz  $\underline{X}'\underline{X}$ , entonces:

$$\text{tra}(\underline{X}'\underline{X}) = \text{tra}(\underline{X}'\underline{X}\underline{U}\underline{U}') = \text{tra}(\underline{U}'\underline{X}'\underline{X}\underline{U}) = \text{tra}(\underline{Y}'\underline{Y}) = \text{tra}(\underline{\Lambda}) = \sum_{j=1}^j \lambda_j$$

lo que prueba que la variación total de las variables originales viene recogida por la variación total de las J componentes principales. Ello significa que si se retienen la totalidad de componentes principales, éstas absorben la totalidad de la variación de las:  $\underline{X}_j$  estando, además aquellas incorrelacionadas.

## ANEXO 2º. ANALISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Supongamos que la variable continua  $Y$  depende de modo lineal de otras dos variables continuas  $X_2$  y  $X_3$ :

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + U,$$

donde las tres letras beta ( $\beta_1 \beta_2 \beta_3$ ) son parámetros que queremos estimar.

Nótese que ( $\beta_1 \beta_2 \beta_3$ ) son los parámetros que queremos estimar.

Nótese que  $\beta_1$  no es más que la ordenada en el origen, el término constante  $a$  en nuestro modelo; ( $\beta_2 \beta_3$ ) son las pendientes de  $Y$  con respecto de cada una de las dos variables independientes. La analogía geométrica con el modelo explica cuál es nuestro objetivo. Mientras con una única variable independiente intentamos encontrar una línea recta, que es un espacio de una dimensión con dos variables independientes intentamos encontrar un plano, que es un espacio de dos dimensiones. Al formular un modelo de regresión múltiple con dos variables independientes como el expresado arriba estamos considerando que  $Y$  depende de  $X_2$  y  $X_3$  simultáneamente. La letra  $U$  designa el término de error. Todo término de error en un modelo de regresión incluye siempre cuatro aspectos que no podemos cuantificar: los comportamientos puramente aleatorios; el efecto de otras variables independientes no incluidas en el modelo pero que deberían ser incluidas; las imperfecciones en la medición empírica de las variables; y los errores derivados de la forma funcional elegida, en nuestro caso lineal.

A la vez que especificamos este modelo multivariante de regresión con dos variables independientes debemos establecer dos supuestos de partida para poder justificar el empleo de técnicas estadísticas. El primer supuesto es que todas las variables son *aleatorias*, es decir, que su distribución se rige por alguna ley estadística que, de momento, no necesitamos precisar. El segundo supuesto se refiere a que necesitamos recopilar información sobre las variables. El procedimiento más frecuente es realizar una muestra de  $n$  unidades de entre las  $N$  existentes en la

población que se quiere estudiar. La ecuación de nuestro modelo de regresión se aplica, por tanto, a cada una de las  $n$  observaciones en la muestra. Una vez que se ha recopilado la información sobre las  $n$  unidades muestrales para cada una de las variables (la dependiente y las independientes), establecemos el supuesto de que los valores observados para cada variable son *fijos*. En nuestro modelo, suponemos que los valores de  $X_2$  y  $X_3$  están fijados una vez que se ha concluido la recopilación de los datos. De esta manera, nuestro problema se transforma en obtener los valores de los parámetros  $(\beta_1 \beta_2 \beta_3)$  que mejor se ajustan a la información sobre  $Y$ ,  $X_2$  y  $X_3$  que acabamos de recopilar. Por tanto, nuestras “variables” ahora son precisamente los tres parámetros. También se trata de variables aleatorias cuya distribución sigue alguna ley estadística. Por último, el término de error  $U$  es también una variable aleatoria puesto que no es más que una transformación lineal de variables aleatorias (nuestras tres variables y los tres parámetros).

Método de estimación: El principio de los mínimos cuadrados

Una vez que hemos establecido con claridad estos dos supuestos de partida, necesitamos encontrar algún método para poder calcular los valores de los tres parámetros:  $(\beta_1 \beta_2 \beta_3)$  que mejor se ajustan a los datos recopilados. El objetivo es, por tanto, encontrar una expresión de la forma siguiente:

$$Y = b_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + e,$$

donde los tres parámetros  $(\beta_1 \beta_2 \beta_3)$  son ahora tres números *concretos* ( $b_1$   $b_2$   $b_3$ ), y el término de error  $e$  también tiene un valor concreto para cada observación en la muestra en función de los valores de  $Y$ ,  $X_2$  y  $X_3$  que hemos recopilado, y de los tres parámetros que hemos calculado ( $b_1$   $b_2$   $b_3$ ).

Nuestro objetivo consiste en encontrar el plano (definido por las dos variables independientes) que mejor se ajusta a nuestros datos. Otra manera de describir nuestro objetivo es que queremos que nuestros

errores sean los más pequeños posibles. Un principio útil para poder decidir podría ser que la suma de los errores sea lo más pequeña posible. Pero se puede comprobar que cualquiera que sea la recta o plano de regresión que ajustemos, la suma de los errores correspondientes a cada observación  $n$  en la muestra es igual a cero aproximadamente. Es decir, en un modelo de regresión los errores positivos (cuando nos pasamos de largo) y los errores negativos (cuando nos quedamos cortos) se compensan unos con otros con cierto grado de exactitud. Por lo tanto, la suma de los errores nunca nos resulta útil para medir el grado de fidelidad con que nuestro modelo se ajusta a los datos que hemos recopilado. Éste es el motivo por el que en 1794 GAUSS aplicó un principio diferente conocido con el nombre de *mínimos cuadrados*. Si bien los errores  $e$  procedentes de una regresión pueden ser negativos o positivos, y su suma es aproximadamente cero, el *cuadrado* de cada error es siempre positivo (por definición de la operación aritmética de elevar al cuadrado un número racional). Por tanto, la suma de los errores elevados al cuadrado es un número positivo más o menos grande. Nótese que, al elevar al cuadrado, penalizamos más los errores más grandes, lo que supone otra propiedad atractiva del principio de los mínimos cuadrados. Nuestro objetivo consiste en encontrar precisamente los valores de los tres parámetros ( $b_1$   $b_2$   $b_3$ ) que hacen mínima la suma de los errores elevados al cuadrado:

$$\min \Sigma[e]^2 = \min \Sigma[Y - \text{est}(Y)]^2 = \min \Sigma[Y - b_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3]^2,$$

donde la letra sigma indica que se suman todos los errores cuadráticos correspondientes a cada una de las  $n$  observaciones en la muestra. Para minimizar esta expresión, una vez que los valores de todas las variables ( $Y$ ,  $X_2$  y  $X_3$ ) están dados, necesitamos determinar los valores de los tres parámetros ( $b_1$   $b_2$   $b_3$ ).

El cálculo matemático nos proporciona un método para encontrar precisamente esos valores que minimizan la suma: las derivadas parciales de la suma de errores cuadráticos respecto de cada uno de los parámetros. La regla de la cadena nos permite escribir que:



derivada de  $(\Sigma[e]^2)$  respecto de

$$b_1 = 2\Sigma[Y - b_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3] (-1)$$

derivada de  $(\Sigma[e]^2)$  respecto de

$$b_2 = 2\Sigma[Y - b_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3] (-X_2)$$

derivada de  $(\Sigma[e]^2)$  respecto de

$$b_3 = 2\Sigma[Y - b_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3] (-X_3),$$

puesto que la derivada de una función elevada al cuadrado es dos veces la propia función multiplicada por la derivada de la función en sí. Cambiando los términos de estas ecuaciones y dividiendo todos los términos entre  $n$ , el tamaño muestral, resulta en:

$$b_1 + E[X_2] b_2 + E[X_3] b_3 = E[Y]$$

$$E[X_2] b_1 + E[X_2 X_2] b_2 + E[X_2 X_3] b_3 = E[YX_2]$$

$$E[X_3] b_1 + E[X_2 X_3] b_2 + E[X_3 X_3] b_3 = E[YX_3],$$

donde el operador  $E$  [...] denota la esperanza matemática. La primera de estas ecuaciones es:

$$b_1 = E[Y] - b_2 E[X_2] - b_3 E[X_3] = med(Y) - b_2 med(X_2) - b_3 med(X_3),$$

sustituyendo este valor en las otras dos ecuaciones resulta en:

$$b_2 \{(E[X_2 X_2]) - (E[X_2] E[X_2])\} + b_3 \{(E[X_2 X_3]) - (E[X_2] E[X_3])\} = \\ = \{E[YX_2] - E[Y] E[X_2]\}$$

$$b_2 \{(E[X_2 X_3]) - (E[X_2] E[X_3])\} + b_3 \{(E[X_3 X_3]) - (E[X_3] E[X_3])\} = \\ = \{E[YX_3] - E[Y] E[X_3]\}.$$

Pero las expresiones entre llaves no son más que las varianzas de las variables independientes o las covarianzas entre éstas y la variable dependiente.

Por tanto podemos escribir que:

$$b_2 \{var(X_2)\} + b_3 \{cov(X_2 X_3)\} = \{cov(YX_2)\}$$

$$b_2 \{cov(X_2 X_3)\} + b_3 \{var(X_3)\} = \{cov(YX_3)\}.$$

Tenemos, por tanto, dos ecuaciones y dos incógnitas ( $b_2$   $b_3$ ). Podemos despejar de la siguiente manera:

$$b_2 = \{var(X_3) cov(YX_2) - cov(X_2 X_3) cov(YX_3)\} / \{var(X_2) var(X_3) - cov(X_2 X_3)^2\}$$

$$b_3 = \{var(X_2) cov(YX_3) - cov(X_2 X_3) cov(YX_2)\} / \{var(X_2) var(X_3) - cov(X_2 X_3)^2\}.$$

Hemos deducido tres fórmulas que nos permite hallar los valores de los tres parámetros ( $b_1$   $b_2$   $b_3$ ) que minimizan la suma de los errores cuadráticos y que, por tanto, nos permiten encontrar el plano que mejor se ajusta a los datos que hemos recopilado sobre nuestras tres variables.

Habrà de notarse que si ignoramos en las ecuaciones de ( $b_1$  y  $b_2$ ) todos los términos que incluyen la variable  $X_3$  entonces obtenemos la fórmula que empleamos en el ejemplo del primer capítulo. En efecto:

$$b_1 = med(Y) - b_2 med(X_2) = a = med(Y) - b med(X)$$

$$b_2 = cov(YX_2) / var(X_2) = b = cov(YX) / var(X)$$

### El modelo general de regresión múltiple

Hasta ahora hemos mostrado modelos de regresión múltiple con tan sólo dos variables independientes ( $X_2$   $X_3$ )

La generalización del modelo al caso de un número cualquiera de variables independientes es conceptualmente sencilla pero laboriosa. El modelo general de regresión múltiple es:

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + \dots + \beta_K X_K + U,$$

donde tenemos  $K - 1$  variables independientes

$(X_2, X_3, \dots, X_k, \dots, X_K)$ , y  $K$   $(\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k, \dots, \beta_K)$  parámetros a estimar.  $Y$  es nuestra variable dependiente, y  $U$  es el término de error.

La complejidad de las fórmulas que vamos a deducir hace casi imprescindible el uso de ordenadores y de programas estadísticos para estimar modelos generales de regresión múltiple. Para el uso de estos programas no es necesario comprender la deducción formal que sigue.

Por motivos de claridad y precisión emplearemos una notación de tipo matricial para el modelo general de regresión lineal que especifica la relación *verdadera* entre la variable dependiente y las variables independientes:

$$Y = X\beta + U,$$

[1]

en la que  $Y$  es el vector columna de dimensiones  $N \times K$  de las observaciones disponibles sobre la variable dependiente;  $X$  es la matriz de dimensiones  $N \times K$  cuya primera columna está compuesta por escalares de valor unidad para cada una de las  $N$  observaciones, de tal modo que se permite la existencia de un término constante, y el resto de las columnas contienen las observaciones de las  $K-1$  variables independientes para cada una de las  $N$  observaciones en la muestra;  $\beta$  es un vector columna de dimensiones  $K \times 1$  de los valores verdaderos de los coeficientes o parámetros del modelo, incluyendo el término constante y los  $K-1$  parámetros correspondientes a cada una de las variables independientes;

y  $U$  es el vector de dimensiones  $N \times 1$  de los valores verdaderos de los términos de error del modelo. Cada una de la  $N$  observaciones y de los  $K$  parámetros y variables se indican, en general, con las letras minúsculas  $i$  y  $k$ , respectivamente.

Por tanto, el vector  $Y$  para las  $N$  observaciones  $i$  es

$$\begin{matrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_i \\ \dots \\ y_N \end{matrix}$$

la matriz  $X$  para las  $N$  observaciones  $i$  del término constante (reseñado aquí como un escalar de valor unitario) y de las  $K-1$  variables independientes es

$$\begin{matrix} 1 & x_{12} & x_{13} & \dots & x_{1k} & \dots & x_{1K} \\ 1 & x_{22} & x_{23} & \dots & x_{2k} & \dots & x_{2K} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & x_{i2} & x_{i3} & \dots & x_{ik} & \dots & x_{iK} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & x_{N2} & x_{N3} & \dots & x_{Nk} & \dots & x_{NK} \end{matrix}$$

el vector  $\beta$  con los  $K$  parámetros verdaderos  $i$  ( $k = 1$  es el término constante) es

$$\begin{matrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \dots \\ \beta_k \\ \dots \\ \beta_K \end{matrix}$$

y, por último, el vector de términos de error  $U$  para cada observación es

$$\begin{matrix} u_1 \\ u_2 \\ \dots \\ u_i \\ \dots \\ u_N \end{matrix}$$

La *multiplicación* de dos matrices solamente es posible si el número de columnas en la primera matriz es igual al número de filas en la segunda. La multiplicación de dos matrices se verifica multiplicando cada elemento de una fila determinada de la primera matriz por el correspondiente elemento de una columna determinada de la segunda y sumando todos los productos. Esta operación se repite para combinación de fila y columna de la primera y segunda matriz sea multiplicar, respectivamente, hasta completar todos los elementos de la matriz producto. La matriz producto resultante tiene un número de filas igual al número de filas de la primera matriz y un número de columnas igual al número de columnas de la segunda matriz. La *adición* de dos matrices solamente puede realizarse si el número de filas en ambas matrices es el mismo y el número de columnas también es el mismo. La adición se verifica sumando los elementos correspondientes a cada fila y columna de ambas matrices, resultando una matriz de igual número de filas y columnas que los de las dos matrices a sumar.

Si se siguen estas operaciones para la parte derecha de la ecuación [1] se llega a un sistema de  $N$  ecuaciones  $i$  para cada una de las observaciones de la muestra, que es el modo habitual de expresar una ecuación de regresión lineal de la forma

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 x_{i2} + \beta_3 x_{i3} + \dots + \beta_k x_{ik} \dots \beta_K x_{iK} + u_i$$

para las  $i = 1, 2, \dots, N$  observaciones.

Mediante la ecuación

$$Y = Xb + e$$

designamos la estimación del modelo a partir de las  $N$  observaciones recogidas sobre la variable dependiente y las variables independientes. En esta ecuación  $b$  es el vector columna de dimensiones  $K \times 1$  de los residuos observados o errores de la estimación efectuada.

La deducción del estimador de mínimos cuadrados es inmediata ahora.

El cuadrado de los errores es:

$$e'e = (Y - Xb)'(Y - Xb) = Y'Y - 2b'X'Y + b'X'Xb.$$

Donde el apóstrofe (por ejemplo,  $e'$ ) indica que se trata de la matriz traspuesta (aquella cuyas filas son las columnas de la matriz original y viceversa). La derivada de  $e'e$  respecto del vector de parámetros  $b$  es:

$$- 2 X'Y + 2X'Xb = 0,$$

donde  $0$  es la matriz cero. De aquí se deduce que:

$$X'Y = X'Xb.$$

Esta expresión matricial nos define un sistema de  $K$  ecuaciones con  $K$  incógnitas. Todo lo que necesitamos para obtener soluciones para el vector  $b$  a partir de las matrices  $X$  e  $Y$  es que el rango de la matriz  $X$  sea igual a  $K$ .

Esta condición es equivalente a afirmar que el tamaño muestral  $N$  es estrictamente mayor que  $K$ . Si el rango de  $X$  es igual  $K$  entonces podemos obtener soluciones para  $b$  de la forma:

$$b = [X'X]^{-1} X'Y.$$

Los valores de  $b$  que se obtienen a partir de esta expresión son los que minimizan la suma de los errores cuadráticos.

### ANEXO 3°. ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRESPONDENCIAS

El AFC es un tipo de análisis de componentes principales sobre una distancia especial llamada ji-cuadrado, cuya principal propiedad es la posibilidad de una representación simultánea de las variables y las poblaciones. El método fue introducido por J.P. Benzecrí en 1965; destacan también los resultados de las tesis doctoral de B. Escofier-Cordier (1965), quien conjeturó que algunos teoremas que serían demostrados más tarde. El análisis de tablas de contingencia mediante el estudio de los valores y vectores propios de  $Y' \cdot Y$ , a fin de establecer relaciones de dependencia entre las columnas (o filas) de la tabla, había sido propuesto por E.J. Williams (1952). La representación simultánea había sido estudiada primeramente por Coombs (1950) para una sola dimensión y extendida al caso multidimensional por Bennet y Hays (1960), estableciendo relaciones ordinales no métricas a lo largo de las dimensiones. Hill (1973) ha pretendido dar una versión propia del AFC con el nombre de "Reciprocal Averaging".

La dualidad entre variables y poblaciones y la representación simultánea había sido advertida por Kendall (1957) y estudiada por Coger (1956), Lefebvre (1976), Chardy, Glemarec y Laurec (1976) y otros autores. La representación simultánea es posible, en general, cuando la matriz de covarianzas entre las variables es de la forma  $Y \cdot Y'$ . La relación entre los vectores propios

$$Y v_i = w_i \qquad Y' w_i = v_i$$

es la clave de esta representación. Sin embargo, para variables cuantitativas, la obtención de  $Y$  por transformación de los datos originales puede deformar la escala de medida de los ejes factoriales. El AFC es la técnica en donde mejor queda resuelta esta dualidad, por la perfecta simetría que existe entre poblaciones y caracteres. Sin embargo, el AFC queda limitado al análisis de tablas de contingencia y de datos de presencia /ausencia.



La exposición más exhaustiva del AFC se encuentra en la obra de J.P. Benzecrí que sorprende por su manera de interpretar el análisis de datos. Según el autor, debe basarse en los siguientes principios: la estadística no es probabilidad, los modelos deben seguir los datos y no al revés, los análisis deben realizarse con el mayor número de dimensiones posibles, el ordenador es indispensable en los análisis complejos.

El análisis Factorial de correspondencias (AFC) es apropiado para representar tablas de frecuencias. Supongamos que los datos corresponden a dos criterios de clasificación, a los que llamaremos “caracteres” y “poblaciones”, los cuales se disponen en una tabla de contingencia:

		Caracteres				
		$A_1$	$A_2$	...	$A_n$	
Pobla ciones	$H_1$	$f_{11}$	$f_{12}$	...	$f_{1n}$	$f_{1\cdot}$
	$H_2$	$f_{21}$	$f_{22}$	...	$f_{2n}$	$f_{2\cdot}$
	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	$H_k$	$f_{k1}$	$f_{k2}$	...	$f_{kn}$	$f_{k\cdot}$
		$f_{\cdot 1}$	$f_{\cdot 2}$	...	$f_{\cdot n}$	$N$

$$f_{i\cdot} = \sum_h f_{ih}$$

$$f_{\cdot j} = \sum_h f_{hj}$$

$f_{ij}$  es la frecuencia de presencia de la población  $H_i$  y el carácter  $A_j$ ,  $f_{i\cdot}$  Es la frecuencia de  $H_i$ ,  $f_{\cdot j}$  es la frecuencia de  $A_j$ ,  $N$  es el numero total de individuos.

La distribución de frecuencias de los caracteres en la población  $H_i$  viene dada por el vector de coordenadas.

$$H_i : \left( \frac{f_{i1}}{f_{i\cdot}}, \frac{f_{i2}}{f_{i\cdot}}, \dots, \frac{f_{in}}{f_{i\cdot}} \right) \quad i=1, \dots, k \quad (1)$$

que se puede entender como la densidad de probabilidad discreta de  $H_i$ , si interpretamos  $f_{ij} / f_{i\cdot}$  como la probabilidad del suceso  $A_j$  condicionada a la población  $H_i$ .

Uno de los objetivos del AFC es obtener una representación geométrica de las poblaciones  $H_1, \dots, H_k$  en relación a la distribución de frecuencias relativas de los caracteres. Sin embargo, la distancia utilizada es la ji-cuadrado, que es diferente de la distancia basada en la métrica experimental.

La distancia ji-cuadrado entre las poblaciones  $H_i, H_j$ , en relación a los caracteres  $A_1, \dots, A_n$  es

$$d^2(H_i, H_{i'}) = \sum_{j=1}^n \frac{1}{f_{\cdot j}} \left( \frac{f_{ij}}{f_{i\cdot}} - \frac{f_{i'j}}{f_{i'\cdot}} \right)^2 =$$

$$= \sum_{j=1}^n \left( \frac{f_{ij}}{\sqrt{f_{\cdot j}} f_{i\cdot}} - \frac{f_{i'j}}{\sqrt{f_{\cdot j}} f_{i'\cdot}} \right)^2$$

De acuerdo con esta distancia, las poblaciones  $H_1, \dots, H_k$  están representadas por una configuración de  $k$  puntos en un espacio euclídeo  $R^n$  de coordenadas:

$$P_i : \left( \frac{f_{i1}}{\sqrt{f_{\cdot 1}} f_{i\cdot}}, \dots, \frac{f_{in}}{\sqrt{f_{\cdot n}} f_{i\cdot}} \right) \quad (2)$$

Separados por la distancia euclídea ordinaria. Se comprueba enseguida que tal configuración está contenida en el hiperplano de ecuación

$$\sum_{j=1}^n \sqrt{f_{\cdot j}} x_j = 1$$

### Representación de las poblaciones

La representación de las poblaciones en dimensión reducida, determinadas por las coordenadas (2) con referencia a los caracteres  $A_j$ , se puede interpretar como un problema de representación de datos mediante análisis de componentes principales.

Sea  $x = \left( \frac{f_{ij}}{\sqrt{f_{\cdot j} f_{i \cdot}}} \right)$  la matriz  $k \times n$  cuyas filas son las coordenadas (2).

Deberemos diagonalizar la matriz de covarianzas  $c_n$  entre los caracteres

$$C_n = T D T'$$

Y representar las poblaciones en dimensión  $d$  tomando las  $d$  primeras coordenadas de la matriz

$$A = X T$$

Veamos las características de esta diagonalización. Para lo que sigue nos será útil trabajar con las frecuencias relativas  $f_{ij}/N$  en lugar de  $f_{ij}$ . Este cambio de escala no afecta a la representación gráfica de los datos. Las coordenadas (1) son exactamente las mismas pero las coordenadas (2) quedan multiplicadas por el factor  $N$ . Supongamos pues

$$\sum_{i,j} f_{ij} = \sum_i f_{i \cdot} = \sum_j f_{\cdot j} = 1$$

Las medias de los caracteres calculadas sobre la matriz de datos  $X$ , ponderadas por las frecuencias relativas  $f_1, \dots, f_k$ , son:

$$\bar{A}_j = \sum_{i=1}^k f_{i \cdot} \frac{f_{ij}}{\sqrt{f_{\cdot j} f_{i \cdot}}} = \frac{f_{\cdot j}}{\sqrt{f_{\cdot j}}} = \sqrt{f_{\cdot j}}$$

El vector de medias lo indicaremos por

$$M = (\sqrt{f_{\cdot 1}}, \dots, \sqrt{f_{\cdot n}})$$

La covarianza entre los caracteres  $A_j$   $A_p$ , también ponderado por las frecuencias relativas, es

$$c_{jj'} = \sum_{i=1}^k f_i \cdot \frac{f_{ij} f_{ij'}}{\sqrt{f_{\cdot j}} f_i \sqrt{f_{\cdot j'}} f_i} - \sqrt{f_{\cdot j}} \sqrt{f_{\cdot j'}} =$$

$$= \sum_{i=1}^k \frac{f_{ij} f_{ij'}}{\sqrt{f_{\cdot j}} \sqrt{f_{\cdot j'}} f_i} \sqrt{f_{\cdot j}} \sqrt{f_{\cdot j'}}$$

La matriz de covarianzas es pues

$$C_n = X' D_k X - M \cdot M'$$

Siendo  $D_k = \text{diag}(f_{1\cdot}, \dots, f_{k\cdot})$ . Se verifica entonces:

1.  $M$  es vector propio de  $C_n$  de valor propio  $\lambda=0$ .

En efecto basta probar que

$$c_{1j'} \sqrt{f_{\cdot 1}} + \dots + c_{nj'} \sqrt{f_{\cdot n}} = 0 \quad j' = 1, \dots, n$$

Veamoslo.

$$\sum_{j=1}^n \left\{ \sum_{i=1}^k \left( \frac{f_{ij} f_{ij'}}{\sqrt{f_{\cdot j}} \sqrt{f_{\cdot j'}} f_i} \right) - \sqrt{f_{\cdot j}} \sqrt{f_{\cdot j'}} \right\} \sqrt{f_{\cdot j}}$$

$$= \left( \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \frac{f_{ij} f_{ij'}}{\sqrt{f_{\cdot j}} f_i} \right) - \sqrt{f_{\cdot j'}} = \frac{f_{\cdot j'}}{\sqrt{f_{\cdot j'}}} \sqrt{f_{\cdot j'}} = 0$$

2. Los vectores propios de  $C_n$  son también vectores propios de  $X' D_k X$ .

En efecto: si  $V$  es vector propio de  $C_n$ , distinto de  $M$ , de valor propio  $\lambda$ , entonces  $V$  es ortogonal a  $M$ , es decir,  $M' \cdot V = 0$

$$C_n V = \lambda V \Rightarrow (X' D_k X - M M') V = \lambda V \Rightarrow X' D_k X V = \lambda V$$

3.  $M$  es vector propio de  $X' D_k X$  de valor propio  $\lambda=1$ .

En efecto:

$$\sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^k \frac{f_{ij} f_{ij'}}{\sqrt{f_{\cdot j}} \sqrt{f_{\cdot j'}}} \right) \sqrt{f_{\cdot j}} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \frac{f_{ij} f_{ij'}}{\sqrt{f_{\cdot j'}} \sqrt{f_{i \cdot}}} = \frac{f_{\cdot j'}}{\sqrt{f_{\cdot j'}}$$

$$\sqrt{f_{\cdot j'}}$$

Como consecuencia de estas propiedades, bastará diagonalizar  $X' D_k X$  y considerar sólo los vectores propios de valor propio distinto de 1. Como el valor propio 1 corresponde al valor propio 0 de  $C_n$ , es fácil ver que los demás valores propios de  $X' D_k X$  son menores que 1,

$$1 > \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_n$$

Si la diagonalización es

$$X' D_k X = T D_\lambda T' \quad (T \text{ ortogonal, } D_\lambda = \text{diag} (1, \lambda_2, \dots, \lambda_n))$$

Las coordenadas de las poblaciones vendrán dadas por la 2ª, 3ª, ... columnas de la matriz

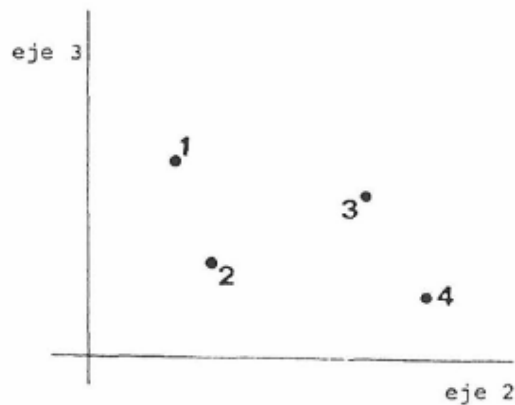
$$A = X T$$

Para determinar el porcentaje de variabilidad explicada por una representación en dimensión  $d$ , dividiremos la variabilidad explicada por los ejes y por la variabilidad total VT

$$VT = \text{traza} (C_n) = \sum_{j=1}^n \left\{ \left( \sum_{i=1}^k \frac{f_{ij}^2}{f_{\cdot j} f_{i \cdot}} \right) \cdot f_{\cdot j} \right\} = \text{traza} (X' D_k X) - 1$$

y el porcentaje de varianza explicada por el 2º, 3er, ... ejes es

$$P_d = 100 \cdot \frac{\lambda_2 + \dots + \lambda_d}{\text{traza}(X'D_k X) - 1} = 100 \cdot \frac{\lambda_2 + \dots + \lambda_d}{\lambda_2 + \dots + \lambda_n}$$



Representación de poblaciones en dimensión d=2.

La representación en dimensión d (d=2 en la fig. 1) nos proporciona una representación de las poblaciones separadas por la distancia ji-cuadrado, salvo la pérdida de información producida al reducir la dimensión.

### Representación de los caracteres

Hasta ahora, lo único que hemos hecho es representar k poblaciones con referencia a n caracteres mediante análisis de componentes principales, salvo que hemos utilizado la distancia ji-cuadrado en lugar de la distancia euclídea. La principal ventaja del AFC es que posibilita representar también los n caracteres en relación a las k poblaciones, y, sobre todo, realizar una representación simultánea de poblaciones y caracteres.

La distribución de frecuencias de las k poblaciones condicionadas al carácter  $A_j$  viene dada por el vector de coordenadas

$$A_j: \left( \frac{f_{1j}}{f_{\cdot j}}, \frac{f_{2j}}{f_{\cdot j}}, \dots, \frac{f_{nj}}{f_{\cdot j}} \right) \quad j = 1, \dots, n \quad (3)$$

Para diferenciar dos caracteres  $A_j, A_{j'}$  en relación a las poblaciones  $H_1, \dots, H_k$  se define la distancia ji-cuadrado.

$$d^2(A_j, A_{j'}) = \sum_{i=1}^k \frac{1}{f_{i\cdot}} \left( \frac{f_{ij}}{f_{\cdot j}} - \frac{f_{ij'}}{f_{\cdot j'}} \right)^2$$

$$= \sum_{i=1}^k \left( \frac{f_{ij}}{\sqrt{f_{i\cdot} f_{\cdot j}}} - \frac{f_{ij'}}{\sqrt{f_{i\cdot} f_{\cdot j'}}} \right)^2$$

Así pues, los caracteres  $A_1, \dots, A_n$  están representadas por una configuración de  $n$  puntos, en un espacio euclídeo  $R^k$ , de coordenadas:

$$Q_j : \left( \frac{f_{1j}}{\sqrt{f_{1\cdot} f_{\cdot j}}}, \dots, \frac{f_{kj}}{\sqrt{f_{k\cdot} f_{\cdot j}}} \right) \quad (4)$$

Separados por la distancia euclídea ordinaria. Los puntos  $Q_1, \dots, Q_n$  están contenidos en el hiperplano de ecuación

$$\sum_{i=1}^k \sqrt{f_{i\cdot}} x_i = 1$$

Las coordenadas (4) constituyen una matriz de datos  $X'$  de  $n$  filas y  $k$  columnas, siendo

$$\tilde{x} = \left( \frac{f_{ij}}{f_{\cdot j} \sqrt{f_{i\cdot}}} \right)$$

Podemos representar la matriz de datos  $\tilde{x}'$  también mediante análisis de componentes principales, diagonalizando la matriz  $C_k$  de covarianzas entre las  $k$  poblaciones

Dada la dualidad existente entre la representación de caracteres y de la de poblaciones, nos limitaremos ahora a dar las principales fórmulas y propiedades:

$$\tilde{M} = (\sqrt{f_{1.}}, \dots, \sqrt{f_{k.}})' \quad \text{vector de medias}$$

$$C_k = \tilde{X} D_n \tilde{X}' - \tilde{M} \cdot \tilde{M}' \quad \text{matriz de covarianzas}$$

$$D_n = \text{diag} (f_{.1}, \dots, f_{.n})$$

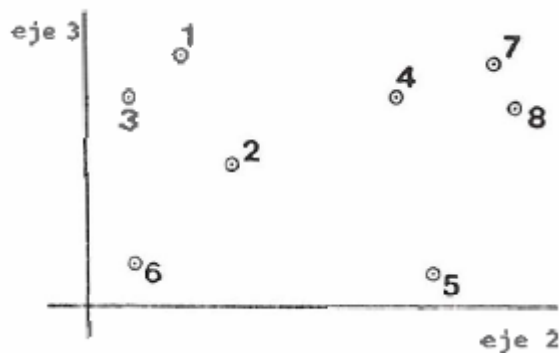
1.  $\tilde{M}$  es vector propio de  $C_k$  de valor propio  $\mu_1 = 0$ .
2. Los vectores propios de  $C_k$  son también vectores propios de  $\tilde{X} D_n \tilde{X}'$ .
3.  $\tilde{M}$  es vector propio de  $\tilde{X} D_n \tilde{X}'$  de valor propio  $\mu_1 = 1$ .

Deberemos, pues, diagonalizar  $\tilde{X} D_n \tilde{X}'$

$$\tilde{X} D_n \tilde{X}' = \tilde{T} D_\mu \tilde{T}' \quad (\tilde{T} \text{ ortogonal})$$

siendo  $D_\mu = \text{diag} (1, \mu_2, \dots, \mu_k)$  la matriz diagonal con los vectores propios  $1 > \mu_2 > \mu_3 > \dots > \mu_k$  de  $\tilde{X} D_n \tilde{X}'$ .

La representación de los n caracteres se consigue utilizando la 2a, 3a ... columnas de la matriz  $B = \tilde{X}' \tilde{T}$



Representación de caracteres en dimensión  $d=2$

El porcentaje de variabilidad explicada por los  $d$  primeros ejes es

$$P_d = 100 \frac{\mu_2 + \dots + \mu_d}{\mu_2 + \dots + \mu_k}$$

### Representación simultánea

El problema de representar las  $k$  poblaciones y los  $n$  caracteres se resuelve mediante la diagonalización de  $X D_k X$  y  $\tilde{X} D_n \tilde{X}'$  respectivamente. Sin



embargo, ambas representaciones están estrechamente relacionadas entre sí. En efecto, definamos la matriz de orden  $k \times n$

$$Y = \left( \frac{f_{ij}}{\sqrt{f_{i.}} \sqrt{f_{.j}}} \right)$$

Que verifica las siguientes propiedades:

$$1. X' D_k X = Y' Y, \tilde{X}' D_n \tilde{X}' = Y' Y'$$

(la demostración es inmediata)

2.  $Y' Y$  tiene los mismos valores propios que  $Y Y'$

3. Si  $V$  es vector propio de  $Y' \cdot Y$  de valor propio  $\lambda$ , entonces  $W = Y V$  es vector propio de  $Y \cdot Y'$  de vector propio  $\lambda$ . Así pues, los valores propios verifican

$$1 > \lambda_2 = \mu_2 \geq \dots \geq \lambda_t = \mu_t$$

Siendo  $t = \min(n, k) = \text{rang}(Y \cdot Y')$ . Los demás valores propios son nulos. Concluimos también que bastará diagonalizar  $Y' \cdot Y$ .

$$Y' \cdot Y = T D_\lambda T' \quad (T \text{ ortogonal})$$

Los vectores propios de valor propio no nulo (suponiendo  $k \geq n$ ) de  $Y \cdot Y'$  son las columnas de la matriz  $k \times n$

$$W = Y T$$

Que debe ser normalizada por columnas, para lo cual bastará multiplicar por  $D_\lambda^{-1/2}$  para obtener:

$$\tilde{T} = W D_\lambda^{-1/2} = Y T D_\lambda^{-1/2} \quad \tilde{T}' \tilde{T} = I_k$$

Las coordenadas de las poblaciones  $H_i$  son las filas de  $A = X T$  y las coordenadas de los caracteres  $A_j$  son las filas de  $B = \tilde{X}' \tilde{T}$  (recordemos que en ambos casos se prescinde de la primera columna)

Relacionemos ahora A con B. Sea  $F = (f_{ij})$  la matriz de datos originales. Se verifica

$$\begin{aligned} X &= D_k^{-1} F D_n^{-1/2} & \tilde{X} &= D_k^{-1/2} F D_n^{-1} & Y &= D_k^{-1/2} F D_n^{-1/2} \\ B &= \tilde{X}' \tilde{T} = \tilde{X}' Y T D_\lambda^{-1/2} = D_n^{-1} F' \underbrace{D_k^{-1/2} D_k^{-1/2} F D_n^{-1/2} T D_\lambda^{-1/2}}_A = \\ &= D_n^{-1} F' A D_\lambda^{-1/2} \end{aligned}$$

Por lo tanto, la h-ésima coordenada (coordenada en el eje h) del carácter  $A_j$  se expresa en función de las h-ésimas coordenadas de las k poblaciones según

$$b_{jh} = \frac{1}{\sqrt{\lambda_h}} \left( \frac{f_{1j}}{f_{\cdot j}} a_{1h} + \dots + \frac{f_{kj}}{f_{\cdot j}} a_{kh} \right) \quad (5)$$

Si ahora expresamos A en función de B, se obtiene análogamente

$$A = D_k^{-1} F B D_\lambda^{-1/2}$$

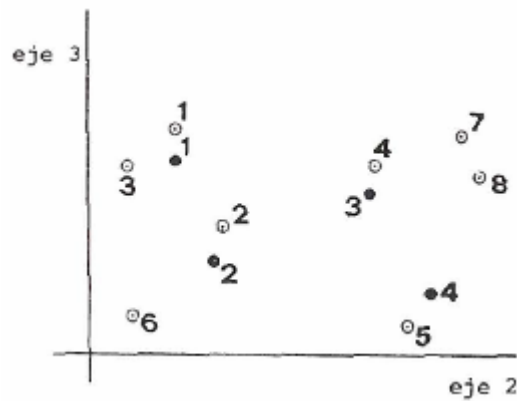
Es decir, la relación entre la h-ésima coordenada de la población  $H_i$  se expresa en función de las h-ésimas coordenadas de los n caracteres según

$$a_{ih} = \frac{1}{\sqrt{\lambda_h}} \left( \frac{f_{i1}}{f_{i\cdot}} b_{1h} + \dots + \frac{f_{in}}{f_{i\cdot}} b_{nh} \right) \quad (6)$$

En vista de las relaciones (5) y (6), podemos representar las coordenadas de las poblaciones y de los caracteres, contenidas en A y B, con referencia a unos mismos ejes factoriales, como se observa en la siguiente figura

Representación simultánea de las figuras 1 y 2

De la representación simultánea de poblaciones y caracteres deben distinguirse tres aspectos:



1. La representación de poblaciones diferenciadas por la distancia ji-cuadrado.
2. La representación de caracteres diferenciados por la distancia ji-cuadrado (correspondiente a los caracteres).
3. La correspondencia que existe entre una población  $H_i$  y los  $n$  caracteres expresada por (6); análogamente, la correspondencia que existe entre un carácter  $A_j$  y las  $k$  poblaciones expresada por (5).

Esta correspondencia proviene del hecho de que el punto cuyas coordenadas representan la población  $H_i$  es el baricentro de los  $n$  puntos que representan los caracteres, asignando a cada punto la masa  $f_{ij} / f_i$  que es la frecuencia relativa de presencia del carácter  $A_j$  en la población  $H_i$ . La proximidad de  $H_i$  a un determinado grupo de caracteres, indica que tienen una presencia importante en  $H_i$ .

Análogamente, la proximidad de un carácter  $A_j$  a un determinado grupo de poblaciones indica una mayor presencia de este carácter en tales poblaciones.

Esta propiedad es válida cualquiera que sean los ejes utilizados. Por ejemplo, si tomamos los dos primeros ejes no triviales, las coordenadas de las poblaciones y de los caracteres son la segunda y tercera columnas de  $A$  y  $B$  respectivamente.

Poblaciones	Caracteres
$H_1 : (a_{12}, a_{13})$	$A_1 : (b_{12}, b_{13})$
$H_2 : (a_{22}, a_{23})$	$A_2 : (b_{22}, b_{23})$
.....	.....
$H_k : (a_{k2}, a_{k3})$	$A_n : (b_{n2}, b_{n3})$

Las coordenadas del carácter  $A_j$  verifican entonces ( $a_{ih}^* = a_{ih} / \text{sqr}(\lambda_h)$ )

$$(b_{j2}, b_{j3}) = \frac{f_{1j}}{f_{.j}} (a_{12}^*, a_{13}^*) + \dots + \frac{f_{kj}}{f_{.j}} (a_{k2}^*, a_{k3}^*)$$

Es decir,  $A_j$  queda representado por el baricentro de los puntos que corresponden a las poblaciones, ponderado por las frecuencias relativas de presencia de  $A_j$  en cada población  $H_i$ .

## ANEXO 4º. SOLUCIONES AFCP 9, 11, 12 Y 13 FACTORES

Resultado del análisis Factorial de componentes principales realizados con 9, 11, 12 y 13 factores (10 factores es la solución que se propone inicialmente). Únicamente se muestra en este anexo los resultados de la matriz de beneficios (factores) rotados según el método varimax.

Tabla de matriz de 9 beneficios rotados ordenada

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
AM MAS EXPERIENCIA	0,04	0,18	0,15	0,04	0,09	0,09	0,08	0,11	<b>0,94</b>
AM INNOVADORA	0,15	0,04	0,06	<b>0,85</b>	0,00	0,17	0,21	0,04	0,01
AM LIDER	0,06	0,19	0,16	0,06	0,11	0,13	0,08	<b>0,88</b>	0,12
AM MENOS PESETERA	<b>0,82</b>	-0,06	0,06	0,13	0,00	0,18	0,07	0,09	0,04
AM PROYECCION FUTURO	<b>0,35</b>	0,11	0,09	<b>0,38</b>	0,10	<b>0,61</b>	0,08	0,13	-0,03
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	0,15	0,10	<b>0,59</b>	0,19	<b>0,33</b>	0,12	0,06	0,17	0,02
AM TECNOL. AVANZADA	0,01	0,28	0,23	0,00	0,13	<b>0,78</b>	0,04	0,09	0,13
AM CONFIANZA	0,15	0,10	<b>0,37</b>	0,13	<b>0,42</b>	0,15	<b>0,47</b>	0,28	-0,06
AM PRECIOS ECONOM.	<b>0,80</b>	-0,02	0,20	0,15	0,08	-0,01	0,02	0,02	0,03
AM CERCA CLIENTE	0,17	0,07	0,12	0,05	<b>0,85</b>	0,14	0,12	0,06	0,09
AM CAL.COMUNICACION	0,11	0,19	<b>0,75</b>	0,03	0,10	0,19	0,22	-0,16	0,14
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	<b>0,69</b>	0,17	0,08	0,03	0,26	0,02	0,23	-0,01	-0,01
AM INTERNET	0,00	<b>0,80</b>	0,12	0,05	0,11	0,16	0,06	0,09	0,06
AM SERV. INTEGRADOS	-0,01	<b>0,79</b>	0,15	0,12	0,02	0,02	0,09	-0,07	0,13
AM COBERTURA	0,15	0,21	<b>0,78</b>	-0,02	-0,04	0,05	0,06	0,28	0,09
AM SOL. PROBLEMAS R	0,25	0,13	0,21	0,11	0,12	0,03	<b>0,78</b>	0,06	0,12
AM JOVENES	<b>0,33</b>	0,13	0,10	<b>0,56</b>	<b>0,35</b>	-0,11	-0,37	0,04	0,09
AM SERV. GLOBAL	0,10	<b>0,75</b>	0,14	-0,06	0,02	0,16	0,00	0,28	0,01

Tabla de matriz de 11 beneficios rotados ordenada

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
AM MAS EXPERIENCIA	0,17	0,04	0,13	0,08	0,09	0,11	0,07	0,07	0,02	0,04	<b>0,94</b>
AM INNOVADORA	0,07	0,20	0,05	0,08	0,11	0,05	0,08	0,07	<b>0,92</b>	0,11	0,03
AM LIDER	0,19	0,06	0,10	0,10	0,13	<b>0,88</b>	0,10	0,10	0,06	0,04	0,12
AM MENOS PESETERA	-0,05	<b>0,83</b>	0,10	0,06	0,15	0,11	0,06	-0,10	0,15	0,06	0,02
AM PROYECCION FUTURO	0,10	<b>0,33</b>	-0,01	0,13	<b>0,64</b>	0,11	0,03	0,19	<b>0,31</b>	0,14	-0,01
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	0,12	0,15	0,25	0,10	0,15	0,12	0,13	<b>0,84</b>	0,09	0,08	0,09
AM TECNOL. AVANZADA	0,26	-0,01	0,22	0,09	<b>0,81</b>	0,09	0,11	0,05	-0,02	0,00	0,12
AM CONFIANZA	0,10	0,13	0,25	<b>0,53</b>	0,18	0,27	<b>0,35</b>	<b>0,31</b>	0,11	0,03	-0,05
AM PRECIOS ECONOM.	-0,01	<b>0,80</b>	0,17	0,05	-0,01	0,02	0,08	0,11	0,12	0,14	0,03
AM CERCA CLIENTE	0,09	0,19	0,10	0,10	0,09	0,09	<b>0,91</b>	0,11	0,08	0,09	0,08
AM CAL.COMUNICACION	0,18	0,10	<b>0,78</b>	0,24	0,19	-0,11	0,15	0,11	0,06	0,02	0,11
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	0,18	<b>0,67</b>	-0,06	0,29	0,05	-0,05	0,15	0,30	-0,04	0,06	0,01
AM INTERNET	<b>0,79</b>	-0,01	0,18	0,07	0,15	0,11	0,17	-0,11	0,06	0,06	0,04
AM SERV. INTEGRADOS	<b>0,80</b>	0,00	0,09	0,07	0,02	-0,08	0,00	0,17	0,13	0,00	0,16
AM COBERTURA	0,20	0,15	<b>0,77</b>	0,07	0,04	<b>0,32</b>	0,00	0,18	0,01	0,02	0,07
AM SOL. PROBLEMAS R	0,10	0,19	0,17	<b>0,89</b>	0,09	0,05	0,03	0,03	0,07	0,03	0,11
AM JOVENES	0,07	0,21	0,02	0,03	0,07	0,04	0,08	0,07	0,11	<b>0,95</b>	0,04
AM SERV. GLOBAL	<b>0,74</b>	0,08	0,09	0,05	0,19	0,27	-0,02	0,10	-0,10	0,04	0,02

Tabla de matriz de 12 beneficios rotados ordenada

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
AM MAS EXPERIENCIA	0,17	0,04	0,13	0,09	0,11	0,08	0,07	0,02	<b>0,94</b>	0,08	0,04	0,03
AM INNOVADORA	0,08	0,20	0,04	0,08	0,05	0,08	0,08	<b>0,91</b>	0,02	0,03	0,11	0,17
AM LIDER	0,18	0,07	0,10	0,10	<b>0,88</b>	0,09	0,10	0,05	0,12	0,11	0,04	0,07
AM MENOS PESETERA	-0,05	<b>0,83</b>	0,10	0,07	0,11	0,06	-0,09	0,14	0,02	0,09	0,06	0,15
AM PROYECCION FUTURO	0,10	0,23	0,10	0,12	0,08	0,10	0,11	0,21	0,03	0,16	0,11	<b>0,85</b>
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	0,11	0,15	0,24	0,10	0,12	0,12	<b>0,84</b>	0,09	0,09	0,11	0,08	0,11
AM TECNOL. AVANZADA	0,25	0,05	0,14	0,10	0,12	0,06	0,11	0,03	0,09	<b>0,89</b>	0,02	0,15
AM CONFIANZA	0,09	0,15	0,22	<b>0,53</b>	0,29	<b>0,32</b>	<b>0,34</b>	0,12	-0,06	0,21	0,04	0,02
AM PRECIOS ECONOM.	-0,01	<b>0,82</b>	0,14	0,05	0,03	0,06	0,13	0,13	0,02	0,02	0,15	-0,02
AM CERCA CLIENTE	0,09	0,17	0,12	0,10	0,09	<b>0,92</b>	0,11	0,07	0,08	0,05	0,08	0,09
AM CAL.COMUNICACION	0,18	0,10	<b>0,79</b>	0,24	-0,11	0,16	0,11	0,06	0,11	0,17	0,02	0,08
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	0,18	<b>0,64</b>	-0,03	0,29	-0,05	0,17	0,28	-0,07	0,03	-0,07	0,05	0,19
AM INTERNET	<b>0,79</b>	0,01	0,17	0,07	0,12	0,16	-0,09	0,07	0,04	0,19	0,07	0,00
AM SERV. INTEGRADOS	<b>0,80</b>	0,01	0,07	0,07	-0,06	0,02	0,19	0,14	0,15	0,08	0,00	-0,07
AM COBERTURA	0,20	0,14	<b>0,78</b>	0,07	<b>0,31</b>	0,01	0,18	0,00	0,08	0,02	0,02	0,05
AM SOL. PROBLEMAS R	0,10	0,18	0,18	<b>0,89</b>	0,05	0,03	0,03	0,06	0,11	0,04	0,03	0,10
AM JOVENES	0,07	0,20	0,02	0,04	0,04	0,08	0,07	0,11	0,04	0,02	<b>0,95</b>	0,09
AM SERV. GLOBAL	<b>0,74</b>	0,04	0,14	0,04	0,26	0,01	0,07	-0,15	0,04	0,02	0,03	0,28

Tabla de matriz de 13 beneficios rotados ordenada

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
AM MAS EXPERIENCIA	0,17	0,04	0,13	0,09	0,11	0,08	0,08	0,02	0,04	<b>0,95</b>	0,08	0,03	0,01
AM INNOVADORA	0,07	0,19	0,05	0,08	0,06	0,08	0,07	<b>0,92</b>	0,12	0,02	0,04	0,17	0,04
AM LIDER	0,18	0,05	0,12	0,10	<b>0,90</b>	0,09	0,09	0,06	0,04	0,11	0,12	0,07	0,04
AM MENOS PESETERA	-0,02	<b>0,83</b>	0,07	0,10	0,08	0,08	-0,04	0,11	0,06	0,02	0,06	0,18	0,15
AM PROYECCION FUTURO	0,11	0,19	0,09	0,12	0,07	0,10	0,12	0,20	0,11	0,03	0,16	<b>0,86</b>	0,12
AM ADAPTA NECE.CLIENTE	0,12	0,13	0,21	0,12	0,10	0,12	<b>0,87</b>	0,07	0,07	0,10	0,09	0,12	0,09
AM TECNOL. AVANZADA	0,24	0,04	0,16	0,09	0,13	0,06	0,10	0,04	0,03	0,09	<b>0,90</b>	0,15	0,03
AM CONFIANZA	0,11	0,13	0,20	<b>0,55</b>	0,27	<b>0,32</b>	<b>0,36</b>	0,11	0,04	-0,06	0,20	0,02	0,07
AM PRECIOS ECONOM.	0,02	<b>0,84</b>	0,09	0,10	-0,01	0,08	0,20	0,09	0,15	0,02	-0,01	0,01	0,12
AM CERCA CLIENTE	0,09	0,14	0,11	0,10	0,08	<b>0,92</b>	0,11	0,07	0,08	0,09	0,05	0,09	0,11
AM CAL.COMUNICACION	0,17	0,08	<b>0,79</b>	0,24	-0,11	0,16	0,10	0,06	0,02	0,11	0,18	0,08	0,05
AM COBRA MENOS SERV.ADIC	0,08	<b>0,32</b>	0,10	0,16	0,05	0,13	0,10	0,05	0,09	0,02	0,03	0,12	<b>0,88</b>
AM INTERNET	<b>0,81</b>	0,03	0,15	0,09	0,10	0,16	-0,06	0,06	0,06	0,04	0,18	0,01	-0,05
AM SERV. INTEGRADOS	<b>0,78</b>	-0,07	0,10	0,04	-0,05	-0,03	0,15	0,18	0,01	0,15	0,11	-0,09	0,20
AM COBERTURA	0,19	0,12	<b>0,80</b>	0,06	<b>0,32</b>	0,01	0,17	0,01	0,02	0,07	0,02	0,04	0,07
AM SOL. PROBLEMAS R	0,10	0,15	0,17	<b>0,90</b>	0,03	0,03	0,04	0,05	0,02	0,12	0,03	0,10	0,12
AM JOVENES	0,06	0,18	0,03	0,03	0,04	0,08	0,06	0,11	<b>0,96</b>	0,04	0,03	0,09	0,08
AM SERV. GLOBAL	<b>0,76</b>	0,06	0,11	0,07	0,23	0,01	0,11	-0,17	0,02	0,05	0,00	0,29	-0,02