



Facultad de Ciencias de la Comunicación

## **TESIS DOCTORAL**

**Deterioro de la Identidad de Marca: Cambio de Imagen de Marca,  
Pasos a una Revolución Corporativa.  
CASO: Calzados Deportivos Kelme**

Autor:

**Amanda Bernabel Dicent**

Director:

**Dr. Max Römer Pieretti**

Madrid, 2016

## ÍNDICE GENERAL

I. Introducción .....	i
II. Justificación de la investigación .....	v
III. Objeto de estudio:.....	vi
IV. Formulación de hipótesis.....	vii

### Capítulo I.: LA MARCA

1.1 Conceptos relativos a la marca. Referencias y orígenes.....	1
1.1.1 Origen.....	1
1.1.2 Concepto y tipos de marca .....	2
1.1.3 Aspectos funcionales y modelos de asociación de marca.....	4
1.1.4 Registro y protección jurídico-legal .....	6
1.2 Construcción de Marca.....	7
1.2.1 Nombre de una marca .....	9
1.2.1.1 Tipología del nombre marca .....	11
1.2.1.2 Figuras retóricas literarias, publicitarias y técnicas. En este caso se puede desarrollar por: .....	12
1.2.2 Esencia y Valor de una marca .....	13
1.2.2.1 Esencia de Marca.....	13
1.2.2.2 Construcción de Valor de una marca.....	15
1.2.2.3 Valor de la Marca como símbolo.....	17
1.2.3 Cualidades de una Marca .....	20
1.2.4 Paridad de Marca.....	22
1.3 Acción, comunicación y teleacción de una imagen de marca .....	22

### Capítulo II.: IDENTIDAD DE MARCA

2.1 Definición de identidad de marca .....	27
2.2 Tipos de identidad de Marca .....	30
2.3 Construcción de identidad de marca .....	33
2.3.1 El análisis estratégico de la marca.....	34
2.3.2 Sistema de identidad de Marca.....	37
2.3.2.1 Perspectiva de identidad .....	38
2.3.2.2 Credibilidad de la Marca.....	40
2.3.2.3 Relaciones .....	41
2.3.3 Sistema de creación de identidad .....	44
2.3.3 Sistema de implementación de la identidad de marca .....	46
2.4 Diferenciación entre identidad de marca e identidad corporativa .....	47
2.5 Personalidad de Marca.....	49
2.5.1 Creación de personalidad de marca.....	58

Capítulo III: IMAGEN Y GESTION DE MARCA	
3.1 Definición de Imagen de Marca .....	62
3.1.1 Parámetros de medición de la imagen de marca .....	65
3.1.2 Evaluación y gestión documental de la imagen.....	66
3.4 <i>Branding</i> .....	70
3.4.1 Tipos de <i>Branding</i> .....	70
3.4.2 Elementos del <i>branding</i> .....	72
3.5 Gestión de Marca .....	76
3.5.1 Importancia y proceso de gestión de Marca.....	79
3.6 Estrategia de Marca .....	84
Capítulo IV.: CAMBIO DE IMAGEN DE MARCA	
4.1 Definición de cambio de imagen de marca .....	87
4.2 ¿En qué incurriría una marca para cambiar de imagen? .....	88
4.3 Diferencia entre cambiar y modernizar la imagen de una marca .....	89
4.4 La imagen que se revierte en su identidad .....	92
4.5 Importancia de la Relevancia de la Marca para el Cambio .....	94
4.6 Posicionamiento de marca, <i>brand ambitions</i> , cambio de marca .....	96
Capítulo V.: KELME Y EL MERCADO DEPORTIVO	
5.1 Panorama del Mercado Deportivo .....	101
5.2 Principal fuente de ejecución de las marcas: El Patrocinio Deportivo .....	103
5.2.1 Tipos de Patrocinios .....	105
5.2.3 Cultura como valor social para implementar el deporte.....	106
5.2.4 Gestión de las relaciones con <i>stakeholders</i> .....	107
5.2.5 Patrocinio deportivo como razón social en empresas .....	108
5.3 Historia de Kelme .....	109
5.3.1 Filosofía de Kelme: .....	110
5.3.2 Filosofía de Kelme como Empresa:.....	110
5.3.3 Presencia de Kelme en el Mundo: .....	111
5.3.4 Panorama Actual de Kelme como empresa y marca.....	111
Capítulo VI.: ANTECEDENTES EMPIRÍCOS Y EXPERIENCIAS EN LA INVESTIGACION DE MARCA DEPORTE	
6.1 Antecedentes Investigativos de estudios científicos sobre sobre Marca de Deporte. ....	117
6.2 Aportes de los estudio presentados a esta Investigación. ....	146
Capítulo VII.: PREGUNTAS, OBJETIVOS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
7.1 Objetivos a investigar .....	155
7.1.1 Objetivo general.....	155
7.2 Preguntas de la Investigación.....	155

7.3 Hipótesis: .....	156
7.4 Método y recolección de datos de la investigación .....	156
7.4.1 Análisis comparativo (Denominado WEB en la investigación).....	157
7.4.2 Entrevistas a profundidad .....	159
7.4.3 Focus Groups .....	160

## Capítulo VIII.: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

8.1 Cuadro comparativo de la marca Kelme frente a la competencia (WEB) .....	162
Cuadro No. 1.- Auditoria de la imagen de Kelme .....	164
Cuadro No. 2.- Auditoria de la imagen de Converse .....	169
Cuadro No. 3.- Auditoria de la imagen de Nike .....	174
Cuadro No. 4.- Auditoria de la imagen de Le Coq Sport If .....	180
Cuadro No. 5.- Auditoria de la imagen de Puma .....	185
Cuadro No. 6.- Auditoria de la imagen de Asics.....	190
Cuadro No. 7.- Auditoria de la imagen de Adidas .....	195
8.1.2 Análisis de Auditoria de las Imágenes de marcas .....	200
8.2 Entrevistas a profundidad:.....	202
8.2.1 Análisis de comparación de tipo de relaciones sobre los calzados deportivos	202
Cuadro No. 8 Tipo de Relación sobre calzados deportivos.....	203
8.2.2 Análisis de relación para recomendación de las marcas de calzados de su preferencia.....	205
Cuadro No. 9 Análisis de relación marcas de calzados - preferencia.....	205
Gráfico No. 1 Análisis de relación marcas de calzados - preferencia .....	206
8.2.3 Recordación, reconocimiento y visibilidad de Kelme.....	207
Cuadro No. 10 Recordación, Reconocimiento y Visibilidad de Kelme .....	207
8.2.4 Marcas de preferencias.....	208
Gráfico No. 2 Marcas de preferencias.....	208
Gráfico No. 3 Marcas de preferencias.....	209
8.2.5 Marcas de preferencia Vs Kelme .....	209
Gráfico No. 4 Zona de enfrentamiento y superación Kelme vs competencia.....	210
8.2.6 Percepción de la marca Kelme en el mercado .....	211
Cuadro No. 11.- Percepción de Kelme.....	212
Gráfico No. 5 Rechazo y aceptación de Kelme.....	214
8.2.7 Análisis de identidad de Marca Kelme vs Imagen de Marca que posee .....	215
Cuadro No. 12 Identidad de marca vs Imagen de Marca Kelme .....	216
8.2.8 Análisis de Imagen de Marca Kelme .....	217

Cuadro No. 13 Valoración Imagen de Marca Kelme .....	217
Gráfico No. 5 Valoración de la imagen.....	218
8.3 Rango de competición de Kelme.....	219
Gráfico No. 8 Posición de Kelme en Rango de competencia .....	220
8.3.1 Línea de posibilidades de Kelme en el mercado .....	220
8.4 Análisis comparativo de identidad e imagen de Kelme en la WEB frente a la competencia. ....	221
8.4.1 Análisis de asociación de palabras: estereotipos y connotaciones sobre la imagen de Marca .....	221
Cuadro No. 14 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Adidas Vs Kelme .....	221
Cuadro No. 15 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Converse Vs Kelme .....	222
Cuadro No. 16 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Nike Vs Kelme .....	223
Gráfico No. 11 Relación de aparición de concentración en cuanto a la frecuencia Nike y Kelme.....	224
Gráfico No. 12 Relación de aparición de concentración en cuanto a la frecuencia Adidas y Kelme.....	224
Gráfico No. 13 Relación de aparición de concentración en cuanto a la frecuencia Le coq Sportif y Kelme.....	225
Cuadro No.17 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Le coq sportif Vs Kelme .....	226
Cuadro No. 18 Frecuencia de aparición de asociación de palabras entre Puma Vs Kelme .....	227
Cuadro No. 19 Frecuencia de aparición de asociación de palabras entre Asics Vs Kelme .....	228
8.4.2 Medios <i>online</i> donde proyectan su imagen .....	228
Cuadro No. 20 Relación de medios <i>online</i> donde proyectan imagen .....	229
Cuadro No.21 Relación de Tráfico <i>online</i> donde proyectan Imagen.....	229
8.4.3 Ranking de reputación empresarial de Marcas Deportivas. ....	230
Cuadro No. 22 Relación posición dentro del ranking <i>online</i> donde proyectan Imagen.....	231
8.4.4 Principales puntos focales de inversión de Kelme frente a otras marcas .....	231
Cuadro No. 23 Relación de inversión donde proyectan imagen.....	232
8.5 Focus Groups de la imagen de Kelme.....	236
8.5.1 Nivel de Recordación de la marca Kelme .....	236
Cuadro No. 24. Recordación de Kelme en Focus Groups.....	236

8.5.2 Reconocimiento por asociación y/o relacionadas de Kelme .....	236
Cuadro No. 25. Asociaciones y/o relaciones con Kelme .....	237
Cuadro No. 26. Reconocimiento y asociaciones por imagen .....	237
8.5.3 Nivel de Valoración de Kelme frente a la competencia.....	238
Cuadro No. 27. Valoración por imagen de Kelme frente a la competencia.....	238
8.5.4 Preferencia de la marca Kelme .....	239
Gráfico No. 14. Adquisición de Kelme si estuviera en Tiendas .....	240
Gráfico No. 15. Uso que les darían a Kelme .....	240
8.5.5 Dónde han visto la imagen de la marca proyectada.....	241
Gráfico No. 16 Medio donde han tenido contacto con la imagen de marca.....	241
8.5.6 Apreciación y recuerdo del Mensaje de Kelme .....	242
Gráfico No. 17. Apreciación y recuerdo del Mensaje de Kelme.....	242
Gráfico No. 18. Con qué asociación la Garra de Kelme .....	242
Cuadro 28: Adquisición de marca de preferencia por cualidades.....	243
8.6 Análisis de la imagen de Marca de Kelme de los entrevistados, Imagen de Marca en la Web en la actualidad Versus Focus Groups.....	244
Cuadro No. 18 Análisis de imagen de marca Kelme Vs competencia en Web Vs Focus Groups .....	244
VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	248
CONCLUSIONES .....	251
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	255
BIBLIOGRAFÍAS .....	256
ANEXOS NO. 1: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. (Público objetivo, no carrera deportista) .....	267
ANEXOS NO. 2: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. (Mundo deportivo – profesores-estudiantes).....	268
ANEXOS NO. 3: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. (Personas Ligadas al Mundo deportivos y a la publicidad y el mercadeo) .....	269
ANEXOS NO. 4: PREGUNTAS FOCUS GROUPS. (Grupo No. 3) .....	270
ANEXOS NO. 5: PREGUNTAS FOCUS GROUPS. (Grupo No. 2) .....	271
ANEXOS NO. 6: PREGUNTAS FOCUS GROUPS. (Grupo No. 1) .....	272

## I. Introducción

Los antiguos egipcios, griegos, romanos y chinos sellaban productos, como la cerámica o los ladrillos, con símbolos que identificaban a su fabricante; posteriormente los gremios mercantiles de la Europa medieval extendieron dicha práctica (Dorling Kindersley, 2008); la misma utilizada efectivamente en piezas de ganado para identificar propiedad (Blackett, 2010), el ganadero con mejores animales veía cómo su sello se convertía en signo de prestigio y de calidad, (mecánica que todavía en algunos casos se utiliza), de esa manera, lo que hoy conocemos con el término marca se convirtió en una guía útil para elegir; papel que se ha ido consolidando y acrecentando con el tiempo. Como veremos en esta investigación el término marca ha ido evolucionando con las décadas hasta convertirse o llegar a considerársela hoy cómo un verdadero fenómeno social y más aun socioeconómico (Batey, 2014). El atractivo y/o sensualidad con la que una marca quiere ser percibida es consecuencia de la invasión de productos que compiten entre sí en un mercado saturado; pasándose de un fenómeno de marcaje en el pasado a un objeto diferenciador hoy en día, donde se distingue o se identifica a los consumidores poseedores de productos ofrecidos en el mercado por las marcas que consumen.

Este objeto diferenciador responde a conceptualizar y dar un paso más allá de un simple marcaje; dando como resultado que intervenga en escena la identidad de la marca, la misma que va conectada a asociaciones estratégicas de cualidades formando “el conjunto de creencias y relaciones que poseen los consumidores, los mismos que perciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones” (Billorou, 1995, p. 211), desencadenándose una percepción intangible y en algunos casos tangible, conocida como imagen de marca; desarrollándose por medio de la comunicación y fungiendo como herramienta básica de activación, este fenómeno no es más que compartir significados mediante el intercambio de información.

Estableciendo Olano (2012) que el mismo se produce por la interacción social enmarcado en una causalidad circular, apareciendo como elementos determinados y concomitantes: el contexto, el significado, las emociones, el contenido y la relación que lo califica. Sin embargo Castells (2009) explica que sólo se pueden originar por las redes sociales en las que se procesan la información y la comunicación; desarrollando Estrella (2006) que se

produce por la transmisión de algo determinado en un tiempo concreto, por un medio preciso y de la manera específica. Constituyendo en general, que la base de desarrollo de la imagen se enfoca en el significado, la información y el canal de transmisión en un tiempo concreto. Wolton señala un punto a añadir a este concepto al enfocar que “la información es el mensaje, mientras que la comunicación es la relación, mucho más compleja. [...] en la comunicación, lo más simple queda del lado de los mensajes y las técnicas, mientras que lo más complicado está del lado de los hombres y las sociedades” (2010,p.13), lo que nos lleva a que el hombre necesita del intercambio de información sobre la interrelación para poder establecer su actuación en el entorno, puesto que no puede vivir solo de la transmisión de información o de mensajes, sino de relaciones; una imagen de marca que solo se base en mensajes no sería efectiva si no aporta relación con el consumidor, ni posee una perspectiva de convivencia marca-consumidor, consumidor-marca.

Dentro de este marco la imagen que se proyecta de una marca debe crear relaciones y/o asociaciones que creen fidelización, por medio del proceso de comunicación e información, si este no es dirigido eficazmente se llegaría a un deterioro, ya que la comunicación no suministra cambio de actitudes o de opiniones en la percepción y comportamiento de los sujetos frente a una marca determinada de una manera positiva sino causa todo lo contrario (Sierra, 2010); es entonces, donde se da paso al deterioro de la imagen de una marca, la información deja de llegar al consumidor y la comunicación se va cortando, dando paso a una relación nula.

¿Pero qué provoca que la comunicación e información de una marca se pierda en la línea del tiempo y la imagen que se tenía deje de ser? ¿Puede el mensaje de la imagen llegar al consumidor efectivamente pero no desarrollar relaciones, ni fidelización? ¿Cómo puede recuperarse una marca en el caso que exista un deterioro de su imagen? ¿Puede una marca tener una identidad fuerte y poseer un deterioro de su imagen? En esta investigación se busca darle respuesta a estas interrogantes tomando como base de estudio la marca de artículos deportivos Kelme, una marca con importancia y referencia en la década de los ochenta. Utilizando como base de investigación el análisis de contenido, recolectándose la información sobre técnicas cualitativas distintas como son las entrevistas a profundidad, técnica de observación y observación participante; llevadas



a cabo a personalidades del deporte, marketing deportivo, la publicidad y deportistas de varias disciplinas, así como un escrutinio por la Web sobre la marca y su competencia.

El desarrollo de esta investigación abarca nueve capítulos: En el primero se presenta la marca desde su concepto, referencia y origen, aspectos funcionales y modelos de asociación, tocándose la protección jurídica-legal de esta; así como el proceso de construcción de una marca.

Para el segundo capítulo se hace un recorrido por la identidad de marca; desarrollándose los tipos de identidad, cómo se construye, los sistemas de creación e implementación, así como el análisis estratégico y perspectiva de la misma. Sin dejar de analizar la diferenciación entre identidad de marca y corporativa, y el estudio de la personalidad y su forma de creación.

Para dar paso al tercer capítulo, tratándose la imagen y gestión de marca; estableciéndose definiciones, parámetros de medición, así como evaluación y gestión documental de la imagen, pasando al *branding*, tipos y elementos. Para concluir en el estudio de la gestión, importancia, proceso y estrategia de marca.

Ya en el cuarto capítulo, se investiga sobre el cambio de imagen; definición, en que debe incurrir una marca para cambiar su imagen, diferencia entre cambio y modernización de la imagen, importancia de la relevancia de la marca para el cambio, así como el posicionamiento de marca, *Brand ambitions* y el cambio.

Dando paso al quinto capítulo, el cual se desarrolla desde dos vertientes la primera; el mercado y patrocinio deportivo, tipos, cultura como valor social para implementar el deporte, gestión de las relaciones con los *stakeholders*, así como el patrocinio como razón social en la empresa y la segunda; Kelme como marca, historia, filosofía como marca y empresa, presencia en el mercado; finalizando con un panorama actual de la empresa y marca.

En el sexto capítulo, se presentan antecedentes empíricos de investigaciones de marca deporte. Presentándose seis investigaciones doctorales de diferentes latitudes sobre el mercado deportivo, desde diferentes vertientes investigativas, para finalizar con los aportes que estas indagaciones arrojan para esta estudio.

El capítulo séptimo, desarrollo los objetivos de la investigación, preguntas, método y recolección de datos, así como el análisis comparativo (WEB) que no es más que el análisis de la Marca Kelme frente a la competencia por medio de un escrutinio en la web, finalizando con las entrevistas a profundidad realizadas a personas relacionadas con el mundo deportivo y la publicidad.

Para dar paso a los hallazgos de la investigación en el capítulo ocho, donde se presenta, analizan y estudian, desde diferentes tipos de análisis en cuanto a las entrevistas a profundidad como; análisis de comparación de tipo de relaciones sobre los calzados deportivos, de relación, reconocimiento, recordación y visibilidad de Kelme, marcas de preferencias, percepción, de identidad de Kelme versus su imagen, análisis de la imagen de marca de Kelme, rango de competencia, entre otros y desde el análisis comparativo de identidad e imagen de la marca y su competencia en la Web, para finalizar con un análisis de la imagen entre los entrevistados versus imagen que se proyecta en la web en la actualidad.

Luego de estos capítulos se presentan la verificación de la hipótesis planteada y se arrojan las conclusiones de la investigación para finalizar con posibles líneas de continuidad.

## II. Justificación de la investigación

En la comunicación existe el nivel de interdependencia de acción-reacción, el cual se refiere al tipo de respuesta (reacción) provocada por el mensaje (acción) enviado por la fuente; es la reacción del receptor ante el mensaje recibido. En este sentido, se establece una retroalimentación, que le permite a la fuente conocer, verificar y modificar su mensaje para lograr su propósito (León, 2005) un nivel de comunicación aplicable a las marcas que ya no sólo emiten mensajes sino que como establece Ollen & David (2009) activan asociaciones de valores e ideas por medio de su mensaje comunicacional; aportando: información, diferenciación y seducción dirigidas al acto de compra, fidelización o de recomendación. Este valor puede sintetizarse en asociaciones compartidas por un grupo de usuarios; las cuales surgen de establecer retroalimentación del mensaje que llega a cada grupo de consumidores.

Asimismo, una marca es el resultado de destilar asociaciones que aportan valor y que configuran un espacio de referencia en el que ubicar un producto, servicio o idea en el conjunto del mercado. Esa comunicación de emisor (marca) a receptor (consumidor); la retroalimentación de receptor a emisor y relación creada, es lo que permite que la marca sea elegida y fidelice consumidores a través de su línea de vida.

Por lo tanto, se hace indispensable para una empresa, establecer canales de comunicación que permitan estos vínculos, sin embargo las organizaciones poseen sus propias particularidades, según su naturaleza, estructura, tamaño, objetivos empresariales y sociales. Desde esta postura, toda gestión que se ejecuta en las empresas tiene una carga de acciones comunicativas, que no sólo se refiere a la promoción o a lo que se haga para promover la marca, sino a todas las acciones de gestión que se centran en el seno de la institución: como establece Costa “en el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresariales, es decir de la realidad” (2009, p.43). Es más, no hay diferencia entre gestionar y comunicar, puesto que una es parte de la otra. Toda gestión y acción, implica comunicación; la comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica, porque todo significa (Costa, 2014) la comunicación estratégica se trata de crear relaciones formando la imagen que se comprueba de una

marca, imagen que determinará la eficacia de la marca, si no crea vínculos con el consumidor no se incrementa, los consumidores no conectan, las recomendaciones no se dan, impidiendo la probabilidad de venta y la nula relación con la marca.

Esta investigación nace con la necesidad de investigar cómo una marca que ejecuta estas pautas de comunicación para posicionarse en el mercado, puede llegar en un tiempo determinado a ser casi invisible e irreconocible, situación que en la actualidad se presenta en marcas que en épocas pasadas fueron punteras en su mercado. ¿Qué factores intervienen en este fenómeno? ¿Puede darse un posible deterioro en su identidad o imagen? O, por añadidura, ¿Será que las estrategias de creación de mensajes no son las adecuadas frente a la competencia? Todas estas preguntas pretenden tener respuesta basadas en el estudio de imagen de la Kelme, marca deportiva, en especial, en la fabricación de calzado y artículos deportivos, que fuera puntera en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado, así como emblemática al punto de llegar a ser auspiciador oficial del Equipo Olímpico Español en los Juegos de Barcelona 92, se pretende estudiar a fondo esta situación para descubrir qué variables intervienen en la misma.

La presente investigación plantea contribuir a generar, estudiar y analizar todo el escenario, investigando si existe un posible desplazamiento en el mercado actual de Kelme; entendiendo su posición, así como si es viable su recuperación sobre los logros que la misma tuvo en el pasado, y que pudieran ser útiles en la actualidad; desarrollándose esta investigación por medio del análisis de contenido, puesto que permite medir las variables de estudio (recordación, reconocimiento, aceptación, adquisición de producto, opción de compra, calidad, diseño, percepción, proyección valorización de imagen entre otras); arrojando aplicaciones adaptables para otras marcas y mercados.

### **III. Objeto de estudio:**

- Marca de calzado Deportivo Kelme

#### **Sujeto:**

- Calzado Deportivo Kelme frente a su Competencia

**Objetivo General:**

- Determinar si existe un deterioro de la imagen de marca de Kelme. Si es así, qué lo produjo; y si sería factible un cambio de imagen.

**Objetivos Específicos:**

- Investigar si existe entre el mercado de consumo de calzados y artículos deportivos algún nivel de recordación de Kelme.
- Indagar sobre el nivel de preferencia de las marcas de calzados deportivos.
- Evaluar la efectividad del mensaje de identidad de los calzados deportivos Kelme
- Evaluar el posicionamiento de la marca Kelme en el mercado actual.

## **IV. Formulación de hipótesis**

Asumimos que la marca de calzados deportivos Kelme ha perdido su preponderancia en el mercado español luego de haber estado en el sitio más alto en la década de los ochenta y noventa cuando fue el auspiciador oficial Equipo Olímpico Español en los Juegos de Barcelona 92 además del patrocinio del equipo de ciclismo español; esta percepción nos induce al desarrollo de la siguiente hipótesis y sub-hipótesis en el deterioro de la imagen de marca:

**Hipótesis:**

- La marca de calzado deportivo Kelme tiene un deterioro de su imagen de marca, en consecuencia, con una evaluación de su posicionamiento actual y aplicando las técnicas de reposicionamiento de marca, será posible plantearle por lo menos desde el punto de vista comunicacional, una mejor imagen de marca.

**Sub-hipótesis**

- El nivel de recordación de Kelme en la actualidad proporciona beneficios para reposicionar la marca.
- La utilización de la preferencia de imagen de marca en tiempos anteriores, puede ser utilizada para fomentar la aceptación de Kelme en los tiempos actuales.
- La identidad actual de Kelme puede ser usada para repuntar la marca.

## V. Metodología de la investigación

Dentro de esta investigación se recabará información sobre marca, cómo se estructura y cómo se gestiona, así como la estructura de una identidad y deterioro de marca, factibilidad de cambio de imagen de marca, entre otros tópicos que enfocarán teóricamente el fenómeno de estudio, además de una estructura práctica que se describirá a continuación.

### Tipo de investigación

Esta investigación se realizará por medio del análisis de contenido; una metodología propia de las disciplinas sociales que se enfoca en el estudio de los contenidos de la comunicación, este es un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos, más allá de su continuo compromiso con cuestiones psicológicas, sociales y políticas. Krippendorff (2004) estableció que este análisis tiene una orientación fundamentalmente empírica, exploratoria, vinculada a fenómenos reales y de finalidad predictiva.

Este trasciende las nociones convencionales del contenido como objeto de estudio y está estrechamente ligado a concepciones más recientes sobre fenómenos simbólicos y el mismo desarrolla una metodología propia que permite al investigador programar, comunicar y evaluar críticamente un plan de investigación. Bardin (2002) afirma que este método de investigación es un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones; no se trata de un instrumento, sino de un abanico de útiles herramientas investigativas. El mismo funciona por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción de los mensajes. Por lo tanto, se trata de un tratamiento de la información contenida en los mensajes.

El análisis de contenido como disciplina o método de investigación cualitativo-cuantitativo (quali-quant) se remonta a mediados del siglo XX, su evolución permiten comprender su desarrollo en el ámbito sociológico como se presenta a continuación: 1.- Décadas de 1920 y 1930. Análisis sobre el concepto de “estereotipo social” sugerido por Lippmann (1922) y sobre el concepto de “actitud”, de reciente aparición en psicología. 2.- Segunda Guerra Mundial. Análisis de Lasswell y colaboradores, sistematizados más tarde por George

(1959): conceptualización de objetivos y procesos de comunicación. 3.- Décadas de 1950 y 1960. Codificación manual. Obras de Pool (1959), Lasswell et al (1965) y Holsti (1969). 4.- Aplicación de la informática, codificación electrónica automatizada, a partir de la obra de Stone y colaboradores (1966) sobre el sistema general inquirir para el análisis contenido de mensajes por medio de ordenador (Ibáñez, J. & Alvira, 1986); en estudios más actuales están: Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, obra de Piñuela (2002), donde hace un apartado a la reflexión epistemológica sobre el análisis de contenido como objeto de estudio; Quintero & Ruiz (2004) sobre el significado de investigar en educación basado en el análisis de contenido; Noguero (2009) sobre análisis de contenido como método de investigación sobre la formación de animadores y educadores sociales; Álvarez (2010) sobre la interacción familia-escuela. Análisis de contenido sobre el discurso de docentes y familias en el Ecuador; Capó, Martínez & Vallet (2011) sobre el análisis de contenido de las publicaciones sobre clusters y distritos industriales en las revistas españolas de economía; Ortega & Galhardi (2013) presentando una propuesta metodológica para el análisis de contenido de la parrilla de televisión en Brasil; Tinto (2013) enfocando el análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva, un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España; Sayago (2014) proponiendo el análisis de discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales por medio del análisis de contenido; entre otras investigación presentadas en congresos y universidades.

Los cambios que ocurren en lo social exigen una definición estructural del contenido que tenga en cuenta los canales, las limitaciones de los flujos de informaciones, los procesos de comunicación, sus funciones y efectos en la sociedad. Es por esto que este tipo de investigación permitirá analizar a Kelme desde muchos ángulos, de una manera descriptiva para descubrir los porqués, pros y contras de su estado en el mercado.

En consecuencia, y decidiendo cómo deberá enfocarse esta investigación, se adopta como criterios metodológicos el análisis de contenido de Krippendorff (2004), Bardin (2002), Piñuel (2002), Quintero y Ruiz (2004) puesto que los mismos ofrecen una línea de trabajo eficaz y con verificación de análisis para marcas en el ámbito de la comunicación,

que es el rango que nos ocupa en esta investigación; además de permitir describir objetivamente y sistematizar desde una perspectiva cualitativa.

Esta investigación tendrá características descriptivas porque definirá objeto de estudio, temáticas, concepciones teóricas, metódica y características bibliográficas sobre el criterio de Pinuel (2002); analizando diferentes investigaciones sobre el mercado deportivo entre el período 2007 al 2011.

La investigación se llevará a cabo con énfasis en la construcción o generación inductiva de variable que permitieran aportar un sentido a la clasificación de datos, los cuales se examinarán de acuerdo con las ideas presentes en el cuerpo teórico y otras que emerjan del análisis de los datos arrojados. Un sistema válido según Bardin (2002), cuando “se puede aplicar con precisión al conjunto de información y si es productivo en el plano de las inferencias (Bardin, 2002, p.41); para manejar la información, se agruparán las diferentes variables para ser descritas, lo que lleve a eliminar palabras idénticas y/o sinónimas; para esta investigación, se seguirán los patrones de exhaustividad y representatividad expuestos por Bardin, para permitir la construcción de indicadores para la codificación de los datos. Todo esto enfocados en las recomendaciones expuestas por Quintero y Ruiz (2004) estableciendo “que las investigaciones que utilizan la metodología de análisis de contenido pretenden brindar elementos que enriquezcan la reflexión teoría y metodológica que le es propia al contexto de estudio” (Quintero y Ruiz, 2004, p.116).

Se construirá un protocolo para la codificación y análisis de las variables a estudiar y las que emerjan del análisis de los resultados. Una vez finalizada la tabulación, se chequeará con los datos originales para su verificación. Estas serán analizadas desde:

Análisis bibliométrico: describe las fuentes de referencias: libros, revistas, tesis de doctorales, compendios de la marca, así como el uso de las fuentes en Web.

Las tendencias: describiendo los patrones de comportamiento de la marca dentro del período del estudio, pretendiendo analizar los conceptos explicados en la investigación, así como analizar posibles marcos para el futuro de la marca.



Análisis de los datos de la interacción comunicativa: formulación de inferencias de entrevistas a profundidad y el análisis comparativo web de la marca frente a la competencia para llegar a conclusiones; describiendo todo elemento que pueden ser analizados de forma separada y conjunta, debido a su relevancia, describiendo las inferencias y contenido o el aspecto formal de la entrevista.

A continuación se presentarán las variables de esta investigación en un cuadro de donde parte los objetivos de la investigación, preguntas, variables e ítems para que puedan ser vistos desde una manera más clara y precisa.

Objetivo de investigación	Preguntas de investigación	Variables	Ítems
Investigar si existe entre el mercado de consumo de calzados y artículos deportivos algún nivel de recordación de Kelme	¿Existe algún tipo de recordación de la Marca Kelme?	Recordación Reconocimiento Aceptación	Sí/ No Alto/ medio / bajo Positivo/ negativo
Indagar sobre el nivel de preferencia de las marcas de calzados deportivos.	¿Kelme posee alguna preferencia en el mercado?	Adquisición de productos Opción de compra	Sí/ No Sí/ No
	¿Qué influye para que pueda haber preferencia?	Calidad	Alto/ medio / bajo
		Diseño	Bueno/medio/malo
		Funcionabilidad	Alta/media/baja/nula
		Precio	Bajo/Medio/Alto
		Tecnología	Sí/ No
Evaluar la efectividad del mensaje de identidad de los calzados deportivos Kelme	¿Qué mensaje llega de Kelme al mercado?	Percepción	Positivo/ negativo
		Proyección	Fuerte/ débil
		Con qué la relacionan	Rasgo de personalidad
Determinar qué imagen refleja Kelme	¿Qué imagen posee el consumidor de Kelme?	Valorización de imagen	Rasgos psicológicos, económicos, físicos, simbólicos y referenciales
	Existe deterioro en la imagen de Kelme	Evaluación pasado y presente	Análisis de rasgos de valorización en función de presente y pasado

Partiendo de lo descrito el diseño del análisis de contenido a desarrollar en esta investigación es el siguiente:

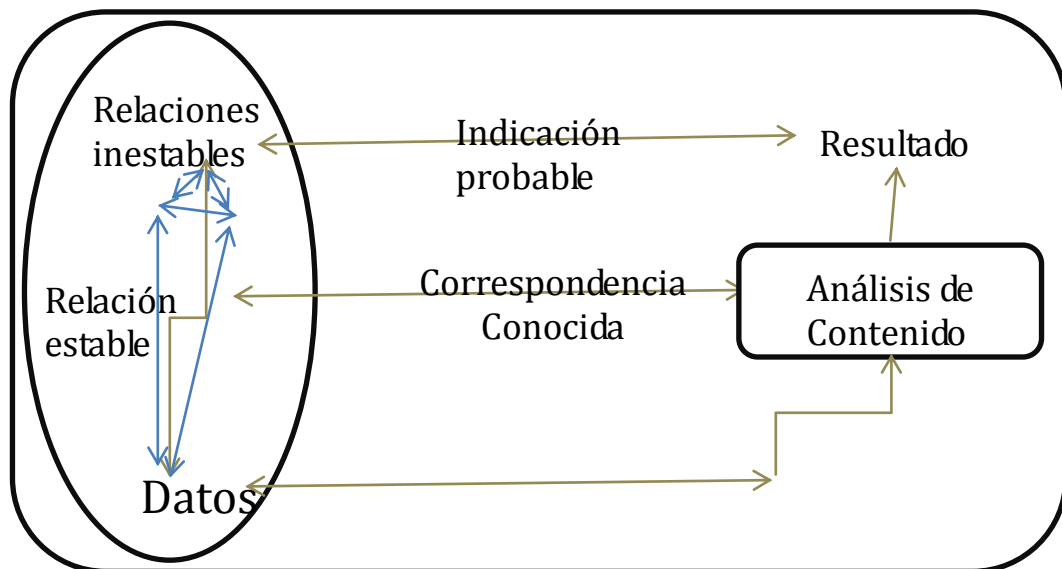
### Diseño de análisis de contenido

Dentro de diseño de análisis de contenido se pueden utilizar: 1. Diseño de análisis de contenido por estimación, 2. Diseño de análisis de contenido para inferir relaciones, 3. Diseño de análisis de contenido para comparar métodos diferentes, y 4. Diseño de análisis de contenido para verificar hipótesis (Krippendorff, 2004). De estos tipos de diseño de análisis de contenido son aplicables a esta investigación para darle profundidad, desarrollo y fiabilidad los siguientes:

1. Análisis de contenido de Kelme por estimación,
2. Análisis de contenido para inferir relación de la marca Kelme,
3. Análisis de contenido de verificación de hipótesis, los cuales permitirán tener unos resultados más efectivos a la hora de realizar un análisis exhaustivo de Kelme.

En este caso se distinguirá a la vez a Kelme dentro de los parámetros de investigación que tenemos a prueba dentro de un conjunto de datos no estructurados o simbólicos. Se utilizarán análisis para inferir relaciones (Figura No. 1) y también el análisis por estimación para ver si ambos proporcionan resultados comparables.

**Figura No. 1**



**Fuente:** Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido, Ediciones Paidós, Barcelona, p. 78

### Población y muestra de la investigación

Esta investigación se desarrollará para la obtención de los datos desde tres vertientes: La primera, sobre la base de entrevistas a profundidad a 14 individuos entre profesores, deportistas, entrenadores y públicos elegidos aleatoriamente en cuanto a sexo, edad, estado civil, poder adquisitivo y nivel educacional donde se analizaron sus preferencias, conceptos y percepciones en cuanto al caso Kelme en el mercado español. Los mismos quedaron establecidos de la siguiente manera en proporción de las entrevistas:

**Cuadro No. 1: Muestras de entrevistas a profundidad**

	Mundo deportivo y Publicidad		Expertos en publicidad, Marketing y RRPP		Profesores que son o fueron deportistas				Deportista/E estudiante		Público objetivo no ligados al deporte			
<b>Cantidad x área</b>	2		2		4				2		4			
<b>SEXO</b>	H	H	H	M	H	M	M	M	H	M	H	M	H	M
<b>Años de Experiencia</b>	20	20	30	20	17	25	20	20	16	10				
<b>Poder Adquisitivo</b>	A	B	A	B	B	B	B	B	B	C	C	D	C	D
<b>Estado Civil</b>	S	C	C	C	C	S	S	S	S	S	S	C	S	S

Fuente: Elaboración propia.

La segunda, un escrutinio detallado en dos áreas una consulta a 20 consumidores de manera individual enfocados en los objetivos de esta investigación; además en la WEB: obteniendo información desde las páginas corporativas de cada marca de competencia de Kelme, foros, revistas, rankings de marca, estudios realizados, informes generales de cada marca, rentabilidad, redes sociales y preguntas directas a usuarios que abarcaron identidad, comunicación e imagen, distribuidos de la siguiente manera:

	<b>Identidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Imagen</b>
<b>Datos Obtenidos desde:</b>	Páginas corporativas por marcas, informes de marcas y artículos científicos de las marcas.	Páginas corporativas y redes sociales de cada marca.	Consulta a 20 consumidores escogidos aleatoriamente en edades entre 18 y 60 años, de todas las clases sociales y estudios académicos.
		Notas de prensa de cada marca deportiva.	Foros deportivos como: forodepor.com; foro deportivo de terra.com, foro de apuestadeportivas.com; foro deportivo de as.com; foro deportivo de la Coruña, entre otros.
		Woorank para evaluar el tráfico en la red	Revistas de deportes, EPSN Deportes (online); Marca; Mundo deportivo; AS.com (online); Sport training; Runner's; entre otras.
		Manual de marca corporativa	Tesis doctorales del área de deporte.
		Consultas visuales en tiendas de distribución de las marcas.	Informes financieros por marcas, encontrados en el historial financiero expuestos en cada página web de las marcas.
			Monitoreo de reputación MERCO.

**Fuente:** Elaboración propia

La Tercera recolección de información por medio del método del focus groups, desarrollado en 3 grupos de 7 personas cada uno de ambos sexos y nivel educacional y económico diversos donde se desarrollaron discusiones en torno a los objetivos de esta investigación agrupados de la siguiente manera:

	<b>1er focus groups</b>	<b>2do. Focus groups</b>	<b>3er focus groups</b>
<b>Distribución de Sexos</b>	4 hombres 3 mujeres	4 mujeres 3 hombres	5 hombres 2 mujeres
<b>Edades</b>	20-35 años	25-60	18-40 años

Los datos arrojados por todas estas fuentes investigativas están desarrollados y analizados para descubrir la situación del caso investigativo y las posibles soluciones para la marca.

# **Capítulo I: La Marca**

Las marcas han despertado un interés por ser investigadas fundamentalmente desde el punto de vista comercial en otras disciplinas científicas como la psicología, sociología, comunicación y el marketing, dando como fin estudios amplios sobre marcas desde la perspectiva comercial y gráfica. Aunque el rol de argumentar, informar, motivar y persuadir es, indiscutiblemente, trabajo de la publicidad (Costa, 1987).

Dentro de estas investigaciones se tomarán algunos conceptos que sirvan de referencia para esta investigación.

## **1.1 Conceptos relativos a la marca. Referencias y orígenes.**

Antes de abordar los conceptos de marca, daremos un paseo resumido por el origen de la marca como signo distintivo de los productos que se enfrentan en el mercado y por qué no, como un fenómeno social.

### **1.1.1 Origen**

Desde el origen de la marca existen dos características fundamentales, las cuales establecen que:

- La Marca constituye un signo, “el cual es todo aquello que significa y que se considera una unidad de sentido” (Costa y Raposo, 2008 p.15).
- “Nace como producto y no a la inversa, y la misma precede a su imagen y no al revés” (Costa, 2004, p.17). Aunque hay que establecer que varió la funcionalidad con los años de la misma.

Al principio fue un marcaje que identificaba el origen y la procedencia del producto, como en la cultura artesana y comercial egipcia en la que se marcaban las vasijas de barro y otros utensilios, una costumbre que también poseían los romanos, pero los egipcios utilizaban una herramienta que llamaban *Stylo* la cual usaban para escribir sobre diferentes superficies como pizarras y alfarería. Esa diferenciación fue fruto de la necesidad de los tiempos, como no todos sabían de letras los mercaderes ponían en el dintel de la puerta el producto que se vendía en cada negocio para diferenciarse del resto (Bassat, 2009).



De esta forma, convencionalmente se les llama *commodities* (Aaker y Joachimsthaler, 2001). Este concepto vigente “infiere que un producto indiferenciado no presenta ninguna característica que lo convierta en único y, que lo diferencie de los demás de su misma categoría” (Trout et al, 2009, p. 27).

A finales del siglo XVII se proclama la libertad de comercio y en esta época de liberalismo económico, cada sociedad mercantil se situó con su propia identificación, es decir, con su propia marca. Esto otorgó a las marcas un carácter obligatorio, además de identitario estableciendo que la marca que no poseía o que tenían dudosa calidad, tuviesen que ser susceptibles de ser penalizadas (Costa, 2004).

### **1.1.2 Concepto y tipos de marca**

El término marca fue definido por la *American Marketing Association* como un nombre, término, signo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores; lo que hará que el público no solo escoja la marca en relación a la competencia, sino que vea en ella la única que le puede dar soluciones a sus problemas, por su parte Laura Fisher (2011, p.119) también la caracteriza como un “término simbólico”. La marca implica una relación entre productos y consumidores: “connota una serie de cualidades y servicios que puede esperar el consumidor. La lealtad por la marca se desarrolla respondiendo a las expectativas del consumidor, o aún mejor, superándolas, lo cual significa hacer feliz al cliente (Kotler, 2011, pp. 96-97)

La palabra marca en su acepción inglesa *brand* proviene del escandinavo antiguo *brandr* que significaba quemar; y es precisamente quemando y marcando en la piel -pirograbado- donde se señalaba el sello que designaba la pertenencia de una pieza de ganado a una propiedad concreta (Blackett, 2010). El ganadero con mejores animales veía cómo su sello o marca se convertía en signo de prestigio y de calidad, mecánica que todavía en algunos casos se utiliza. De esa manera, las marcas se convirtieron en una guía útil para elegir, papel que se ha ido consolidando y acrecentando con el tiempo. No obstante, los logotipos comerciales remontan su origen a miles de años. Los antiguos egipcios, griegos, romanos y chinos sellaban productos, como la cerámica o los ladrillos, con símbolos que

identificaban a su fabricante; posteriormente los gremios mercantiles de la Europa medieval extendieron dicha práctica (Dorling Kindersley, 2008).

Es por esto que hoy en día la marca es el activo intangible más importante y sostenible de una organización, y el principio sobre el que se debería asentar cada acción corporativa que se pusiera en marcha. Una organización que quiera añadir valor a sus procesos debe pensar en sí misma como una marca (Lidermann, 2010); ya que “esta ocupa un lugar en la mente del cliente a quién sólo le interesa aquella con la que puede establecer una relación basada en una personalidad definida, clara, directa, con contenido” (Mario Marcos, 2008 p.59). Es por esto que, todo lo que se registra legalmente en propiedad en el mundo de las marcas se distingue por un signo genérico internacional: la letra R dentro de su círculo (Costa, 2004).

Como veremos en esta investigación el término marca ha ido evolucionando con las décadas hasta convertirse o llegar a considerársela hoy cómo un verdadero fenómeno social (Costa, 2004). ¿Qué significa esto? Que este fenómeno es esencialmente de carácter socioeconómico. El atractivo y/o sensualidad con la que una marca quiere ser percibida es consecuencia de la invasión de productos que compiten entre sí en un mercado saturado. Pasándose de un fenómeno de marcaje en la antigüedad a un objeto diferenciador hoy en día, donde se distingue o se identifica a los consumidores poseedores de productos ofrecidos en el mercado por las marcas que consumen (González, 1996).

Costa (2004) estableció que la marca no es solo el acto de marcar o sellar un signo; es un ser vivo, un sistema semiótico, en el sentido de que se trata de una organización estructurada, el cual se compone de elementos diversos, y las partes que lo integran son lo que le mantienen vivo. “Es por esto, que se ha pasado de marcar: acción de marcar a crear marcas que a su vez crea un signo que se divide y va dando valor tanto en el aspecto lingüístico (en lo que se refiere a nombre, denominación y designación), al aspecto escritural (trazo alfabético), y del aspecto icónico (símbolo, icono, imagen, representación, representante) al aspecto cromático (señal)” (Costa, 2004, p. 24).

Existen símbolos equivalentes junto a “una marca para acreditar que está registrada ® © mientras que *Trade Mark* (™) significa que determinado signo es una marca, además de <sup>SM</sup> o *service mark* la cual es usada para distinguir que la marca es de servicio” (OMPI, 2006, p. 27). Cabe destacar que ninguna marca tiene obligación de llevar estos signos aunque esté registrada, pero sí que le aporta mayor protección jurídica y a su vez puede servir para informar de que un determinado signo es una marca.

En un mundo aturdido por el clamor de los competidores, donde la elección racional se ha vuelto casi imposible, las marcas representan también la claridad, la tranquilidad, la solidez, la situación y la pertenencia; en definitiva, todo aquello que ayuda a los seres humanos a definirse. Las marcas representan la identidad (Ollins, 2004).

Luego de establecer que es la marca es bueno señalar que existen diferentes tipos de marcas: Marca- producto, asignada a un solo producto; marca línea, derivación de una marca exitosa hacia otros productos en la misma categoría; marca gama, agrupación de varios productos de una misma categoría, bajo una misma marca; marcas paraguas, abarca a todos los productos de una organización, de todas las gamas, líneas y categorías bajo una misma marca; marca fuente, como marca paternal, da su apellido a otras marcas como respaldo; marca garantía, es la marca de segunda línea que tiene la función de reasegurar a la marca principal, y sólo aparece en tamaño pequeño de los productos (General Motors con Chevrolet) (Tironi, Eugenio & Cavallo, Ascanio, 2004, pp.100-101)

### **1.1.3 Aspectos funcionales y modelos de asociación de marca**

Costa (2004) definió cinco funciones de las marcas, las cuales estableceremos en esta investigación:

1.- La función primigenia: esta función es la de identificación, la cual se observa desde épocas muy antiguas, cuando las improntas de las antiguas civilizaciones quedaron plasmadas en los muros y otros objetos artesanales, aspecto que evolucionó ya que no solo se identificaban los productos sino que el marcaje se trasladó a los escudos heráldicos (Costa, 2004).

2.- La función de la marca es la de diferenciación sobre las marcas de la misma categoría, desde una perspectiva de especialización técnica o funcional en una determinada industria, como puede ser manufactura, el turismo, etc.

3.- La función comunicativa es lo que la marca refleja a través de sus atributos de garantía de calidad, autenticidad.

4.- La función denotativa que distingue una marca de otra por la imagen de la empresa, origen o procedencia.

5.- La función asociativa, en esta la marca se convierte en el centro, alrededor de ella se organiza un sistema multidimensional de asociaciones mentales.

En cuanto a las asociaciones de la marca, existen investigaciones desde el decenio de los ochenta, donde intervinieron estudiosos como Smith, Mitchel y Meyer (1982) utilizando indagaciones en el campo de la informática para sus ilustraciones sobre memoria y el comportamiento de compra, convirtiéndose estas luego en corrientes de pensamiento denominada modelo de redes asociativas de significados (Betteman, 1979, Smith, E. 1978, Mitchell 1982, Anderson, 1983), los cuales intervinieron en las explicaciones de funcionamiento de la memoria a largo plazo como en patrones significativos de asociaciones que ya fueron desarrollados por los psicólogos gestaltistas comenzando por Wertheimer (1925 -1959).

Este modelo se trata de una red en la que circulan conceptos unidos por medio de nudos y enlaces, en los cuales los nudos representan las informaciones almacenadas y las conexiones que forman las asociaciones entre conceptos; su importancia es esta, donde derivan tanto el ámbito académico como el científico en cuanto a la memoria a largo plazo (Sánchez, 1999, p. 83).

Estableciendo Damasio (2010) que el cerebro humano tiene una habilidad asombrosa para crear mapas, los cuales surgen como resultado de la excepcional capacidad que tiene el cerebro para la elaboración de los mismos, a partir de interacciones con otras personas o lugares, es este fluir permanente de imágenes en la mente, las que

corresponden a cosas reales que suceden fuera del cerebro, en tanto que otras son reconstruidas en el proceso del recuerdo a partir de la memoria. De esta forma puede entenderse con mayor facilidad la manera en que el modelo de redes asociativas, extraído del campo de la informática, funciona como una red donde residen significados que se enlazan unos con otros para formar una red de significado.

Kotler y Trias de Bes (2004) aportan un ejemplo sobre las redes asociativas y mapas mentales dado que cada vez más productos provienen del marketing lateral, el cual funciona reestructurando la información existente y, a la inversa del marketing vertical va de lo concreto a lo general mediante un proceso de pensamiento menos selectivo aunque más exploratorio, provocativo y creativo; es decir, sigue los lineamientos del pensamiento lateral; es por esta razón que Kotler y Trias de Bes (2004) establecen que el marketing lateral no puede desarrollarse sin el marketing vertical, el cual aplica las estrategias de segmentación y posicionamiento del marketing tradicional, utilizando el proceso de pensamiento secuencial y lógico propio del pensamiento vertical. Para estos autores las asociaciones vienen dadas por la enumeración de diferentes ideas, relacionadas y valoradas entre sí. De esta forma, habrá productos que cubrirán más de una necesidad (Kotler y Trias de Bes, 2007).

Un ejemplo de esto puede ser: Smartphones: música + cámara de fotos y videos + juegos + sms + Internet + teléfono, un producto que cubre más de una necesidad asociadas entre sí. Los atributos, beneficios y actitudes son elementos principales que posee una agrupación de marca, las cuales están relacionadas con los grupos que el consumidor hace sobre la empresa principalmente en lo que se refiere a la reputación de esta, su credibilidad y el país de origen o procedencia del producto.

#### **1.1.4 Registro y protección jurídico-legal**

Existen aspectos registrables y no registrables de una marca. Desde las registrables están el nombre, sus elementos gráficos y sus productos. Por otro lado, están los que no son registrables en los que tiene lugar los servicios, los valores y la imagen, siendo estos últimos, inmunes a la piratería (Costa, 2004).

Las patentes que son aspectos registrables, los derechos de autor, marcas, los diseños que abarcan tanto dibujos, modelos, entre otros, los que surgen como consecuencia del factor socioeconómico, la marca tiene su marco jurídico - legal el cual está basado en la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), un organismo que define a la marca como un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades. Como una marca está expuesta a copia o plagio, esta entidad establece una serie de recomendaciones para evitar o establecer un mercado libre de posibles copias falsas. Esta lucha es feroz, la tecnología y la piratería parecen ir más rápido que la legislación y los propios mecanismos reguladores que el vigente marco jurídico - administrativo contempla (OMPI, 2006).

Esta organización sostiene, además, que si bien el registro de la misma no reviste carácter obligatorio, sí es sumamente recomendable, dado que el registro otorga derechos exclusivos que prohíben su uso no autorizado (OMPI, 2006).

## **1.2 Construcción de Marca**

La construcción de una marca es una tarea compleja, pero si la marca se lleva a cabo y se convierte en una realidad puede ser de mucha satisfacción. Un factor clave para la construcción de una marca es comprender cómo se desarrolla la identidad (por ser el núcleo donde girará todo el componente de la marca); también cómo gestionar las fuerzas y presiones internas, es un ejercicio de investigación, definición, implementación, apalancamiento y revaloración de la marca que se desea sacar al mercado.

El modelo de VCMBC (Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente) considera la construcción de marca como una secuencia de etapas, cada una de las cuales dependerá de que se logren con éxito los objetivos de la anterior. Entre estas etapas se distinguen:

1. Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad;

2. Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles;
3. Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca;
4. Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca.

Estas cuatro etapas se pueden transformar en cuatro preguntas: 1. ¿Quién eres tú? – Identidad de marca –; 2. ¿Qué eres tú? – Significado de la marca –; 3. ¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso y siento por ti? – Respuestas hacia la marca –; 4. ¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y qué tanta conexión me gustaría tener contigo? – relaciones con la marca (Keller, 2008).

Una marca contiene una serie de elementos que la caracterizan y le dan significación. A veces suelen producir confusión por la función que cumple cada uno de sus componentes. Los tres primeros son formales o básicos y reconocidos en primera instancia: nombre, logotipo e imagen.

**Cuadro No. 2 Elementos de la marca**

Elementos	Descripción
Nombre de marca (diferenciador verbal)	Palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente
Logotipo (identificador visual)	El logotipo es la versión gráfica del nombre de la organización o símbolo
Eslogan (diferenciador verbal)	Frase corta y distintiva que se utiliza para promocionar e identificar la marca
Símbolo de marca (diferenciador visual)	Es lo que aparece como signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivas
Imagotipo (identificar visual)	Es el icono o imagen que se asocia al nombre y al logotipo para reforzar la identificación visual de la organización.

Isotipo (identificador visual)	Es la parte de la composición en un espacio en diseño de un logotipo, el cual sólo comprende la leyenda, dibujo o signo, exceptuando la letra de la marca o el nombre de éste. La imagen debe funcionar sin la ayuda del texto sin afectar la fijación que ésta tenga sobre el receptor.
Componente cromático (identificar visual)	Color que identifica a una organización
Tipografía (identificar visual)	Le da forma visual a las ideas y se compone por caracteres (letras, números o símbolos)
Voceros o personajes de marca (identificador visual)	Figuras públicas o animadas que actúan como embajadores de la marca.

**Fuente:** Basado en Etzel, Michael J; Walker, Bruce J & Stanton, William J. (2004, p.302), Landa, robin (2011, p.284), Tena (2005, p.177) & Campos, Francisco (2010, p.57)

También existen otros elementos importantes que caracterizan a la marca; el componente psicológico o emocional por ejemplo, en donde la gestión de marketing es trascendental, porque debe atravesar los filtros psicológicos de sus públicos, hasta llegar a sus emociones y enlazar vínculos efectivos entre ellos. A continuación se verán algunos de estos componentes más al detalle:

### 1.2.1 Nombre de una marca

El primer discurso de una marca es justamente su nombre, y aunque resulte paradójico es, por lo general, al que menos recursos y tiempo de análisis se dedica, de acuerdo a Ávalo (2010), si bien no existen unas reglas para el éxito del mismo, se figuran recomendaciones para su creación como: evocar valores y no funciones, ya que los valores más difíciles de copiar o invadir son los intangibles. Tomar en cuenta el largo plazo, la visión de la marca, como el mercado en el cual actúa. Debe verse bien y sonar mejor; en muchos casos, los nombres reflejan la onomatopeya antes que un significado lingüístico. Analizar el portafolio actual, la oferta en su conjunto y preguntarse si es o no conveniente que se encuentre un aire familiar entre las marcas de la organización.



Nombres en lugar de siglas, ya que las siglas con leves excepciones tienden a perder identidad sobre todo en el contexto actual. Tomar en cuenta al público objetivo, el cual debería de tener familiaridad sin perjuicio del nombre, sentirse identificado. ¿Un nombre largo o corto? Si bien no hay reglas, es cierto que un nombre largo tiende a ser acortado (Ávalo, 2010).

Para escoger un nombre de marca es importante definir si el nombre se va a internacionalizar, si el mismo no suena mal o tenga un significado dañino en algunos países puesto que esto afectará la marca, como fue el caso de la marca Coca Cola, que tuvo que cambiar su nombre en China cuando se descubrió que su equivalente fonético *Kekoukela* significaba “muerde el renacuajo de cera”. Con el fin de superar el problema, el nombre se recompuso con un equivalente que significa “haz que la boca del hombre sea feliz”. A Pepsi le sucedió algo parecido. Cuando se dio a conocer en China lanzó el mensaje “Vive la generación Pepsi”, pero no se tuvo en cuenta el sonido de los ideogramas que traducidos literalmente venía a decir: Pepsi resucitará a tus antepasados (Avalo, 2010, p.109).

Otras marcas que han presentado la misma situación son: En España, Mitsubishi no pudo comercializar su modelo “pajero” y cambiarlo por “Montero” por asuntos de significado. En el plano deportivo también se ha visto este fenómeno como es el caso de Reebok, tuvo que retirar la línea de zapatillas denominadas “Incubus” que en inglés significa “Diablo que tiene relaciones sexuales con una mujer mientras duerme”, o el caso de Umbro que es fabricante de calzado en Reino Unido, que tuvo que cambiar el nombre de la línea de zapatillas Zyclo, debido a las connotaciones negativas del nombre, que coincidía con el gas letal (Cervera, 2015).

Por otro lado, también escoger el nombre de una marca se ha visto en la comercialización del pan, por el que Bimbo renunció a vender su producto bajo su marca en los Estados Unidos, ya que su nombre significa “mujer joven y atractiva, pero estúpida”. Es por esto que al tomar un nombre se debe recurrir a lingüista, traductores, expertos en estudios e investigaciones de mercado para evitarse problemas innecesarios a la hora de comunicar sus marcas.

Elizabeth Coodgold, autoridad en esta materia, ha establecido los siguientes mandamientos de los nombres referidos al mercado norteamericano:

- Los estudios demuestran que los consumidores recuerdan un 30% menos las siglas que los nombres de las empresas.
- Deben evitarse los nombres excesivamente largos o complejos, como LMH Moet Hennessy, Louis Voiton o Liefbramulich.
- Evitar nombres negativos, como Jack the Stripper o The Failure Group.
- Evolucionar nombres como: Hog Island (isla de puercos) que se transformó en Paradise Island.
- Otros deben evolucionar por las características del negocio, como la compañía Twenty Century Insurance Services.
- En algunos casos el nombre tiene problemas de percepción como es el caso del producto Aspercreme que se tuvo que advertir desde el primer momento que no contenía aspirina (Coodgold, 2007).

También existen de acuerdo a Uceda (2008), varias técnicas creativas basadas en la asociación: las figuras retóricas literarias, publicitarias y técnicas, separando las tipologías del nombre de marca y revisando el registro de la propiedad industrial. Se describirá algunas de ellas a continuación:

#### **1.2.1.1 Tipología del nombre de marca**

A la hora de crear nombres de marca es interesante repasar la lista de los orígenes de los nombres de marca los cuales se pueden producir por:

- Denominación simbólica. Su origen es literario, mitológico o animal.
- Denominación patronímica. Se trata de un nombre propio de una personalidad clave de la empresa.
- Denominación toponímica. Se utiliza el nombre de una zona o lugar, por origen.

- Anagrama. Se busca la combinación de letras o sílabas sacadas del conjunto de palabras que designan a una empresa. Debe ser pronunciable.
- Sigla. Es una secuencia de letras, iniciales del nombre de marca, no es legible, por lo que hay que deletrearlo para su pronunciación.
- Inicial. Representa la forma mínima de identidad verbal
- Monograma. Es una palabra que no se lee literalmente, ya que sus letras forman parte de otras (Uceda, 2008).

**1.2.1.2 Figuras retóricas literarias, publicitarias y técnicas. En este caso se pueden desarrollar por:**

- Analogía. Se basa en la idea de similitud, semejanza o evocación más o menos directa.
- Extrañeza, factores de contraste u originalidad y novedad. Consiste en recurrir a una fonética sugestiva del nombre. Al margen de su carácter directo, analógicos o descriptivos.
- Evocación. Nombres que sugieren situaciones emotivas o psicológicas.
- Amplificación. Valora la forma superlativa a la empresa, marca o producto, por medio de nombres que evocan gigantismo.
- Combinatoria. Es un modo libre de reunir conceptos diferentes con el fin de potenciar el efecto del nombre.
- Listing y matriz. Esta técnica utiliza cuadros o matrices a partir de letras del alfabeto.

- *Brainstorming*. Se basa en un grupo de personas reunidas que siguiendo unas reglas, deben emitir la mayor cantidad de ideas posibles relativas al estudio en cuestión (Uceda 2008).

Cabe destacar que el nombre de una marca se protege en el Registro Internacional de Marcas. En este se recogen los acuerdos internacionales sobre la Propiedad Industrial. El registro se hace en la Oficina Internacional en Ginebra y se efectúa por veinte años, con posibilidad de renovación. Se consigue la protección de la marca en cada uno de los países contratados, como si la marca hubiera sido depositada directamente en ellos.

## **1.2.2 Esencia y Valor de una marca**

### **1.2.2.1 Esencia de Marca**

La esencia de marca en términos simples es la razón de ser de la marca e involucra todo aquello en lo que la misma se soporta y se define. La esencia de marca es el ADN de la marca, el punto más importante que define el futuro y determina la identidad de esta, tomando en cuenta que, una marca es una serie de valores, beneficios y personalidad por los cuales el consumidor está dispuesto a pagar, ya que detrás de cada marca hay una verdad única y atractiva para ser contada (Ávalos, 2008). Esa verdad fundamental que da vida a la marca es la esencia de la misma, lo que le da forma. Esto no quiere decir que es algo único que nadie más tiene, sino que es algo que se debe apoderar, se posiciona y se ostenta como propio para que lo ligen con él. La misma debe ser convertida en una promesa de valor atractiva y relevante para su mercado.

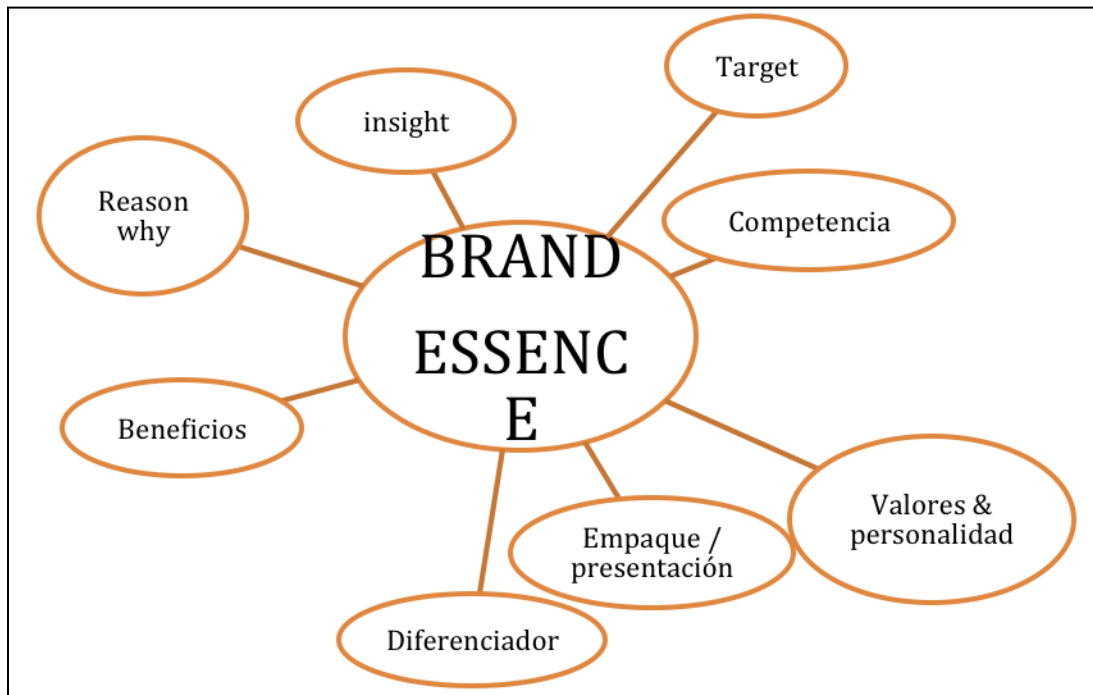
Ortiz, estableció que la esencia de marca está conformada por dos grandes burbujas: la racional y la emocional. Dentro de dichas burbujas, se incluyen elementos como:

- La personalidad de la organización/marca
- Los beneficios e imagen percibidos
- Las razones para creer
- Las competencias y características principales
- Los puntos de diferenciación (Ortiz, 2011).

Los elementos anteriores generalmente son representados gráficamente para tener una mayor claridad de la esencia de marca. Finalmente, la esencia de marca es capturada en una frase o en un par de palabras; aún cuando servirá de directriz para futuros esfuerzos de posicionamiento. Es importante aclarar, que la esencia de marca, no necesariamente es su eslogan de la marca, aunque en algunos casos particulares puede coincidir.

La esencia de marca, una vez definida, debe ser reflejada y permeada en todos los esfuerzos de comunicación que se tengan en el plan de marketing; debe estar presente también, en las mentes tanto de los propios gerentes o directores de marca, como a lo largo y ancho de toda la organización para que el efecto sea positivo. Se debe mencionar, que aunque la esencia de marca forma parte del posicionamiento de la misma, no es todo el posicionamiento en sí. A este, le faltaría integrar la imagen de la marca y el espectro en el cual se puede mover en términos de lo que significa. La esencia de la marca se compone de varios factores que giran en torno a hacerla más efectiva y distintiva como se proyecta en la Figura No. 2.

**Figura No. 2. Componentes del Brand Essence.**



**Fuente:** (Romann, 2012, p.37).

### **1.2.2.2 Construcción de Valor de una marca.**

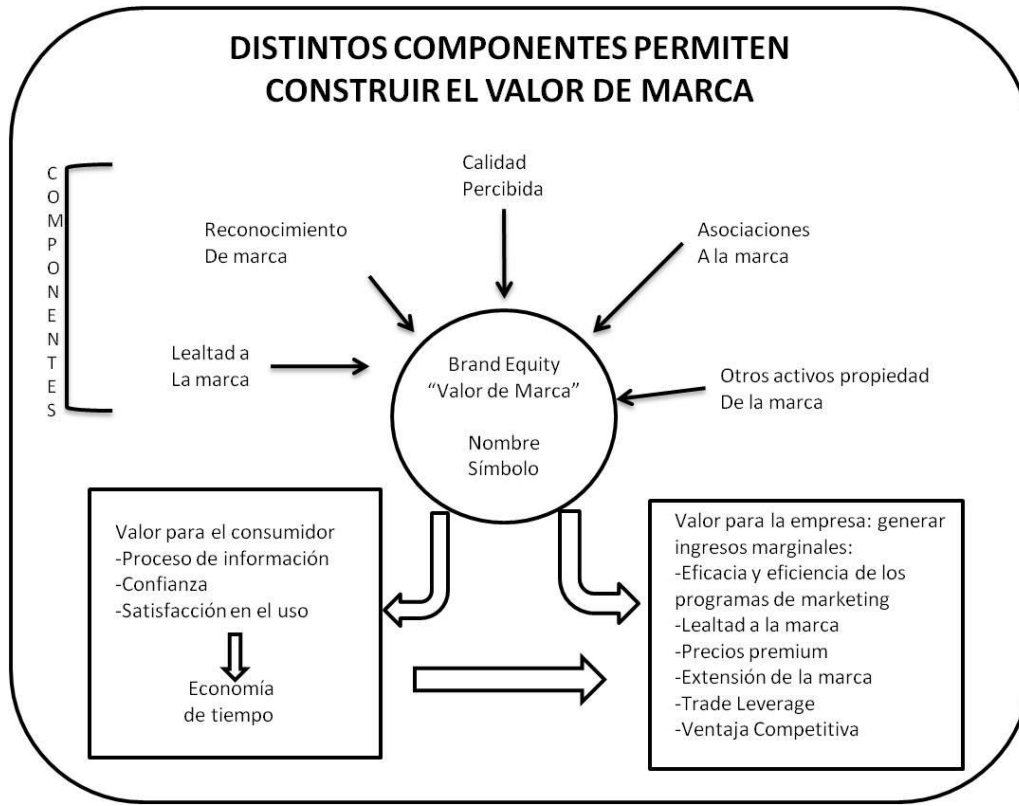
En el mundo de las marcas el valor de las mismas no viene dado por elementos intrínsecos, ya que no existe su valor razonable, ni su valor de mercado.

Tan solo existe su valor de uso, derivado de aquel uso específico que pueda y quiera hacer su titular. Como explicó Nomen: "...el límite del uso de una marca vendrá determinado por factores extrínsecos a ella, como la capacidad de gestión de su titular o el nivel de saturación del mercado. En ausencia de límites intrínsecos, y si no se ha llegado al nivel de saturación del mercado, el uso que se pueda hacer de ella dependerá fundamentalmente de las capacidades de su titular" (Nomen, 2008, p. 32).

Pero ¿por qué se da esto? Porque si una marca es apartada de su grupo empresarial, equipo de gestión, de los recursos y capacidades que giran alrededor de esta marca y es cedida o vendida a su competidor pero el mismo deja de lado la marca para ganar cuota de mercado con su marca de siempre; o su uso puede que sea anecdótico, se puede producir una variabilidad en la distribución de probabilidades del valor de uso de la marca, por los diferentes intereses de usuarios alternativos de la marca.

Ante este riesgo, ¿tiene la marca algún valor tangible por sí sola? Es por esto que la marca no posee un valor financiero tangible, fuera del entorno en que se lidere; por ello, se determina que su valor es de uso. Gran parte del problema de la valoración de marca no está relacionado con la marca, sino con la complejidad de valorarla en forma monetaria, pues la contabilidad no tiene ninguna norma que permita la evaluación del precio de un bien intangible (Nomen, 2008). Ahora bien, existen distintos componentes que permiten construir el valor de marca eficaz y fuerte como se proyecta en la figura No. 3.

**Figura No.3 Componentes que permiten darle valor a la marca.**



**Fuente:** (Aaker, 2002, p.130)

La construcción del valor de marca va ligada a diferentes componentes que permitirán la diferencia de la marca del resto de las que existen o puedan existir en el mercado, como sea desarrollo de la lealtad, reconocimiento, calidad, asociación y los activos de propiedad de marca darán como resultado un nombre/símbolo que a su vez producirá un valor que pueda ser percibido, decodificado por el consumidor, transferido en confianza y satisfacción que a su vez dará como resultado que la escoja porque identifique la marca en un mercado saturado de ofertas por doquier. Produciendo esto una ventaja real y competitiva en el mercado.

El valor de la marca se construye teniendo en cuenta 4 aspectos principales (Kotler y Keller, 2006, p.279):

1. Diferenciación, se da cuando se posee singularidad distintiva que percibe el cliente de la marca. Sin esta no habría fidelización y entonces la ecuación de valor estaría dominada por el precio en vez de por el suministro de beneficios.
2. Relevancia, importancia relativa que el cliente asigna a la marca dentro del conjunto de marcas para una misma categoría de productos. La diferenciación por sí sola es insuficiente para lograr la fortaleza de la marca, ya que sólo genera oportunidad de márgenes. Pero la relevancia genera oportunidad de uso. Por ello la diferenciación debe ser relevante para que la marca obtenga una fortaleza real.
3. Estima, es la consideración que el cliente tiene hacia la marca. Se relaciona con la percepción que se posee de calidad y popularidad que promueven el uso.
4. Conocimiento, es la comprensión que tiene el cliente del producto; se enfoca o relaciona con la experiencia directa que posee el consumidor con el producto/ servicio de una marca particular, la que promueve y facilita el reconocimiento, recuerdo e imagen de marca (Kotler y Keller, 2006).

El valor de la marca se apoya, en gran medida, con las asociaciones que el cliente produce con la marca; estas pueden incluir atributos del producto y no relacionados al mismo, beneficios funcionales, experienciales, simbólicos o simplemente actitudes.

También se puede valorar la marca por: costo histórico, costo actual o de reposición, valoración basada en la posición del mercado, proyección de rentabilidad y método *interbrand* el cual incorpora la información cuantitativa de indicadores de mercado, tales como participación de mercado, ventas y utilidades, combinada con juicios más subjetivos sobre la fortaleza de la marca a fin de determinar las utilidades relacionadas con esta. Se toma como base el nivel actual de rentabilidad, expresado como un promedio ponderado de las utilidades generadas en los últimos años.

#### **1.2.2.3 Valor de la Marca como símbolo**

“La diferenciación y pertenencia que aporta la marca corporativa son las raíces del valor de la marca” (Jo Hatch, 2010, p. 50). El simbolismo de marcas fuertes es lo que les



permite llevar a cabo ese esfuerzo sofisticado de comunicación donde crean la diferenciación y la pertenencia para darle valorización a la marca. Pero, ¿cómo implementar esta diferenciación y pertenencia? Delimitando fronteras y reclamando territorios que indican inclusión y exclusión; esto genera la ventaja doble de la diferenciación y la pertenencia.

Esa delimitación y reclamación de territorio, junto con la capacidad para expresar valores y estilos, integra a las marcas en las actividades diarias y llenas de significado de las personas que componen la empresa, y el reconocimiento de su integración en la vida cotidiana deriva en lo que, tal vez, sea la característica más importante de las marcas: que el significado de una marca lo producen y se distribuyen entre las personas a las que afecta. Es decir, gracias a los actos personales llenos de significado, lo que se conocen como simbolismo, las marcas adquieren un poder que mejora el valor de mercado de su empresa.

Una marca que no permita a las personas expresar y simbolizar valores culturales y personales carece de valor económico y, sin embargo, ese valor simbólico de las marcas suele pasarse por alto, lo que a su vez dificulta una comprensión exhaustiva de la marca corporativa.

Para comprender cómo y por qué el simbolismo afecta el valor económico conviene desviarse del mundo de los símbolos hacia las técnicas de valorización de marca. En muchos aspectos solo se evalúa de la marca sus elementos tangibles, el sonido del nombre, color, firma, etc., que no menos cierto es que participan de la marca pero no la completan; los significados invertidos en símbolos de marca otorgan a la marca un valor económico, puesto que se originan en todo aquello que implican la marca.

Levy (1959) experto en Marketing, describió el papel del significado en la respuesta humana ante las marcas y su simbolismo, estableciendo que la gente no solo compra cosas por lo que pueden hacer, sino por lo que significan. En otras palabras, las marcas se crean simbólicamente a través de los actos de interpretación que se producen entre la población de grupos de interés que la mantienen viva produciendo, reproduciendo y, a veces, modificando sus significados sociales y culturales. Desde la perspectiva simbólica,

hasta que una persona ha creado y comunicado un significado con ella, la marca no existe.

Para la marca de éxito, ese algo distinto pasa a ser algo más, un elemento añadido del simbolismo que se asienta en la capacidad de la marca para crear o valerse de un terreno de común entendimiento entre sus grupos de interés y la oportunidad que ofrece a las personas de participar en el sostenimiento o modificación del significado. El valor simbólico se traduce en valor económico cuando los grupos de interés compran los productos de la empresa, los alquilan, invierten en su capital o prestan su apoyo en momentos de crisis con motivo de los significados que trasmite la marca (Hatch, 2008).

El simbolismo no es una alternativa a reconocer el valor instrumental de la empresa y productos que integran las marcas, sino que añade significado al conjunto y te permite gestionar mejor la contribución de una marca hacia el capital corporativo. Ese valor simbólico no solo ayuda a explicar las diferencias considerables entre el valor contable y la capitalización de mercado de las empresas con marcas corporativas icónicas del tipo de Coca – Cola que suelen liderar el pelotón, sino que también apunta a distintos medios que sirven para estudiar los orígenes de ese valor (Hatch, 2008).

El valor añadido del simbolismo se asienta en la capacidad de la marca para crear o valerse de un terreno de común entendimiento entre sus grupos de interés y la oportunidad que ofrece a las personas de participar en el sostenimiento o modificación del significado. Este valor simbólico se traduce en un valor económico cuando los grupos de interés compran los productos de la empresa, los alquilan, invierten en su capital o prestan su apoyo en momentos de crisis con motivo de los significados que trasmite la marca (Hatch, 2008).

La perspectiva simbólica añade el estudio de cómo se interpretan las marcas, lo que significan dentro de una variedad de contextos espirituales, sociales y culturales. Aunque el significado está insinuado en algunos de los indicadores más antiguos de valoración de marca como la percepción de personalidad de marca y confianza de Aaker, o en las nociones de comportamiento del consumidor respecto a la identificación con las marcas,

la dimensión simbólica de las marcas siguen estando infrautilizadas en esos planteamientos (Hatch, 2008).

Eso no quiere decir, que no se estén llevando a cabo esfuerzos de medición de las asociaciones simbólicas y, en efecto, el que conoce la mejor forma, parte de un programa más amplio para medir y categorizar las reputaciones corporativas del Instituto de la Reputación (RI) utilizando herramienta de *Rep TrakePuse*; la misma es exclusiva del RI y abarca desde el rendimiento, organización-liderazgo, ciudadanía, innovación de la empresa, entre otras, todos bajo el criterio de estimación, admiración, confianza y sentimiento, estableciendo que las respuestas emocionales de los grupos de interés a una marca contribuye mucho a su reputación (Hatch, 2008).

Cabe mencionar que otra forma de análisis del significado simbólico de la marca es a través de la etnografía de marca. Este método diseñado sobre los estudios de Martyn Hammersley y Paul Atkinson (1994), suele empezar observándose la interacción de la gente con las marcas y los productos que la llevan, permite descubrir el significado de las marcas para quienes se implican con ellas; esta ofrece una forma de análisis basado en creación, mantenimiento y la modificación de ese significado. El grupo Lego es una de las marcas que ha utilizado esta técnica en los últimos veinte años, centrándose en cómo juegan los niños y sus padres con las piezas de Lego y de qué manera interactúan entre ellos durante el juego (Hatch, 2008).

### **1.2.3 Cualidades de una Marca**

En todas las marcas hay cualidades que las hacen fuertes, y estas pueden repetirse consistentemente en casi todas las grandes y emblemáticas marcas. El portal *Branding Strategy Inside* liderado por *Brad VanAuken*, *The Blake Project* en el 2011 realizó una investigación sobre las cualidades de las marcas desarrollando 10 cualidades fundamentales que se proyectas en ellas:

1. Conocimiento. Sin esta cualidad, ninguna marca tiene posibilidades de prosperar. Ningún consumidor se planteará la compra de una marca, si no la conoce.

2. Relevancia. Una gran marca debe ser percibida como importante para la realización de las esperanzas, deseos y necesidades del consumidor.

3. Diferencia. Para diferenciarse de sus competidoras, una gran marca debe ser única en los aspectos que realmente importan al consumidor.

4. Orientación al consumidor. Solo cuando la marca conoce bien a sus clientes y sus necesidades, puede generar grandes ventas y satisfacer plenamente al consumidor.

5. Confianza. Para ganarse la confianza del consumidor, una marca debe ser honesta, auténtica y cumplir siempre sus promesas

6. Innovación. Aunque la innovación no es condición “sine qua non” para el éxito de una marca, en un mercado tan competitivo como el actual, las grandes marcas están obligadas a anticiparse a las necesidades del consumidor y sorprenderle con constantes innovaciones.

7. Simpatía. Una gran marca debe crear conexiones emocionales con el consumidor. Y para conseguirlo, está obligada a compartir valores con sus clientes, tener cualidades admirables y construir una imagen “simpática” de cara al gran público.

8. Accesibilidad. Para generar ventas, las marcas deben ser fáciles de encontrar y adquirir. Cuanto mayor sea la accesibilidad de la marca, mayor será también su volumen de ventas.

9. Popularidad. Aunque algunas marcas triunfan vanagloriándose de su exclusividad, en general las grandes marcas son también extremadamente populares. Todo el mundo las conoce y ha oído hablar de ellas.

10. Valor. El precio de una marca debe estar en consonancia con los valores emocionales y funcionales que ésta brinda al cliente (VanAuken 2011).

Estas cualidades hacen la diferencia entre una marca exitosa en el mercado y uno que no lo sea tanto, porque desde el conocimiento, simpatía, valor, entre otras, hacen la diferencia entre que el consumidor vea en el mercado la marca y la elija dentro del mismo.

#### **1.2.4 Paridad de Marca**

La percepción de la paridad de marca es la creencia en la mente de los consumidores de que las ofertas más importantes en una categoría de productos son similares (Harley, 2005). Ahora bien, si se da una alta percepción de paridad de marca se puede inhibir la capacidad de esa marca para desarrollar clientes leales. Si esto es bueno o malo para una marca dependerá del tipo de estrategia competitiva que la empresa haya elegido.

Con una estrategia de diferenciación, la publicidad se debe utilizar para luchar contra la percepción de paridad. Sin embargo, con una estrategia de precios bajos, las percepciones de paridad deben ser fomentadas en un intento por desalentar la lealtad de marca. Por lo tanto, un punto de partida para muchas campañas publicitarias debe ser una comprensión clara tanto de las percepciones de paridad en el mercado y la necesidad de desarrollar una o luchar contra la lealtad a la marca.

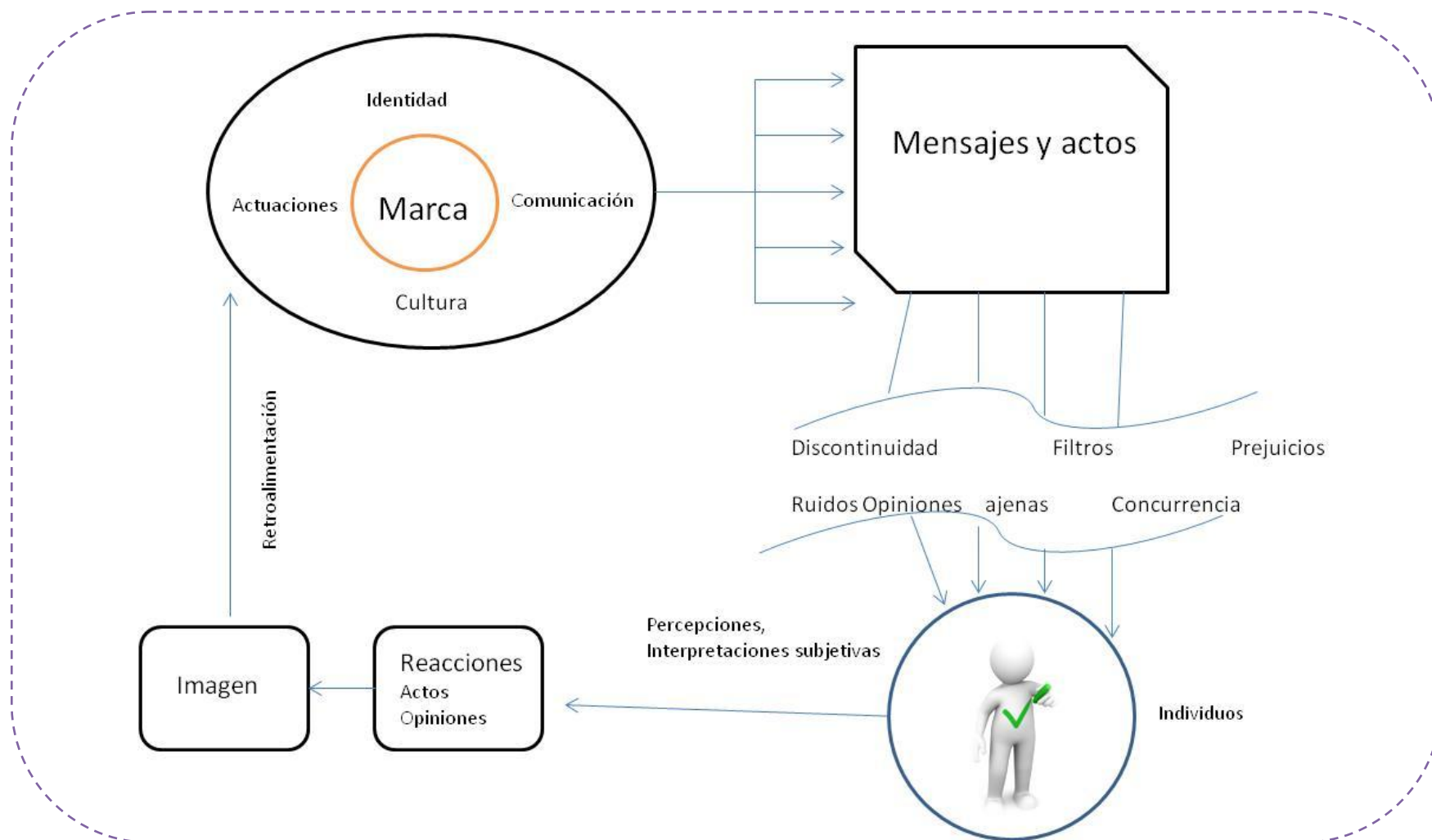
Puntos de paridad se dan en el supermercado El Día con su línea de leche de marca blanca, donde este establecimiento comercial se ha catalogado como una marca muy bien posicionada frente a otras de la misma categoría en cuando a calidad-precio; por ejemplo, la de Carrefour. A diferencia de este supermercado, la de El Día ha generado más reconocimiento y posicionamientos debido a la variedad de productos de buena calidad que ofrece dentro de esa gama de productos y por su preocupación de generarle más satisfacción a sus clientes (Harley, 2005).

#### **1.3 Acción, comunicación y teleacción de una imagen de marca**

El servicio, calidad y satisfacción de un consumidor y/o cliente solo se da en las relaciones, más que en los productos o servicios centrales que generan esta relación. Estas relaciones se pueden establecer como: al mismo tiempo, del ámbito de la acción y de la comunicación. Relacionarse es actuar y comunicar. Exactamente como servir, porque el servicio es esta doble relación (Costa, 1995).

Como queda presentado en la figura No. 4, los destinatarios y/o individuos interponen filtros psicológicos estableciendo que de esta manera se genera la confianza – credibilidad de una marca. Añadiendo que en este mecanismo se interponen o interfieren los ruidos indeseados, entre lo que la marca dice y lo que a ellos llegan.

**Figura No. 4.: Acción, comunicación y teleacción de una imagen de marca**



**Fuente:** Adaptación del cuadro de acción dinámica de la empresa de Costa (1995)

Tomando en cuenta que lo que una marca expresa en actos de comunicación se ve interrumpido por lo que otras marcas dicen y hacen en el mercado, provocando una matriz aleatoria de significados que bombardean al individuo, puesto que, comparten un tiempo y espacio comunes, añadiendo que se entrelazan con filtros de prejuicios individuales, en los cuales está la imagen acumulada de marca, y su coincidencia o no con las motivaciones y expectativas de los individuos: la credibilidad, la subjetividad, en fin, es el problema de la interpretación subjetiva, donde la comunicación de una marca tiene un gran reto que cubrir.

Todas estas dispersiones y competencias determinan en conjunto un coeficiente de acceso de la imagen al público, coeficiente que se sabe que realmente existe pero que es imposible medir.

Una secuencia que aunque con intermitencias es siempre una continuación de la marca al individuo, facilita una serie de informaciones que constituyen la retroalimentación de la marca y por esto se puede conocer la opinión, las reacciones, lo que el individuo hace en relación con la marca y cuál es la imagen mental que de ella se han construido como una sedimentación, los residuos de percepción que le llegan a través de este campo semántico, en el que coinciden y se entremezclan los recuerdos, las experiencias reales vividas con la empresa y sus servicios. Es trabajo, a menudo inconsciente y a menudo de la memoria (Costa, 1995).

Este corrector de retroalimentación permitirá ajustar las decisiones de modificar estrategias, innovar los productos, mejorar la comunicación y todo aquello que razonablemente la marca puede hacer para satisfacer las demandas de su público, y también de la sociedad en sí que puede ser futuro público objetivo.



**CAPITULO II**  
**Identidad de Marca**

Todo aquello que conforma nuestra marca, le da sentido y construye un valor único que la diferencia del resto de marcas del mercado y sirve para identificarse en las audiencias, es conocido como identidad de marca. Es la esencia que soporta y da vida a una marca. Por ello es de suma importancia definirla para esta investigación, se dará un recorrido tanto por el análisis estratégico, construcción y sistema de creación e implementación de la misma, abordando al final de este capítulo un apartado sobre la personalidad de marca y su creación como punto de importancia dentro de la identidad de marca.

## **2.1 Definición de identidad de marca**

Para poder exponer un concepto claro sobre la identidad de marca, se debe argumentar qué es la identidad. Según Krell (2012), “la identidad es la respuesta a las preguntas quién soy, qué soy, de dónde vengo, hacia dónde voy. El concepto de identidad apunta también a qué quiero ser”. Por otra parte Martín define Identidad de la siguiente manera: “es como nos conceptualizamos, como nos dicen que somos o como creemos que somos” (Martin, 2012, p. 4).

Partiendo de ambas definiciones se puede establecer que la identidad, ya sea personal, de marca o de una organización en particular, son los rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no, tienen que ver con su ser, su forma, su esencia. Esta esencia va ligada no a la percepción directa que tienen los demás de la identidad que se tiene, sino, lo que se es en realidad, lo que se proyecta y fabrica de nosotros o de las marcas y/o empresas. Por ello, es tan importante la identidad que se elabore al transcurrir de la línea de vida que se tenga del producto o la misma empresa.

En el caso que nos ocupa, la identidad de marca cumple casi estos mismos parámetros, con la leve diferencia de que en algunos casos las marcas y/o empresas en el paso de su vida, pueden o no cambiar de identidad, aunque esto signifique un error en algunos procesos, ya que se podría incurrir en que el target pierda la orientación de qué es en realidad la marca.

Para tener una consideración acabada de lo que es identidad de marca veamos qué consideran algunos autores en diferentes estudios de esta y cómo lo abordan para poder hacer nuestro análisis particular:

<b>Autor</b>	<b>Identidad de Marca</b>
David Aaker, Managing Brand Equity, 1992.	Es la apuesta estratégica que hace una marca por ser percibida de una manera determinada porque considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado.
David Aaker, Construir marcas poderosas, 2002, 2da ed.	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 las organizaciones a los clientes.
Justo Villafañe, exposición en el instituto Tecnológico de Monterrey, 2005.	Es la idea (promesa) que mejor resume sus cualidades tangibles e intangibles y que la identifica y la diferencia de sus competidores.
Coord. Francisco Javier Garrido. Lo que se aprende de los mejores MBA Vol. II, 2008.	Son las características de identificación básicas asociables a la marca que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de su público.
Paul Capriotti. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa Peri, 2009.	La identidad de una marca (brand identity) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado.

<p>Juan Manuel del Toro. La Marca y sus circunstancias, Vademécum de brand management. 2009.</p>	<p>Es aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier tipo de contacto con la marca y que, de forma global y agregada, trasmite sus atributos y beneficios.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de estas consideraciones se puede definir identidad como: **Una estrategia de asociaciones de cualidades tangibles e intangibles que conforman atributos que crean la esencia de la marca, la que permitirá diferenciar e identificar a esa marca del resto, provocándole un valor añadido que hará que esa marca se mantenga un paso adelante frente a la competencia.** Estos elementos permitirán la cantidad adecuada de atributos y valores, la combinación correcta de estos, así como el grado de importancia de cada uno de ellos que darán pie a una identidad de la marca fuerte en el tiempo.

Una marca poderosa es aquella que se caracteriza por tener una identidad rica, clara y al mismo tiempo sea aspiracional, que los involucrados sean capaces de articularla y protegerla. Ya que la identidad se hace fuerte cuando puede alcanzar una diferenciación relevante respecto a su competencia y es vital en la transmisión al público objetivo de la misma.

A su vez, el tener una identidad fuerte facilita la creación de relaciones más profundas y complejas con el consumidor a través de vinculaciones simbólicas y emocionales, que también son fundamentales para la creación de valor de marca. La cual se puede redactar en un simple folio de papel, en una docena o dos de frases cortas y significativas, pero que puede significar una vida de éxito para la marca o simplemente un fracaso absoluto. La Identidad de Marca resume lo que la marca significa y la promesa tácita o explícita que representa para sus consumidores.

Cabe destacar que existe una identidad visual de la marca como establece Villafañe (2004) en el sentido de que “es la traducción simbólica de la identidad”, la misma que ha sido valorizada desde muchos frentes, pero que es importante establecer en el proceso de gestión de la imagen. Un hecho frecuente es el desigual desarrollo de la identidad visual, en cuanto al rigor y competencia se refiere, en algunos puntos de la comunicación.

El desarrollo de esta identidad desde un sentido global de la marca ofrece dos ventajas, una, facilita su comprensión, descubriendo todas sus implicaciones con otros factores involucrados en el desarrollo de la marca; y otra, permite llevar una gestión eficaz de la identidad. Con estos dos componentes se crea un programa de identidad visual que es un repertorio de elementos básicos regulados por un código que se establece para mantener el rumbo de la identidad.

Es imperativo que la identidad visual se construya traduciendo la identidad de la marca, su ser y esencia. La tarea es ciertamente complicada porque la realidad de cualquier marca es infinitamente más rica que ese reducido número de rasgos gráficos que componen su logo-símbolo. Sin embargo, la traducción simbólica de la identidad no es, o no tiene por qué ser, una traducción literaria, unívoca (Aaker, 2011).

Si se establece una definición de lo antes mencionado, se podría estructurar el proceso de identidad caracterizado por los atributos de la identidad de la marca con una imagen visual, un elemento reconocible. Si se habla de funciones de esta identidad, se entrelazan las siguientes: diferenciación en sentido de una capacidad descriptiva, de memoria en sentido de que se recuerde y permanezca el mayor tiempo posible en la memoria del mercado, y, asociativa porque debe asegurar un vínculo entre la identidad visual y la marca (Jo Hatch, 2010).

## **2.2 Tipos de identidad de Marca**

Partiendo de que una marca efectiva debería comunicar autenticidad, la identidad de aquella debe ser fiel a la cultura que la sustenta. Y no hay culturas de organizaciones que sean iguales, ni promesas de marcas que sean idénticas. Ahora bien, “coherencia no significa rigidez. Tanto la estrategia como la identidad son procesos y como tales están en

permanente actividad y monitoreo” (Àvalos, 2010). Por ello, no todas las marcas poseen el mismo tipo de identidad o el mismo proceso de identidad; como se expresa a continuación va a depender de varios factores y/o de lo que la marca necesite o estructure.

De acuerdo a los estudios establecidos existen 4 clases de identidad de marca, las cuales se explicarán a continuación (De Toro, 2009):

- Identidad única
- Identidad Múltiple
- Identidad Secundaria
- Comarcas

• **La Identidad única:** esta se da preferentemente en marcas jóvenes, puesto que según van cumpliendo años, las marcas tienden a crecer abarcando diferentes segmentos, y para ello, es necesario adecuar la identidad original y única de la marca al público objetivo de cada uno de ellos. También es habitual que este tipo de marcas se den en pequeñas empresas donde la gestión de marca suele ser más bien limitada. Esta clase de identidad suele darse en empresas tradicionales como es el caso de Cemex (la cual se ha establecido sobre la innovación y el emprendimiento) cuyas unidades de negocios permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo. Sería el caso también de Coca Cola que tiene el mismo significado para niños, jóvenes y adultos, para europeos o americanos (estableciendo su identidad en los valores importantes de la vida que producen la felicidad, creando toda una cultura de admiración frente a la marca (De Toro, 2009).

• **Identidad Múltiple de Marca:** esta es muy deseable aunque solo sea porque simplifica extraordinariamente su gestión. Tener una única identidad de marca para distintos productos o diferentes segmentos de mercado puede facilitar el canal de comunicación con nuestro público objetivo. Si bien algunos pueden argumentar que muchas veces pueden ser necesarias múltiples identidades para mantenerla en mercados

y en productos diversos puesto que no todas las marcas se podrían mantener con éxito este tipo de identidad.

En algunos casos, una sola identidad puede estirarse sobre diferentes segmentos de mercado. Así, la identidad única de un banco determinado podría presentarse con un perfil más personal para el mercado de la familia y con uno más profesional para el mercado empresarial; por ejemplo, el Banco Santander, que según se dirija a grandes clientes de banca privada o al mercado de servicios universales financieros, utiliza una identidad u otra, pero manteniendo algunos elementos de marca comunes, como el mismo logotipo, ya que el objetivo es que el público haga asociaciones, algunas de las cuales descansan sobre la identidad central, de tal forma que resulte consistente con los elementos comunes de identidad. En uno de los casos, la personalidad de la marca estará a la vanguardia, mientras que en otro, serán más prominentes los atributos del producto; cuando se manifiesta una diferencia real al objetivo, debería lograr que fuesen lo más consistentes posibles sin disminuir su impacto y efectividad (De Toro, 2009).

- **Identidad Secundaria:** estas pueden implicar riesgos al renunciar a parte del control sobre la imagen total de la marca. Además, otro riesgo añadido es que imágenes y nuevas asociaciones pueden cambiar a lo largo del tiempo y pueden no resultar ventajosas para la marca, ya que podría perder esencia y/o público objetivo por los diferentes componentes que añada.

Si se analiza a fondo todo esto, se puede decir que existen empresas fabricantes de productos; que poseen marcas que pueden ser relacionadas con la marca de la empresa, que en el caso bueno o malo se les vincula con las asociaciones propias de la marca de la empresa. Unilever, por ejemplo, posee varias marcas en su cartera de productos, pero todas ellas selladas con su reputación como marca empresa, o el caso de Nestlé en la cual algunos de sus productos en sus nombres hacen referencia a la marca. Ahora bien, una marca corporativa o marca familia puede ser, pues, una fuente de gran valor de marca, generando un gran impacto en todos sus productos.

- **Comarcas:** En este caso la marca del producto va ligada a la marca de la empresa, creándose marcas comparables y marcas ingredientes, utilizadas para licencias, eventos deportivos, culturales y sociales, formando marcas que se unen, como por ejemplo, “Frigo de Danone, están presentes con la misma fuerza el concepto de liderazgo de Frigo en el sector de helados con las asociaciones que implícitamente conlleva el concepto de Danone, mucho más expresivas que si el producto hubiera salido al mercado bajo el marchamo de Frigo con sabor a yogurt” (Martin, 2005, p. 30).

## 2.3 Construcción de identidad de marca

Como bien expresa Beers, de J. Walter Thompson: “No se puede ganar el corazón de los clientes a menos que uno tenga corazón” (Beers, 2011, p. 49). No se puede construir una marca sin que esta tenga identidad. Existen muchas marcas que establecen su identidad sobre calidad del servicio, innovación, divertimento, entretenimiento, valor por dinero, etc., pero la realidad es que una marca poderosa se caracteriza por una identidad rica en la que el estratega debe aspirar a crear o mantener.

Para su construcción es indispensable que una marca reúna legitimidad, credibilidad y afectividad, para maximizar sus posibilidades de ver su propuesta de identidad aceptada. Así una marca tendrá credibilidad cuando el mundo que propone pueda ser asociado con el producto o servicio al que la marca confiere valor y significado.

La legitimidad está más vinculada a las acciones de la empresa que a las expectativas de los consumidores. “Si la coherencia contribuye a lograr la credibilidad, lo que le confiere legitimidad a una marca es la continuidad a lo largo del tiempo. La propiedad para que la identidad de una marca sea aceptada por parte del grupo de interés es la efectividad, referida a los contratos psicológicos implícitos entre el consumidor y su marca preferida. Así, la marca incrementará sus posibilidades de ser elegida y preferida si consigue estimular las emociones del público. Estas bases sustentan una identidad de marca fuerte que la convierte en menos vulnerable frente a la competencia” (Jo Hatch, Schultz, 2010 p. 47).



Joachimsthaler, E. & otros (2006), establecido que el primer aspecto importante a la hora de determinar la identidad de la marca es fijar claramente el concepto de la marca, el cual suele estar directamente relacionado con el tipo de necesidad que la marca cubre o pretende cubrir. Muchas veces el concepto de marca suele ser similar a la misión definida por la empresa. Semejante concepto puede ser definido como la idea, o el beneficio sobre el cual se asienta la marca, y sobre el cual genera valor. En definitiva es el elemento sobre el cual se establece la promesa que la marca realiza al mercado y que el consumidor reconoce nada más tener contacto con ella. Por consiguiente, “no se debe olvidar que la identidad consiste en un conjunto de rasgos y atributos, visibles u ocultos, pero tan reales que conforman su esencia única” (Cervera, 2015, p.71)

Si hay algo que evitar en la construcción de una identidad de marca es su perspectiva limitada; mientras más amplia sea contribuirá a desempaquetarla evitando la fijación en los atributos del producto y a la creación de estereotipos. Otro punto importante es vincular la marca con un beneficio funcional convincente siempre que sea posible, ya que la fijación de los grupos de interés a los productos es muy real; no significa que se debe olvidar cuáles son los beneficios funcionales, sino crear asociaciones ricas en símbolos de personalidad establecidas, puesto que constituye una excelente forma para crear y reforzar asociaciones de atributos y beneficios funcionales.

### **2.3.1 El análisis estratégico de la marca**

Para adentrar en la construcción de marca, se indagará en el análisis estratégico de la misma. El análisis estratégico de una marca ayuda al responsable de la toma de decisiones a comprender al cliente, los competidores y a la propia marca (incluyendo a la organización que la produce). Para esto, se debe hacer el análisis del cliente que debe ir más allá de lo que los clientes opinan hasta comprender lo que hacen. La investigación cualitativa original y creativa es, a menudo, útil para este objetivo. ¿Por qué sus clientes? Porque en el análisis a los clientes se analizan tendencias, motivaciones, necesidades insatisfechas y descubren variables de segmentación que permiten comprender el tamaño y dinámicas de los grupos y/o segmentos (Aaker y Joachimsthanler, 2006).

Estas variables se convertirán en *keydrivers* y los *insights*, los cuales explicarán las diferentes conductas y actitudes de los consumidores. Como expresó Sawhney, “un *insight* es una comprensión fresca y no todavía obvia de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente, que puede convertirse en base para una ventaja competitiva” (2007, p.155).

El desarrollo de un esquema de segmentación es vital para orientar la estrategia. El responsable debe descubrir aquellas variables de segmentación que poseen apalancamiento real y comprender el tamaño y dinámicas de cada segmento. El análisis de la competencia examina a los actuales y potenciales competidores para asegurarse de que la estrategia diferenciará a la marca y de que los planes de comunicación serán singulares, alejados de lo común y significativos. Estudiando las fortalezas de los competidores al mismo tiempo que sus estrategias y posicionamiento, podrán obtenerse ideas para el proceso de construcción de la marca. El autoanálisis identificará si la marca posee los recursos, capacidades y la disponibilidad que se debe suministrar.

El análisis no solo debe cubrir la herencia de la marca e imágenes actuales sino las fortalezas, limitaciones, estrategias y valores organizativos para la creación de la marca, esta debe captar el alma que reside en la propia organización. Como es enfocado por Aaker (2006) cuando expuso este análisis partiendo del análisis del cliente, análisis competitivo y autoanálisis como se proyecta en la figura No. 4.

**Figura No. 4.: Análisis Estratégico de Marca**



Fuente: (Aaker, 2006, p.60).

Por otro lado, este análisis de Aaker permite tener un enfoque global de la marca desde todas las vertientes, y de esta manera saber qué jugada se puede llevar a cabo en el mercado con respecto de la marca. Existen temas claves e imprescindibles a tomar en cuenta como cuando se procura analizar al cliente: definir el producto o servicio que ofrece el cliente, ¿Qué necesidad quiere satisfacer? ¿De qué modo lo hace? ¿Qué ventajas e inconvenientes? Tendencias de futuro: ¿cómo le afectan las futuras tendencias del ámbito político, económico, técnico y social en su negocio? Estimar aproximadamente el número de productos que puede vender al año y el importe al que asciende el conjunto de ventas, dentro del área geográfica concreta donde lo venderá, características del mercado: identificando las especificidades del mercado (estacionalidad de ventas y reglamentaciones legales); segmentación del mercado, entre otras.

El análisis de la competencia implica conocer la imagen y la posición de marca de los principales competidores para evitar sus puntos fuertes, aprovechar sus debilidades y poder de este modo, desarrollar la marca en el tiempo, este incluye la identificación de los competidores actuales y potenciales y su evaluación; y, el auto análisis (análisis de marca) es el hacer un ejercicio verdadero de entender las huellas que ha dejado la marca en los consumidores y en la organización, dando un paseo de análisis desde su imagen hasta llegar a sus valores.

Dentro del análisis estratégico de la marca ha de mencionarse el Análisis FODA, que es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen en los años setenta, que se utiliza para comprender la situación coyuntural de una empresa, organización, producto o servicio específico, su desempeño profesional o académico, para tomar la mejor posición ante una negociación. Este análisis es de ayuda siempre y cuando se haga con el mayor criterio y realidad posible. Como el mercado en que se maneja una marca no es estático, su análisis debe ser lo más real y aterrizado posible para saber cómo maniobrar frente a lo que demanda el mismo.

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro dentro del análisis, deducir qué es importante para el análisis y qué no, reduciendo el punto del análisis, clasificándolo y construyendo una matriz analítica de cómo se encuentra la marca. La importancia de trabajar con una matriz del análisis FODA reside en que este proceso permite buscar y

analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Es una herramienta estratégica ideal con la cual se puede establecer estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesaria para cumplir con los objetivos de una empresa. La evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección del análisis estratégico, con el fin de buscar los efectos sinérgicos que sumen y descartar los que resten (Gómez, 2012).

### **2.3.2 Sistema de identidad de Marca.**

En este sistema se describen las aspiraciones de la marca. En su estructura de identidad incluye una identidad extendida, una identidad central y una esencia de marca.

Los distintos elementos que se desarrollen pueden encuadrarse dentro del “Núcleo de la identidad” que es aquella que refleja la estrategia y los valores organizativos, y es el elemento más importante para la identidad de la marca la cual es conocida como Idea Central.

Por otra parte, Identidad Extendida de la Marca es donde se hace referencia al resto de atributos y elementos de asociaciones de marca que rodean el núcleo principal y que pueden ser adaptadas de forma local para cubrir todas las necesidades de posicionamiento que puedan requerir los diferentes mercados y sus segmentos. Esto se podría resumir con lo que fue establecido por Aaker (1992), cuando expresó que: el Núcleo de la identidad es la esencia intemporal de la marca, mientras la Identidad Extendida pueden estar sujetos a ligeros cambios a medida que la marca evoluciona.

La esencia es la identidad central que usualmente sintetiza de forma compacta la visión de la marca. Una descripción de la misma no se circunscribe a integrar un par de palabras de identidad en una frase; por el contrario, suministra una directa y distintiva perspectiva cuando capta más a la razón de ser de la marca, que puede ser observada como aglutinadora, y que integra a los elementos de la identidad central, o como un eje que vincula todos los elementos de la identidad central (Jo Hatch, 2010).

Dentro de sus características: debe resonar entre los clientes y conducir la proposición de valor, debe posibilitar su apropiación, suministrar diferenciación de competidores persistentes en el tiempo y ser lo suficientemente provocadora como para dar energía e inspirar a los recursos humanos y asociados de la organización. Como expuso Mauricio Torres en entrevista a *Harvard Business Review*: “trátese de grabar la marca en el corazón de la gente y no solamente en la razón” (Torres, 2007).

### **2.3.2.1 Perspectiva de identidad**

Dentro de las perspectivas de la identidad se enfoca la marca desde algunas vertientes, como: producto, ligándola a las asociaciones relacionadas con el producto; estas son parte fundamental de la identidad de marca; la misma se relaciona con la preferencia, decisiones de compra y experiencia de marca. La asociación de la marca con una categoría específica de producto, los atributos o ventajas asociadas a la compra de un producto, la calidad/valor (el rango de calidad que se supone que garantiza la marca), las asociaciones con situaciones de uso, las asociaciones con tipo de usuario concreto o la relación con un país o región de origen, pueden servir para distinguir la marca y ofrecerle una ventaja en el mercado.

Otra vertiente es la marca como organización. Se centra en los atributos de la organización más que en los productos o servicios. Estos atributos son la innovación, calidad, la importancia que le da al medio ambiente, valores, proyectos de la compañía y cultura. Pueden estar diferenciados de los atributos y los productos porque son más maduros y resistentes a las acciones de la competencia de lo que resultan los atributos del producto. Las características concretas de la organización que posee la marca pueden utilizarse para configurar su identidad; los atributos de marca que se basan en las características de la organización son más difíciles de demostrar y es más complicado responder a ellas en el mercado.

La marca puede abordarse otorgándole cualidades humanas cuyo sentido se centra en el conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada. Los valores personales son usados para darle personalidad distintiva o bien para darle su carácter,

pretendiéndose captar más la atención de consumidor y resumir los puntos fuertes de la marca. Este aspecto la enfoca como si fuera una persona: es decir, ¿Qué tipo de personalidad tiene la marca? ¿Es competente? ¿Segura? ¿Arriesgada? ¿Rebelde? Este tipo de asociaciones puede permitir a la marca ofrecer beneficios autoexpresivos a sus consumidores: en otras palabras ¿Qué dice esta marca sobre mí?

Los beneficios funcionales pueden enfocarse como perspectiva de identidad, basados en los atributos que un producto muestra al consumidor, la funcionalidad y utilidad, ligada intrínsecamente con la decisión de compra y las experiencias de compra del consumidor. Como expresó Aaker: “si una marca puede dominar un beneficio funcional clave, puede llegar a dominar una categoría” (Aaker, 2011, p.66). Por ello, el punto central está en escoger y comunicar beneficios que se diferencien ante los competidores que tenemos. Pero, estos beneficios deben tener la posibilidad de acompañar o transformar en beneficios emocionales o de autoexpresión, ya que estos serán más difícilmente atacados por la competencia.

La proposición de valor también abarca los beneficios emocionales, los cuales generan un sentimiento positivo en el consumidor. Las identidades que son fuertes proyectan esta clase de sentimiento, puesto que se enfocan en las necesidades y sentimientos de los consumidores; por lo tanto, pueden ser presentados a un mayor número de consumidores potenciales; se refiere a una serie de sentimientos fácilmente compartidos por un número de personas que les permite fácilmente llegar al corazón de ese consumidor y hacer que se vuelque a la marca. Cada producto/marca puede convertirse en símbolo que se relaciona con la esencia de cada persona en particular para poder comunicarse de una manera más directa, ya que la forma de compra de una marca es una expresión de cada individuo; cuando una marca ofrece un beneficio con el que la persona se relaciona, la conexión entre la marca y el consumidor es profunda y efectiva, dando lugar a un beneficio de autoexpresión.

Mientras que la identidad de marca tradicional buscaba diferencias únicamente de producto, y crear propuestas basadas en beneficios emocionales –ejemplificadas en grandes campañas como *Think Different* de Apple o *Just Do it* de Nike–, el *Branding* como

explica Kotler (2009), crea marcas humanizadas, centradas en valores, asumiendo también el lado creativo de las personas y sus ganas de crear y dialogar con ellas.

Se trata de marcas capaces de generar cambios de comportamiento en la sociedad para ayudar a crear un futuro mejor. Por ejemplo: el Nike Running Club, la marca, desde una visión inspiradora, una fuerte innovación de producto y una *joint venture* con Apple, ha creado una gran comunidad *online* y *offline*, convirtiendo la experiencia de correr en una experiencia social divertida y creativa. De este modo ha aportado un beneficio social saludable añadiendo un valor fuerte a la marca.

### **2.3.2.2 Credibilidad de la Marca**

La marca debe generar credibilidad, que cada consumidor confíe en ella y el producto que ofrece, así como también, en cualquier extensión de línea que tenga, creándose en muchos casos con los atributos, innovación y confianza que ofrece.

El apellido, linaje o franquicia de un producto solo nos adelanta la posibilidad de un futuro creíble. Sin embargo, debe de pasar la prueba de sus consumidores para merecer dicha posición privilegiada, que como estableció Geifman (2012), es o será en poco tiempo uno de los diferenciadores más importantes. La credibilidad debería ser un estándar, un requisito indispensable de toda marca que aspire a las grandes ligas. Empero, el componente del tiempo deja este lugar a tan solo algunos satisfechos. El teletón es un buen ejemplo de una marca creíble, que hace tangible sus resultados año con año, y ha logrado consolidarse como una opción diferenciada en su género de ONG, con ayuda de la credibilidad generada

Si se reflexiona qué debe una persona reflejar para ser confiable, qué patrones o conceptos debe tener y/o aportar, serían los mismos que pudiera una marca ofrecer; se podrían establecer entonces:

**Integridad:** ser congruente entre lo que se promete y se cumple. Si una marca no es la opción más económica o saludable, no pretender serlo o por lo menos no utilizar un discurso prometedor que no sea real.

**Consistencia:** el uso firme de una imagen gráfica (logotipo, formas y colores) contribuye con el paso del tiempo a la generación de confianza. En cambio, los canjes constantes de imagen pueden transmitir inestabilidad en el producto y en quien lo dirige o fabrica (Geifman, 2012).

**Calidad:** tanto la calidad percibida como la calidad real son componentes esenciales de una franquicia de marca. No podemos lograr la credibilidad sin por lo menos generar una percepción positiva de calidad.

**Hablar con la verdad:** si un producto no cumple con las expectativas que otros sí pueden, lo sensato es no mentir o sobre prometer. Habrán, sin embargo, mecanismos para comunicar atributos que opaquen lo negativo, pero sin necesidad de hacerlo evidente.

**Enfoque:** la actividad comercial y operativa será fundamental para vencer la barrera del tiempo. Una operación orientada a la distribución perfecta, al suministro transparente y a la presencia física donde el consumidor se encuentre, será clave para que el consumidor se acostumbre a ver sus productos favoritos siempre disponibles. La recompensa será grande al momento de adquirir su credibilidad (Geifman, 2012).

Al final de cuentas lo que importa es la información donde la marca asegura la base de trabajo para que la credibilidad se traslade de un soporte a otro (Fino, 2010). Mientras más fehaciente y real sea la marca percibida, más creíble será de cara a sus consumidores.

### **2.3.2.3 Relaciones**

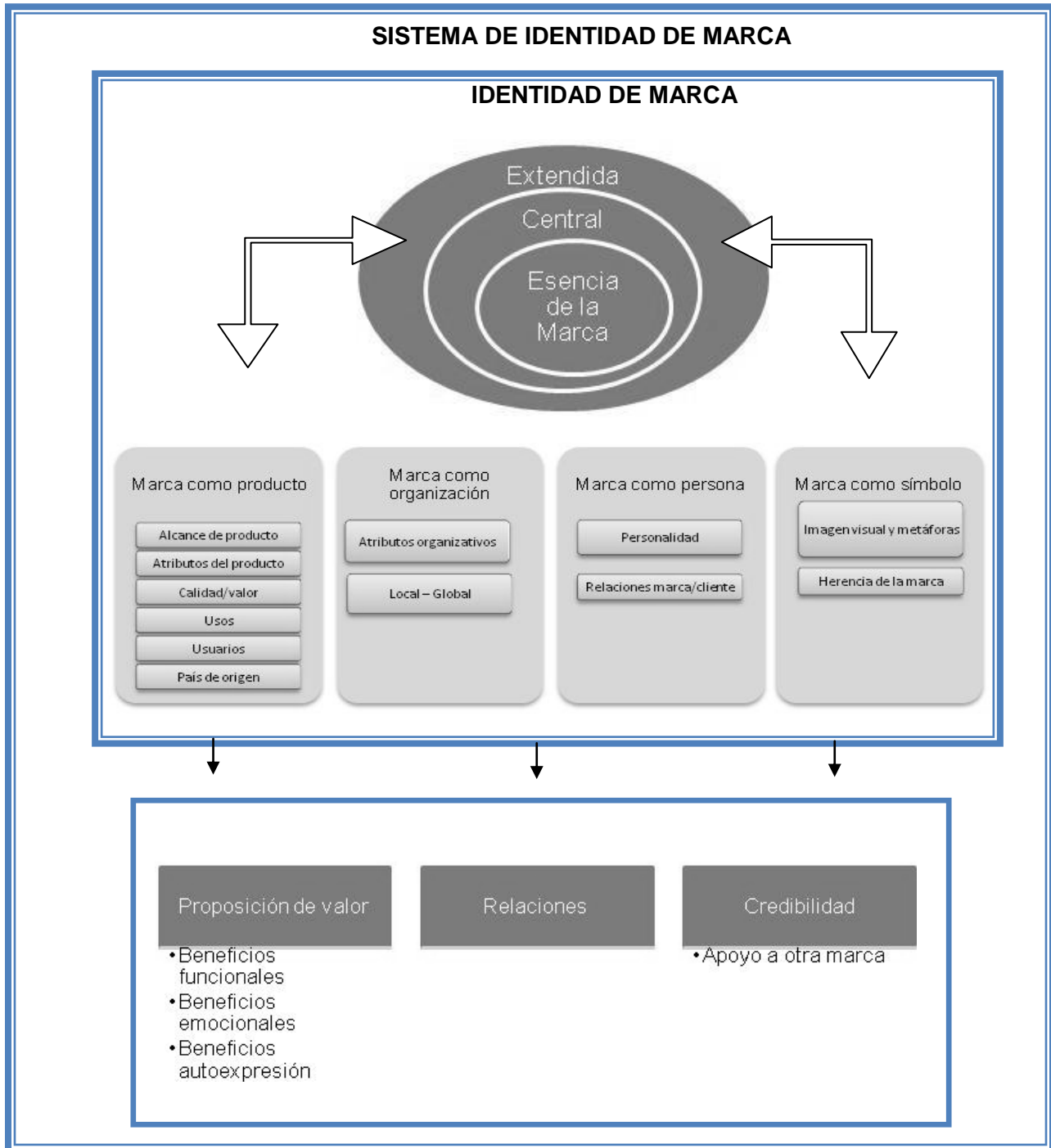
Las relaciones que se dan entre el consumidor y la marca se basarán en algunos casos en valor, pero cuando el valor no refleja la relación que se debe establecer, está conectada por la identidad de marca que se tenga.



De acuerdo a lo publicado por Mindshare (2013), solo 47% de los consumidores disfruta compartiendo información y contenido aportado por las marcas. Este resultado podría interpretarse como una crisis en la relación entre marcas y consumidores, una brecha que se levanta entre ambas partes. Un hecho que pone de manifiesto Edelman (2013) establece que pocos consumidores se sentían realmente conectados con las marcas. Reflejando esto, la poca relación que se está formando entre consumidor-marcas, situación que se ha desarrollado por la falta de transparencia en la comunicación y una ausencia de interés por conocer las necesidades de los consumidores. El estudio de Responsys (2013) afirma que 57% de los consumidores en Estados Unidos responden favorablemente ante aquellas propuestas que premian su fidelidad, en base a descuentos y ofertas especiales. Este tipo de acciones fomentan el sentido de pertenencia a la marca y afianza lazos de relaciones.

El consumidor cada vez exige que las marcas se preocupen por proporcionarles experiencias de calidad, que se inquieten por crear vínculos con ellos, un trato personalizado y una voluntad de escucharles, de conocer cuáles son sus necesidades reales, que las marcas comprendan la relación de doble vía que se debe sostener, no sólo de escuchar, sino de accionar en pos de lo que el mercado dice y necesita.

Figura No. 5 Sistema de Identidad de Marca



Fuente: (Aaker, 2006, p.60).

### 2.3.3 Sistema de creación de identidad

El Sistema de creación de identidad presentado a continuación viene ofrecido por Aaker quien desarrolló con su experiencia en este ámbito 8 pasos que permitirán crear una identidad fuerte y con larga trayectoria en la línea de vida de la marca. (Aaker y Joachimsthanler, 2005, p. 67.).

**Figura No. 6.: Sistema de creación de identidad.**



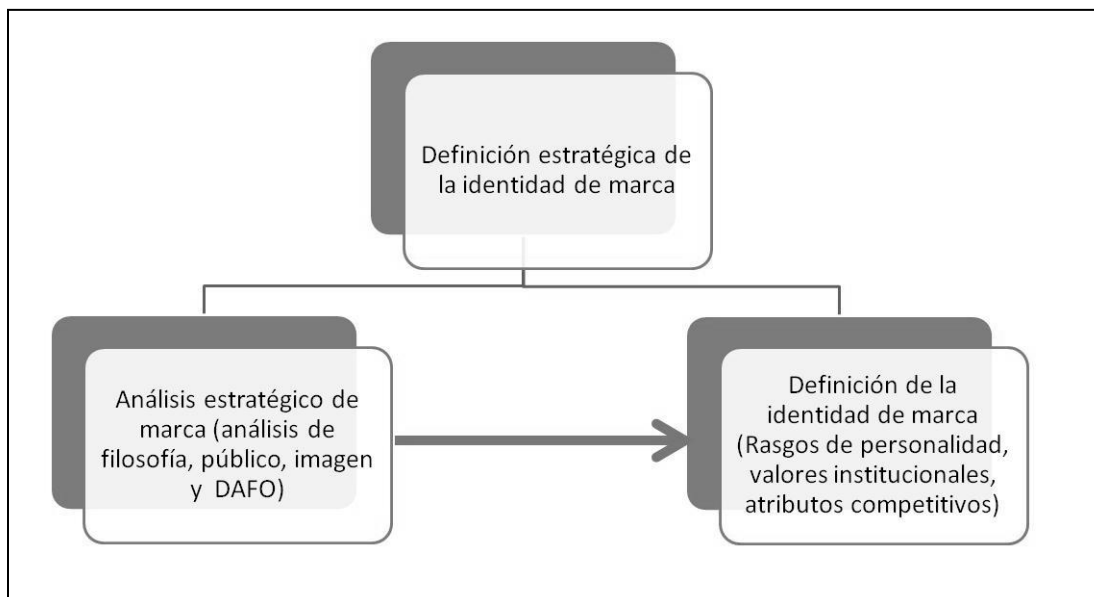
Fuente: (Aaker y Joachimsthanler, 2005, p. 67.).

Estos acápites dan una visión clara para poder crear una efectiva identidad de marca estableciendo que hay que tomar en cuenta varios parámetros de nuestra marca. Una elaboración explícita de la identidad de la marca se caracteriza por tres objetivos. En primer lugar, debe reducir la ambigüedad incorporando interpretación y detalles a los elementos de la identidad de la marca y facilitando la definición de decisiones y

planificaciones para fortalecer la marca. En segundo lugar, fortalecerá la capacidad de la toma de decisión para identificar las capacidades de las dimensiones de identidad en cuanto a resonancia con los clientes y diferenciación de la marca. En tercer lugar, la elaboración puede suministrar ideas y conceptos útiles en el desarrollo de esfuerzos adecuados y efectivos para la construcción de la marca.

Por otra parte, Garrido ofrece el sistema de creación de identidad, este sistema parte básicamente del análisis estratégico de la marca tanto en su filosofía, público, imagen y DAFO demostrando que si se conoce bien la marca y todo lo que ella encierra, se puede entonces desarrollar una identidad competitiva en el mercado.

**Figura: No. 7.: Sistema de creación de identidad**



Fuente: (Garrido, 2008, p.366)

Ahora bien, partir de estos dos sistemas para la creación de una identidad de marca competitiva y fuerte denota que la construcción de identidad de marca es además de un trabajo estratégico y de investigación, labor de estrategias que visualicen hacia dónde quieren ver que llega la marca. Una identidad no se fabrica de la nada; la identidad viene dada por lo que la marca quiere llegar a ser, cómo quiere crecer, cómo quieren pasar en su línea del tiempo; por ello, no es un compromiso impalpable que cuando una

organización posee una bien articulada estrategia de negocio con fuertes valores culturales, la identidad y la estrategia de la marca resultarán relativamente sencillas de desarrollar. Cuando la estrategia organizativa y la cultura son difusas, el esfuerzo para desarrollar la identidad de la marca puede resultar agónico y extremadamente difícil. La identidad de la marca en estas situaciones puede servir no sólo para estimular, sino para articular gran parte de la estrategia del negocio y de la cultura organizativa.

Otra aproximación teórica hacia la identidad de marca es la que proviene de la línea de investigación de Kapferer (1992) a través del análisis multidimensional. Identifica en la marca parámetros tales como: diferenciación, permanencia, homogeneidad, valor, verdad y reconocimiento, y la representa por medio de un hexágono donde en cada uno de sus lados quedan enunciados las seis facetas (físico, personalidad, cultura, propia imagen, reflejo y relaciones) que constituyen la identidad de marca (Kapferer 1992).

Tal y como señala Solana (2010, p. 46) “una marca sea consciente de sí misma requiere el ejercicio sincero de definición de identidad”. En otras palabras, en este aspecto no se debe caer en falsos patrones de lo que la marca no es, o en idealismos de cómo debería ser la identidad de marca, sino que se trataría de ofrecer lo que es verdaderamente su identidad.

### **2.3.3 Sistema de implementación de la identidad de marca**

Este sistema se implementa mediante el desarrollo y medición de los planes para la construcción de la marca el cual fue establecido por Aaker (2006), creando cuatro componentes para implementar el plan que son:

- **Elaboración de la identidad de marca:** es un conjunto de herramientas diseñadas para añadir riqueza, textura y claridad. Sin esta elaboración, los elementos de esta identidad pueden resultar muy ambiguos como para guiar las decisiones sobre qué tipo de acciones apoyarán a la marca y cuáles no.

- **Posición de la marca:** cuando se tiene una clara y elaborada identidad, la tarea de implementación conduce a la posición de la marca, a 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. A medida que el suministro de elementos más aspiracionales de la identidad de marca se convierte en posibles y creíbles, la posición de la marca se convierte en más ambiciosa.

- Planes de construcción de la marca: con la posición y la identidad de marca en su sitio el plan puede desarrollarse; una mala interpretación frecuentemente utilizada es que construir la marca sólo es publicidad. De hecho, la publicidad solo desempeña un rol menor en todo el proceso. Un desafío que no puede delegarse solamente a una agencia de publicidad es la decisión sobre qué opción de medios será más efectiva en la construcción de la marca. Otro es crear una estrategia de comunicación brillante y una ejecución que rompa lo tradicional y produzca la diferenciación.

- Seguimiento: Aaker (2006) estableció unas tablas de seguimiento del plan de construcción de la marca, estableciendo un análisis de los resultados del plan enfocados en la lealtad de la marca que viene dada por la satisfacción del cliente frente a las medidas establecidas, en la calidad y liderazgo percibida por el consumidor, medición del comportamiento en el mercado por medio de *market share* y la medición de asociaciones tanto de la marca como de la organización detrás de ellas. Todas estas pautas se enfocan en responder si los ejercicios hechos por crear y encaminar la marca han sido los correctos y si lo que la marca está diciendo al mercado es recibido y descodificado como ella espera.

## **2.4 Diferenciación entre identidad de marca e identidad corporativa**

La identidad corporativa puede entenderse como una simple combinación de identidad verbal y visual, sin embargo, es más, el Director de Comunicación de Ericsson, Antonio Córdón la define como: “la fachada efectiva de una realidad formada por personas, productos, señas y actividades de todo tipo, que puede suscitar desde admiración hasta odio, que sirve para agrupar los sentimientos de los empleados, como estimular la imaginación del público en general” (Jo Hatch, 2010, p.82). Un conjunto de elementos que no solo parte o se sustenta en lo visual sino en atributos intangibles de toda una

organización. Además es un sistema de comunicación que se incorpora en la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. [...] no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o una empresa) e incluso imagen, como una certidumbre que incluye esta clase de valores (Costa, 2009, p. 202).

Toda empresa, cualquiera que sea su tamaño y objeto social, tiene una personalidad que la distingue y que consta de dos componentes básicos, a saber; su cultura y sus sistemas de organización interna, y su imagen externa.

En muchas empresas esos dos componentes están fuertemente entrelazados. Las empresas se comunican, quieran o no, a través de diferentes canales, algunos dirigidos como la publicidad y otros de más difícil control como es el estado de opinión que transmiten los empleados. Cuando las empresas se empeñan en transmitir una versión de sí misma que no se corresponde con la realidad, suelen tener un éxito breve y un despertar amargo.

La personalidad corporativa está fuertemente ligada a la organización, cultura, grupo de empleados y producto, mientras la imagen de marca está ligada al producto o servicio en sí mismo. Ambos puntos son en algunos casos confundidos ya que tienen sus diferencias entre sí, aunque muchas similitudes.

Si se habla de personalidad corporativa, esta tiene muchas terminologías básicas las cuales a veces se pueden apreciar en la personalidad de marca con definiciones parecidas, pero que en algunos casos poseen un significado distinto; tales como e describen a continuación:

- 1.- Signos de identidad: que no es más que los elementos gráficos simbólicos cuya sola visualización son suficientes para provocar una asociación con la empresa a la que representa. Los cuales son de dos clases: lingüísticos y visuales.
- 2.- Símbolo: que es la identidad visual de la empresa.

- 3.- Logotipo: es la forma tipográfica preferente utilizada por la empresa para presentar su denominación principal corporativa.
- 4.- Colores corporativos: que es la tonalidad básica y constante que sustenta la personalidad visual de la empresa.
- 5.- Identificar o conjunto visual: que no es más que el escudo o emblema corporativo (símbolo, logotipo y el color corporativo).
- 6.- Alfabeto corporativo: son los alfabetos y tipografías disponibles en el mercado, que han sido seleccionados e incorporados al sistema de identidad.
- 7.- Señaléticas: es un sistema de localización de dependencias e instalaciones, tanto en el exterior como en el interior de los edificios.

En algunos casos existen empresas que tienen su personalidad de marca muy establecida y posee productos o servicios que también tienen sus personalidades de marcas independientes a la de la empresa, como es el caso de Procter and Gamble o Unilever. Como empresa poseen una personalidad propia, pero tiene una gama de productos o servicios extensas y cada uno posee su propia personalidad de marca, los cuales se diferencia de la personalidad corporativa de la empresa, aunque existen otros casos como el que sostiene que su personalidad corporativa y la personalidad de su marca principal están casi fundidas en una sola, tal como el de Apple con su marca MAC que han creado toda una cultura fusionándose entre sí.

## **2.5 Personalidad de Marca**

La noción de personalidad está asociada a la de identidad. Esto es así en lo que atañe a la naturaleza humana y a la de las marcas. La personalidad es, por tanto, la expresión voluntaria y codificada comunicativamente que hace una marca de su identidad. Pero cabe establecer, que está igualmente expresa la cultura y comportamiento de la marca pero de manera intencional, y utiliza para ello códigos comunicativos; además, la conciencia de esa expresión es muy escasa en relación a la voluntariedad que implica la manifestación de la personalidad.



El comportamiento como la cultura está plagado de materiales preconscientes que, en muchas ocasiones, pasan inadvertidos para sus protagonistas. La personalidad, por el contrario, corresponde con la imagen intencional que la marca pretende proyectar en la mente de sus consumidores; todo en ella está orientado hacia ese fin y todo se prepara y calcula, hasta donde es posible hacerlo, para asegurar un buen resultado (Jo Hatch, 2010).

La personalidad de marca (como parte intangible de esta) se ha convertido desde su origen como concepto en 1958 hasta la actualidad en una importante área de investigación dentro de la gerencia de marketing (Karassarjian, 1971; Sirgy, 1982; Plummer, 1985; Durgee, 1988; Aaker, 1997; Haigood, 1999; Johar *et al.*, 2005; Venable *et al.*, 2005; Freeling y Forbes, 2005; en Schelesinger, 2008). Para dar un repaso dentro de todos estos años de investigación, la tabla No. 5 presenta diferentes definiciones o conceptos de la personalidad, así como elementos que la componen.

Se puede observar que a pesar de las diferentes aproximaciones, los conceptos surgieron desde 1958 hasta la actualidad, coincidiendo en su mayoría como el conjunto de características humanas que el consumidor percibe de la marca, que se mide a través de varias dimensiones y que está estrechamente relacionado con las imágenes o asociaciones que el consumidor tiene de la marca, lo mismo como un elemento activo en su relación con el consumidor en las últimas dos décadas que contemplan a la marca como un agente pasivo.

Pero existen multitud de acepciones del término personalidad. Doron y Parot (1991) subrayan que existen más de cincuenta definiciones. Señalaremos las siguientes:

- Bermúdez (1985) estableció: organización relativamente estable de aquellas características estructurales y funcionales, innatas y adquiridas bajo las especiales condiciones de su desarrollo, que conforman el equipo peculiar y definitorio de conducta con que cada individuo afronta la distinta situación (Bermúdez, Pérez, Ruiz 2011).

- Psicólogo Cloninger (2003) la define como “las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona”.
- Cloninger (2009) expuso que la personalidad de un individuo empieza con componentes biológicos innatos, algunos compartidos con otras personas y otros más distintivos fruto de la propia herencia o de otras influencias, que a lo largo de la vida, se van canalizando como tendencias innatas por la influencia de múltiples factores, como la familia, la cultura u otras experiencias; y que la personalidad vendría constituida por el patrón resultante de conductas, cogniciones, y patrones emocionales.
- Pero no podemos olvidar la etimología de la palabra “personalidad” proveniente de la palabra latina *persōna* (Coromines, 2008; Gómez Aguilar, 2010), que en su origen era la máscara utilizada por los actores en el teatro. Teniendo en cuenta su origen, podríamos pensar también que la personalidad, tal y como la definen Shultz y Shultz (2003) hace referencia a nuestras características externas y visibles, a los aspectos de nosotros que los demás pueden percibir.

Tomando en cuenta todo lo expuesto, se establece que la personalidad hace referencia a la forma de pensar, percibir o sentir de un individuo de carácter más estable y elementos cognitivos, motivacionales y efectivos más vinculados con la situación y la influencia sociocultural, las cuales pueden ser más cambiables y adaptables a las peculiares características del entorno, que a su vez determinan la conducta del individuo. Con lo cual la personalidad abarca tanto la conducta manifiesta como la experiencia privada, es decir, la totalidad de las funciones y manifestaciones conductuales de un individuo.

Si se analiza en base a la personalidad de marca, se llega a la conclusión de que está muy ligada a algunos conceptos de eruditos que se abarcarán a continuación en el mundo de la marca, ya que las marcas están muy ligadas a características de pensar y comportarse, como hábitos, actitudes o en general, adaptaciones peculiar del individuo a su entorno.

**Tabla No. 8.- Definiciones del concepto: Personalidad de Marca**

Autor	Personalidad de Marca
Martineau (1958)	Conjunto de dimensiones no materiales de un establecimiento comercial
Levy (1959)	Incluye características psicológicas y demográficas de la marca
King (1970) Batra <i>et al</i> (1993)	Rasgos (habilidades, características) humanos que los consumidores perciben de las marcas
Sirgy (1982)	Refleja el auto concepto del target a quien se dirige la marca
Plummer (1985)	Es producto de todo contacto directo o indirecto del consumidor con las marcas
Aaker (1991) Keller (1993)	Rasgos que la marca asume derivados de las percepciones de los consumidores, componente del valor de marca
Aaker (1997)	Conjunto de características humanas asociadas a una marca
Biel (1993) Aaker (1996) Kapferer (1998)	Atributos simbólicos de la marca. Rasgos humanos que los consumidores perciben de las marcas. Faceta de la identidad de marca
Azoulay y Kapferer (2003)	Incluye sólo características o rasgos psicológicos
Martínez <i>et al</i> (2005)	Componente afectivo de la imagen de marca
Sweeney y Brandon (2006)	Conjunto de rasgos de la personalidad humana relevantes a la hora de describir la relación entre el consumidor y su marca

<p>Coromines, 2008; Gómez Aguilar, 2010</p>	<p>etimología de la palabra “personalidad” proveniente de la palabra latina <i>persōna</i></p>
<p>Sancho, 2015</p>	<p>La personalidad de marca hace referencia a cómo el cliente percibe la marca en unas dimensiones que típicamente sirven para captar la personalidad de una persona.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, apoyando las ideas de Fournier (1998), Sweeney y Brandon (2006) aportan una nueva visión de la personalidad de marca y cuestionan los planteamientos que apoyan el hecho que son los consumidores los que infieren o adjudican la personalidad de determinada marca, más bien la ven como el conjunto de rasgos de la personalidad humana relevantes a la hora de describir la relación entre el consumidor y la marca.

En este sentido, Sweeny & Brandon (2006) ven el proceso de comunicación que quiere la marca como un elemento activo, en el cual el consumidor pregunta: Marca, ¿Qué tienes que decirme? Al contrario del otro enfoque que ve a la marca como un elemento pasivo preguntándose en cambio ¿Qué características puedo inferir que tienes?, dando esto una conclusión, la personalidad de la marca personifica a los bienes y servicios, es decir, le aporta vida, le otorga ciertas características que un producto genérico no puede llegar a tener.

Hay tres criterios fundamentales que relacionan la personalidad humana y la personalidad de marca, y que permiten justificar la trasposición que hacemos de los atributos de la personalidad a las marcas (Ambroise, 2005). En primer lugar, la propia atribución que hacen las personas de rasgos de personalidad a las marcas, gracias a su dimensión simbólica. Otro criterio, es el de la estabilidad de las referencias y atributos que encontramos en las marcas. Igualmente, es importante la parte activa que tiene el consumidor a la hora de configurar los atributos de una marca y que no necesariamente

son los que pretendía emitir el fabricante de la misma. Se trata de la diferencia entre la personalidad emitida y la percibida, una evidencia más de la caracterización de las marcas.

Los consumidores establecen un lenguaje simbólico para referirse a los productos y marcas (Levy, 1959; Russell W. Belk, Bahn, & Mayer, 1982; Berry, 1988). Generalmente, los consumidores perciben signos de la parte del producto o marca, y los interpretan atribuyendo un significado concreto (Ambroise, 2005). Más adelante, este significado atribuido al producto le puede conferir una cierta personalidad. Se trata de una respuesta emotiva del consumidor hacia la marca (Larson, 2002). De una manera análoga a la que las personas encuentran afinidad en otras personas, los consumidores pueden escoger aquellas marcas con las que quieren se les relacione y contribuyan a confirmar su autoimagen (Biel, 1992), más que un grupo de atributos, para los consumidores las marcas pueden llegar a ser vehículos de expresión y ponen en evidencia la forma como las personas se perciben a sí mismas y a los demás (Alvarez-Ortiz y Harris, 2002)

La manera en la que hablamos de los productos que consumimos evoca un tipo de personaje que podría encarnar, y que permite comparar la marca con la persona (D. A. Aaker, 2002, 2011a; D. A. Aaker & McLoughlin, 2010; Bassat, 2006; Kapferer, 2007). De esta manera, una marca puede describirse con aspectos demográficos (edad, sexo, clase social, grupo étnico y orientación sexual), y con aspectos o rasgos de personalidad humana –amable, aburrida o simpática-.

Bassat (2006) establece hasta 185 posibles relaciones entre un consumidor y una marca que agrupa en siete grandes categorías:

- No relación: por desconocimiento o porque sea intratable para el consumidor.
- Conocimiento: el consumidor conoce la marca sin más.
- Amistad: el consumidor la considera amiga.
- Amor: el consumidor se siente conquistado por la marca.
- Admiración: el consumidor se siente impresionado por la marca.
- Culto: se trata de una relación de devoción.

· Negativas: el consumidor siente rechazo por diferentes motivos (2006, p. 22).

Una de las características atribuidas al concepto de personalidad es su consistencia y estabilidad a lo largo del tiempo (Koebel & Ladwein, 1999). Romanuik y Sharp (2004) confirman que los rasgos más sobresalientes de las marcas son más estables que los otros, sin perjuicio de que también las marcas como las personas puedan tener una evolución. Es por esto que la “personalidad es un valioso pilar sobre el que descansa el desarrollo de la esencia de la marca, su atractivo y su presencia” (Sancho, 2015 p.144).

Un producto con una personalidad de marca bien establecida trae como consecuencia un incremento en la preferencia y el curso por parte del consumidor; de ahí que la clara definición de la personalidad puede ser un importante objetivo de la gerencia de marca y esta debe ser consistente, distintiva y constante.

La personalidad de marca tiene un papel decisivo como elemento diferenciador y como estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor. Es parte integral de su posicionamiento e imagen, y contribuye al desarrollo del valor de la marca. Sobre la base de dicha importancia, Aaker (1997) propone un modelo para medir la personalidad de marca que ha dado origen a estudios posteriores que buscan validar la escala en diversas áreas y marcas.

Estableciendo que para los consumidores es difícil asignar rasgos humanos a objetos inanimados, tomar en cuenta las teorías del antropomorfismo es útil para entender cómo y por qué las personas dotan con cualidades humanas a objetos como las marcas o lugares, Guthrie (1978) plantea que los humanos no están cómodos con lo que no es humano. Esa actitud de atribuir cualidades humanas a objetos inertes es personificación; cae dentro de un plano metafórico.

Así, los consumidores desarrollan relaciones con sus marcas basados en su valor simbólico; como resultado, la marca cobra vida y pasa de ser un objeto pasivo a un socio y compañero vivo en la mente del consumidor. Por eso es común encontrar “personas que tratan a su coche, ordenador, móvil o a su mascota como un amigo o miembro de la

familia, y es generalmente aceptado que el antropomorfismo aparece en la vida moderna” (Schlesinger y Cervera, 2008, p. 8). Todo esto va de la mano por la necesidad de igualdad y marco de referencia con todo lo que rodea a los seres humanos, para de ésta forma ser percibidos y aceptados como parte de su ambiente.

La personalidad de marca se construye a partir de la identidad visual y la comunicación, haciendo que una marca sea reconocida y diferenciada en la medida en que logre transmitir una personalidad unitaria, es decir, con una lógica interna en cuanto al estilo visual y conceptual de sus mensajes, lo que va a exigir el establecimiento de una línea que favorezca esa coherencia. Ese patrón bien establecido es el objetivo del modelo de gestión de la imagen de una marca.

En un estudio específico con españoles (J. L., Aaker, Benet-Martínez, & Garolera, 2001) se determinó que las cinco Dimensiones Básicas más apropiadas para realizar estudios con población española serían: Emoción, Sinceridad, Sofisticación, Tranquilidad y Pasión. Las cinco Dimensiones se subdividen a su vez en 33 atributos, frente a los 42 que tenía el modelo válido para Norteamérica, creado en 1997. Estudios posteriores de personalidad de marca, como el realizado sobre ropa deportiva en el mercado australiano (Buresti & Rosenberger III, 2006), o el efectuado sobre la marca Colgate en India (Bejoy & Sekar, 2008), confirman la necesidad de adaptar los atributos al mercado de referencia estudiado. Como se plantea en la figura No. 9.

El cuestionario de Dimensiones de Personalidad de Marca para España (*Spanish Brand Personality Dimensions*) de J. L. Aaker, Benet-Martínez y Garolera (2001) consta por lo tanto de 33 ítems Cada uno de ellos identifica atributos propios del ser humano, que a su vez pueden ser reunidos en 11 grupos de atributos, y de nuevo agrupados en 5 Dimensiones Básicas. Atendiendo a estas tres posibles presentaciones hablamos de factores de primer, de segundo o de tercer orden.

**Figura No. 9.: Dimensiones Básicas de personalidad de Marca para España  
(J. L. Aaker et al. 2001)**

Dimensiones Básicas	Grupos de Atributos	Atributos
Emoción	Felicidad	1. Alegre 2. Extrovertida 3. Divertida
	Juventud	1. Atrevida 2. Joven 3. Viva
	Independencia	1. Única 2. Creativa 3. Independencia
Sinceridad	Reflexión	1. Considerada 2. Atenta 3. Correcta
	Realidad	1. Real 2. Sincera 3. Realista
Sofisticación	Estilo	1. Elegante 2. Glamurosa 3. Moderna
	Confianza	1. Segura de sí misma 2. Persistente 3. Líder
Tranquilidad	Afecto	1. Cariñosa 2. Dulce 3. Amable
	Ingenuidad	1. Ingenua 2. Apacible 3. Pacífica
Pasión	Intensidad	1. Fervorosa 2. Apasionada 3. Intensa



	Espiritualidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espiritual</li> <li>2. Mística</li> <li>3. Bohemia</li> </ol>
--	----------------	---

**Fuente:** Pérez González, Benito (2012). Estudio sobre el comportamiento económico y psicosocial del consumidor de productos deportivos. Una aproximación desde la economía conductual. Tesis Doctoral, Universidad Camilo José Cela, Madrid, España.

La personalidad del consumidor podría tener un factor predictivo no despreciable sobre su comportamiento de compra (Ambroise, 2005). Sería posible establecer una hipótesis, según la cual, la percepción de la congruencia de la personalidad (real o ideal – aspiracional) del consumidor y de la personalidad de la marca podría tener un efecto sobre la voluntad de un individuo.

Además, la escala BPS creada por J.L. Aaker mide el grado de actitud negativa o positiva hacia cada marca en comparación con otras marcas de la categoría de un producto, permitiendo conocer el posicionamiento de una marca frente a sus competidores (D. A. Aaker, 2002). Se trata de una escala que permite conocer un producto en profundidad.

### 2.5.1 Creación de personalidad de marca

Así como las personas, las marcas se ven influidas por todo aquello con lo que están en contacto (D. A. Aaker, 2002), creando de esta manera su personalidad.

Existen numerosos factores relacionados y no relacionados con el producto que influyen en su personalidad de marca:

La Categoría de producto: el tipo de producto marca en muchas ocasiones su personalidad. Un banco o una compañía de seguros tenderán a responder al perfil de personalidad competente, seria, masculina y de clase alta, mientras que, el sector de material deportivo, tendrá una personalidad de marca con tendencia a la rudeza, el amor al aire libre, la aventura, juventud o vitalidad.

Los Atributos del producto: si un producto es *light*, con mucha probabilidad responderá al perfil de personalidad ligera, esbelta o atlética.

El País de origen: Puede otorgar connotaciones y rasgos a la marca que proviene de ese país; la personalidad de marca de un Audi y de un Chevrolet está muy marcadas por su país de origen. Igualmente sucede en material deportivo, donde hay ciertas diferencias en la personalidad de las marcas Nike, Adidas, Puma o Decathlon, que nacieron en Estados Unidos, Alemania y Francia, respectivamente.

Imaginación del usuario: cuando una marca tiene usuarios típicos se ve marcada por la personalidad de los mismos. La aceptación de ciertas marcas deportivas por amantes del surf ha contribuido, por ejemplo a marcar fuertemente su personalidad bohemia, independiente, libre y juvenil.

Símbolo: un símbolo o imago tipo se convierte en muchas ocasiones en un potentísimo elemento de generación de personalidad. Por ello, es fundamental que sea fiel a lo que la empresa pretende transmitir. Una elección inadecuada puede marcar con mucha determinación el futuro de la misma.

Edad: la edad que se atribuye a las marcas las puede conectar o desconectar de ciertos grupos de consumidores. El material deportivo busca rejuvenecer su imagen para permanecer atractivo en los grupos de consumidores jóvenes que representan a priori el grueso de demandantes de este tipo de productos. Adidas, transformó su logotipo para rejuvenecerlo, y poder así mantener su interés entre los más jóvenes.

Presidente: el presidente o los fundadores de una marca pueden ser determinantes en la personalidad de la misma. Ocurre muy a menudo en las empresas tecnológicas. Por ejemplo, la personalidad de Apple no sería la misma sin la fuerte imagen de su fundador, Steve Jobs.

Las celebridades: las celebridades que dan imagen a una marca transmiten a la misma sus atributos. Beckham, Zidane o Messi con Adidas y Cristiano Ronaldo, Michael Jordan o Cantona con Nike transmiten diferentes rasgos a las marcas que representan.

Los patrocinios: las marcas buscan, a través del patrocinio, conseguir atributos del evento que financian. En los patrocinios deportivos se trata, en palabras de Chang (2008), del pez pequeño que se come al pez grande; es decir, la marca (pez pequeño) se apropia de la personalidad del evento (pez grande). Se trata además de una manera muy eficaz de conseguir llegar a los clientes, ya que la publicidad directa les hace mantener una guardia, que no mantienen en acciones de marketing.

Luego de todo lo expuesto en este capítulo se puede hacer referencia al hecho de que la identidad es una pieza principal y/o clave para una marca, con cualidades tangibles o intangibles que forman atributos que crean su esencia. Es imperativo además que la identidad visual que se construya traduzca al pie de la letra su identidad, pero que a su vez no se trate solo de su construcción, sino de su seguimiento, puesto que la marca posee un sistema de identidad que lo permite. Dicho sistema busca impregnar una personalidad a la marca, dotarla de esos atributos simbólicos que no son más que rasgos humanos que los consumidores perciben de ella, que les permitan verse relacionados afectivamente, agregándole un elemento diferenciador y como estrategia de posicionamiento en su mente, le otorgan valor a la marca.

Tanto la identidad como la personalidad que el consumidor tenga de la marca llegará a él a través de la percepción transformada en conceptos que posea de esa marca, y es entonces donde entra la imagen que llega a ese consumidor, imagen que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los consumidor es frente a ella. Esa dinámica de cómo la marca (identidad-personalidad) que refleja (imagen) al consumidor será abordada a continuación, estableciendo conceptos de qué es imagen de marca y los parámetros que esta posee de medición y evaluación.

# **CAPÍTULO III**

## **Imagen y Gestión de Marca**

En este capítulo se abordará todo lo referido a la imagen de marca y su importancia, ya que la elaboración de aquella va más allá de impregnar diseño a un nombre; son experiencias, emociones, creencias y valores, que harán que el consumidor se vea identificado con un producto/servicio creando diferencia frente a los de su misma categoría.

### **3.1 Definición de Imagen de Marca**

Santo Tomás de Aquino (1265 Tomado del 1986) estableció en su teoría del conocimiento que los sentidos captan los objetos particulares que se registran en la imaginación o fantasía, dando origen a las imágenes o "especies sensibles impresas". Estas imágenes, aunque despojadas de materia, llevan vestigios de la particularidad de los objetos de que provienen, por lo tanto, son individuales; y lo universal, la forma, se encuentra en ellas solo en potencia.

El entendimiento agente o activo despoja a esas imágenes de las particularidades que contenían y extrae las "formas" que poseían en potencia; a ese procedimiento se le llama abstracción. Así surgen las "especies inteligibles impresas". Realizada esta operación, el entendimiento agente pasa esas formas al entendimiento pasivo o paciente que las recibe, conociendo entonces las esencias necesarias de todos los individuos de una especie. Son las "especies inteligibles expresas", es decir, los conceptos, los cuales nos permiten formular juicios y razonar, haciendo posible la ciencia. Por último, el entendimiento vuelve su mirada a la imagen reconociendo en ella al individuo al que puede aplicar el concepto universal. Así se produce el conocimiento.

Una investigación realizada durante dos años por el grupo de investigación GYMPU y sus docentes de investigación del programa de Mercadeo y Negocios Internacionales, reveló que dentro de la "Equidad de marca de una cadena de restaurantes en Cali (2009)", la imagen de marca percibida es un impulsor principal de la satisfacción del cliente, tanto en restaurantes como en los lugares de ocio, lo que a su vez tiene un mayor efecto en la media financiera.

Se puede definir entonces imagen de marca de un producto o servicio como: lo que la gente piensa o percibe de él y de lo cual forma un concepto. Como expresa García – Uceda: “La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos; pero cada individuo según su personalidad les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada” (García - Uceda, 2008). Una definición muy ligada a Billorou (1995) estableció que la imagen de marca es “... el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que perciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones” (Billorou, 1995, p. 211). La percepción que se tenga de la marca es lo que le dará la forma y el contenido a la misma que no deja de ser abstracción, concepción mental de las características del producto y los valores que se le atribuyen a la publicidad y promoción para conseguir la preferencia de los consumidores.

Es por esto que el mundo real y el imaginario de la imagen se concentran en un solo concepto. Del mundo real lleva la percepción del producto en sentido objetivo, y el mundo imaginario los aspectos motivacionales conformados por deseos y necesidades del individuo, es decir, en sentido subjetivo.

Por tanto, la imagen es lo que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los consumidores; es lo que siente el consumidor en forma de convicción e incluso de una emoción ligada a la marca, de ahí, es lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido.

Costa (2004) ahonda en esta cuestión desde el imaginario social al enunciar que la imagen de marca es un asunto de psicología antes que de diseño. En opinión del autor, en este fenómeno interactúan dos mundos: el mundo físico y el mundo mental. En un mundo externo a nosotros, por un lado, están las cosas que vemos y tocamos, y en el otro están, las cosas representadas que constituyen el universo de las imágenes como son sus símbolos, signos, colores, formas y sonidos. El segundo mundo es nuestro mundo mental, psicológico y cultural, en el que se encuentra el aprendizaje, la interpretación de aquello

que somos capaces de percibir y sentir y nuestra propia imaginación, aspectos que la memoria sintetiza en imágenes mentales.

Es por esto la importancia de la imagen de marca, puesto que esta logrará de una manera fuerte retener clientes por su fidelidad y lealtad, en vista de que el comprador percibe la marca en su conjunto; es decir, además de las características funcionales, también percibe aquellas características que conforman un conjunto de elementos distintivos frente a otras marcas.

Si entendemos la imagen corporativa como “Los rasgos que el público asocia y recuerda como representativos de la organización” (Túñez, 2009, p. 70), y los asociamos con el concepto de identidad. Podemos suscribir lo que plantea Jordi Ventura (2001, p. 190) “El fin último de la comunicación corporativa es lograr la imagen deseada mediante la difusión de su identidad”. Es lo que la empresa desea mostrar de su personalidad a sus públicos, es como la percepción deseada por la empresa, ya que es ella quien la genera como emisor (Capriotti, 2004, p. 57). La imagen se determina por todo lo que haga la empresa. El problema se presenta en la interpretación de los mensajes por parte de los públicos. Es por ello que la gestión de la imagen corporativa se vuelve una tarea permanente para la organización (Nicholas Ind, cit. Villafañe, 1998, p. 30). Estos términos por lo general se los usa en las descripciones de las estrategias de comunicación de la empresa y se acepta a la imagen como “el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos” y a la identidad se la asocia con “la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivos” (Van Riel, 1997, p. 29).

En definitiva, se busca crear una imagen específica en la mente de los clientes y/o consumidores a través de la gestión que realiza desde todas sus áreas. A través de estas aportaciones se enfatiza que la imagen y la identidad son indisolubles, la primera llega a ser la materialización de la identidad, pero se debe tomar en cuenta que la organización, bajo sus lineamientos estratégicos y de dirección, transmite su identidad, que se desemboca en la imagen, pero la imagen que se forma en los públicos solo queda a la voluntad de sus percepciones, o a la valoración que puedan hacer sobre la empresa.

### 3.1.1 Parámetros de medición de la imagen de marca

Ordozgoiti y Pérez (2003) establecieron que en el caso de la imagen de marca se recurre a los siguientes parámetros de medición:

1. Recuerdo de Marca. Espontáneo y sugerido. Este parámetro es importante porque se compran productos o servicios en lo que se confía, y si se confía, es porque de alguna manera se conoce. Pero si una marca es conocida de igual forma se debe hacer esta medición porque, si es de sobra conocida, es porque nos lo recuerdan constantemente. Además de que hay que destacar que el conocimiento espontáneo, la familiaridad con la marca, facilita la decisión de compra.
2. Ranking en parámetro clave. Posición respecto a la competencia en los factores claves para la decisión de compra, la cual se puede evaluar utilizando *focus group*, pruebas proyectivas entre otros métodos en los grupos de interés. Es imprescindible controlar periódicamente cuál es la valoración relativa de una marca respecto a su competencia en estos parámetros clave, con el fin de poner en práctica los programas adecuados en el *marketing mix*.
3. Perfil del usuario. Imagen percibida en términos demográficos, socioeconómicos y pictográficos. En este caso se mide la idea que los consumidores tienen sobre los usuarios de las otras marcas. A la gente se le hace más fácil opinar sobre otra gente que sobre productos, utilizándose más frecuentemente encuestas abiertas para permitir opiniones más amplias de donde se pueda sacar mayores enfoques.
4. Otros factores. Tales como impacto ambiental, ética del equipo directivo, relaciones laborales, etc., que tienden a medirse por medio de entrevistas cualitativas y entrevistas de grupo.

Cabe especificar que en cuanto al recuerdo de marca, esta consiste en identificar cuantas personas la conocen, a través de preguntas abiertas para que expresen libremente sus percepciones, o preguntas cerradas, donde se proponen una serie de marcas para que



las personas señalen las que conocen de esta manera así como recabar la información de que tanto conocen de la marca.

### 3.1.2 Evaluación y gestión documental de la imagen

Para crear una evaluación eficaz de la imagen de marca se debe llevar a cabo una auditoría de imagen que es el instrumento utilizado para analizar y evaluar la misma. Esta crea un retrato de la marca que será el punto de partida para la gestión de la imagen con el propósito de mejorarla. Se trata de dos etapas secuenciales donde se parte de la de una fase cualitativa, y en segundo lugar, en la fase cuantitativa, se contrastan los resultados obtenidos (García de los Salmones, 2001).

Empresas como Unilever, Nike, Adidas entre otras, llevan a cabo auditorías para conocer el estado de su imagen y reputación, lo mismo que de sus productos y servicios. A la hora de evaluar la imagen tenemos que tener clara una serie de premisas que deberá hacer suyas el gestor documental como se presenta en la figura No. 9:

**Figura No. 10.: Cuadro Evaluativo de una imagen de marca**

Creación	Identidad (lo que soy)	Comunicación	Imagen (lo que se percibe)
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>AUDITORÍA DE IDENTIDAD Y DE INFORMACIÓN</b>  <b>Recuento de los recursos</b> – Relaciones humanas (RRHH)	<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN</b> (lo que yo digo sobre mí y lo que dicen sobre mí):  <b>Elementos externos:</b> – Folleto – Campañas corporativas o institucionales – Otros materiales: <i>newsletters</i> , cartas, etc. – Web – Blog – Presencia activa	<b>AUDITORÍA DE IMAGEN</b> (La idea que tienen sobre mí, mis grupos de interés. Percepción inicial e impresiones): – Encuestas de clima – Encuestas o consultas a clientes – Estudios de

<p><b>Procesos y documentos necesarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entorno físico, ambiental y social de la empresa</li> </ul> <p><b>Recuento de canales de información:</b> En ocasiones es adecuado realizar una auditoría de información dentro de un programa de gestión del conocimiento.</p>	<p>en redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Notas de prensa</li> </ul> <p><b>Elementos internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Intranet</li> <li>– Revista interna</li> <li>– Mails estructurados</li> <li>– Canal corporativo de TV</li> </ul> <p><b>Análisis de la presencia en medios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de apariciones</li> <li>– Espacio en la página</li> <li>– Audiencia</li> <li>– Precio del espacio a coste publicitario</li> <li>– Análisis de contenidos</li> <li>– Tratamiento por cada medio</li> <li>– Análisis de las imágenes</li> </ul> <p><b>Estado de la identidad visual de mi marca:</b></p> <p>Realizar un análisis exhaustivo del logo, colores, tipografías y de su aplicación en papelería, folletos, campañas, tiendas, etc.</p>	<p>mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cualquier investigación llevada a cabo a nivel interno por la compañía sobre la marca</li> <li>– Informes anuales de rendimiento de la marca</li> <li>– Presentaciones de resultados</li> <li>– <i>Dossiers</i> de prensa</li> <li>– Discursos públicos de Responsables de la marca</li> <li>– Rankings y monitores de diferentes variables que pueden afectar a la imagen de la marca.</li> </ul>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, basada sobre el cuadro de evaluación de una imagen corporativa publicado por M. Victoria Carrillo y M. Victoria Nuño-Moral sobre: “La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa”, 2010.

Como se proyecta en la figura No. 9, la auditoría también debe fundamentarse en el análisis de los elementos internos y externos de la marca y en la percepción que los diferentes públicos tienen de ella. En este sentido, se valorará tanto la dimensión interna

(la propia imagen y cómo se proyecta hacia el exterior), como la dimensión externa (la imagen que la empresa pretende proyectar), la cual deberá ser contrastada con la imagen percibida realmente por los públicos, especialmente por los competidores. En definitiva, la auditoría consiste en una revisión orientada de la totalidad de la marca con el fin de detectar los puntos débiles y fuertes de la misma.

Villafañe (2004) establece un barómetro de imagen el cual se asentará como una parte importante de la auditoría de esta. Es estilizado también para analizar la imagen corporativa, se puede implementar en el análisis de la imagen de la marca, una fase de carácter primordialmente cualitativo, donde el punto de partida es el análisis de contenidos. Siguiendo con el esquema de preguntas planteadas para ayudar a definir el barómetro de visibilidad mediática, podríamos decir que el barómetro de imagen ofrece respuestas a las cuestiones tipo: quién lo dice y cómo lo dice. Lasswell (1948), quien creó este modelo, indica que para analizar adecuadamente un producto de los medios de comunicación, hay que ver quién lo genera (las personas que ordenaron su creación), a quien fue dirigido (la audiencia) y cuáles fueron los efectos deseados de este producto (para informar, convencer, vender, etc.) en el público. Ya que se debe tener en cuenta la frecuencia con la que ciertos símbolos aparecen en el mensaje, la dirección en la que los símbolos tratan de persuadir a la opinión del público y la intensidad de los símbolos utilizados.

A continuación los puntos que sustentan el barómetro de imagen:

1. Análisis de contenidos mediáticos:

El análisis de contenido mediático se configura como una herramienta para evaluar determinados hitos o corrientes informativas, relativos a áreas de interés de la empresa. El análisis de contenido mediático estaría integrado por los siguientes factores de análisis:

- Configuración del medio. determina los aspectos formales del soporte.
- Configuración del mensaje: para el estudio del mensaje se aplican los métodos que tradicionalmente se han utilizado a la hora de analizar contenidos mediáticos.

## 2. Evaluación del comportamiento mediático:

Como complemento al análisis de los mensajes, se estudian individualmente los medios de comunicación de prensa escrita de mayor interés para la empresa, con el objetivo de identificar sus líneas editoriales, así como la incidencia de estas y de otros factores en posibles posicionamientos que repercutan sobre la imagen que proyectan.

El último estado de monitor de imagen mediática (MIM), vincula toda la información obtenida a través de las herramientas de barómetro de visibilidad mediática elaborado a partir del dossier de prensa y el barómetro de imagen confeccionado con los resultados del análisis de contenido de la información publicada. De esta forma, compone un marco de referencia a partir del cual se realizan las oportunas reflexiones sobre el avance del plan estratégico de comunicación.

El barómetro desarrolla un análisis global de comunicación e imagen, vertebrando en torno a tres directrices maestras:

1. Imagen
2. Por temas, en relación con los campos de actividades que desarrolla la empresa.
3. Por zonas, distinguiendo territorios de especial interés.

Entonces se debe establecer ¿cuándo se debe llevar a cabo o se necesita una auditoría de imagen? La misma es semejante a un chequeo médico cuando la marca no ha desarrollado actividades planificadas de gestión de imagen; cuando ha ejercido en un periodo corto de tiempo un importante desarrollo de sus comunicaciones, ante cambios de identidad; cuando desarrolla nuevos productos, tras una crisis, distorsión o destrucción de la imagen interna o externa; o cuando se quiere hacer un cambio de gestión de la marca. La auditoría de la imagen tiene que ser un recurso del que se pueda echar mano antes de hacer movidas estratégicas para saber dónde y cómo está la imagen y si se puede hacer un movimiento con ella (Villafañe, 2004).

### 3.4 Branding

Como herramienta de gestión de construcción de marca se incorporó gradualmente en la vida cotidiana de los consumidores. El *branding* ha sabido adaptarse a los diferentes entornos y circunstancias del mercado. Esto viene a confirmar su importancia en términos comerciales y de marketing, pero también en el aspecto psicológico por las asociaciones que puede generar en los consumidores.

El *branding* consiste en “dotar a productos y servicios del poder de una marca” (Kotler y Keller, 2007, p.287); para Jarauta (2013) es el conjunto de expresiones de una marca, todo lo que influye en su percepción (2013, p55); Ollins (2014) establece que para algunos el *branding* es un logotipo y para otros un espectro ligado a todo lo banal, sin embargo es más que ello es esencia de una marca; específicamente este crea diferencias y asociaciones mentales acerca de todos aquellos factores que rodean un producto; en el sentido, de quién es el producto (el nombre, eslogan y otros audiovisuales que lo ayudan a reconocer), qué hace el producto (cuáles son sus ventajas competitivas) y, por qué (el *reason why*, que no es la razón por la cual el consumidor debe adquirir el producto, lo cual sería en realidad, incluir otro beneficio, sino la razón por la que ese beneficio va a producir el efecto indicado) (Hernández, 2004). Un acto de comunicación conductista, un proceso asimétrico que parte de un emisor activo que produce un estímulo y llega a una masa pasiva de destinatarios que es atacada por el estímulo y reacciona en consecuencia (Lasswell, 1948).

La función clave de *branding* es que los consumidores sean capaces de percibir las diferencias entre las distintas marcas dentro de una misma categoría de productos o servicios, cuyo proceso mental se inicia a partir de asociaciones de conceptos e ideas preconcebidas.

#### 3.4.1 Tipos de Branding

Existen diferentes tipos de *branding*. En esta investigación mencionaremos algunos que se adaptan y usarán en el marco metodológico:

1. *Branding* de producto: este es utilizado por el productor para diferenciar sus productos de manera independiente sin utilizar la marca de la compañía. Algunos consideran que es mejor gestionar el *branding* de cada uno de sus productos para proteger la marca corporativa en caso de fracaso del producto.

2. e-Branding: este nace como consecuencia de conectividad digital, de la mano de Internet y todos los cambios surgidos en el mundo de las comunicaciones, el mundo del diseño y la creatividad gráfica en su adaptación de la marca al mundo virtual. Es definido como la planificación estratégica para la construcción de marca en la era de la Internet, cuyo objetivo es posicionar marcas en un nuevo entorno, pretendiendo dar respuesta, justamente a esas demandas, y no la mera adaptabilidad de los signos audiovisuales de la marca al soporte virtual. Las consecuencias inmediatas del e-*branding* podría situarse en los nuevos perfiles de anunciantes y en que ahora son ellos mismos quienes pueden llegar al usuario dejando de lado al intermediario.

3. *Branding* experiencial: este considera las marcas como una experiencia holística integrada mediante el cual es posible cultivar relaciones sensoriales afectivas y creativas así como asociar a ellas un estilo de vida (Alcaide, 2010).

4. *Branding* emocional: hablar de *branding* no solo es hablar de ubicuidad, visibilidad y funcionalidad; es hablar de una conexión emocional con las personas en sus vidas diarias. Solo cuando un producto o servicio establece amablemente un diálogo emocional con el consumidor ese producto o servicio califica para ser considerado marca (Gobé, 2005). Es por esto la importancia del *branding* emocional, ya que este es lo que hace la diferencia sustancial para los consumidores. De esta forma, las marcas que son capaces de crear vínculos emocionales con sus consumidores son las que él define como marcas emocionales. Un planteamiento interesante es el de Bassat (2009) cuando señala que los productos son racionales, pero se vuelven emocionales cuando estos se integran con sus respectivas marcas.

5. Co-*branding*: es una “alianza estratégica de apalancamiento entre dos o más marcas que pueden ser complementarias y no son competidoras con el objetivo de potenciar su valor y rentabilidad, aprovechando el capital de marca que cada una de ellas tiene en su propio mercado para poder comercializar otra” (Zickermann, 2014, p18); es decir, que es una sinergia comercial entre marcas, donde cada una de las marcas

asociadas trae consigo sus propias asociaciones positivas, las cuales se depositan en la resultante de la marca compuesta entre ambas.

En este sentido Pérez y Salinas (2006, p. 66) distinguen cuatro tipos:

- i. Promociones conjuntas: el endoso de las marcas mejorará su posicionamiento en el mercado.
- ii. Programa de fidelidad: es potenciar la preferencia a través de la asociación con la marca complementaria.
- iii. Publicidad conjunta: promover el uso complementario de las marcas que componen la sinergia comercial.
- iv. Integración de productos: es la fusión de las marcas en un solo producto.

Estas alianzas son instrumentos más eficaces en el entorno relacional que en la comunicación convencional, ya que permiten oportunidades de aprovechar la fuerza del marketing, credibilidad, productos o servicios y habilidades de otros para generar oportunidades de negocio.

### **3.4.2 Elementos del *branding***

El *branding* como proceso de gestión de una marca posee elementos esenciales como son: *namings*, identidad visual corporativa, posicionamiento de la marca, lealtad de marca y arquitectura de marca.

1. *Naming* (El nombre): el trabajo de *namings* se rige por unas tendencias creativas muy concretas, pero que no invalidan aquellas que dicta el sentido común y que evalúa la experiencia: nombre corto, fonético, sin connotaciones negativas y por supuesto originales. Este es un proceso de generación – liberación de nombres que luego en un análisis exquisito devendrá en un pequeño número de denominaciones muy adecuadas (Grau, 2011).

Efectivamente, el nombre de una marca participa de las mismas características que su forma gráfica, debe tener, originalidad, significado, simple, recordatoriedad, ser estético, directo e instantáneo; este proceso es de esquematización progresiva y de contrastes expresivos. De hecho, crear nombres de marcas no tiene que ver en absoluto con la redacción de textos, un nombre marcario es una concentración en el espacio sonoro como un logo lo es en el espacio gráfico. La marca no es secuencial, es instantánea, tanto verbal como visualmente (Blanco & Herrera, 2013). Es decir comunica de inmediato.

2. Identidad visual: el diseño es la expresión visual de una marca, y como tal es solo una parte del proceso creador; al cual le preceden unos elementos previos que dan lugar al mensaje que quiere comunicar las marcas. Es decir es un programa de comunicación visual de la imagen de una empresa, producto, bien persona o servicio con normas de uso que deben poseer todas las instituciones naturales y jurídicas para darse a conocer (Apolo, Hernán & García, 2014). La misma posee un sistema multidimensional de asociaciones mentales, las cuales existen en diferentes formas en que se presentan, como es el caso de: Analógica que surge por la semejanza perceptiva entre la imagen y lo que esta representa. Alegórica: en la que se combinan elementos combinados de manera insólita. Asociaciones de valores: el cual transfiere a la marca significados ya institucionalizados, asocian la marca a valores emblemáticos, un emblema que como figura adoptada convencionalmente, tiene como fin representar una idea y un ser físico. Asociaciones simbólicas: es una asociación entre una figura altamente ritualizada y una idea, es un diseño o componente abstracto sin que esta haga referencia explícita a algo en particular, por ejemplo, *I love New York* diseñado por Milton Gleiser.

3. Posicionamiento estratégico: 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 opinión pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares (Ries y Trout, 1989, pp. xiii-xviii). Este acápite se desarrollará más concretamente en el capítulo 4.

4. Lealtad a la marca: Aaker y Joachimsthaler (2001) establecieron que la lealtad a la marca es una de las dimensiones claves del valor de marca o *brand equity*. Para estos



autores “La lealtad a la marca está en el corazón del valor de ella. La idea es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento fiel” (2001, p. 17). Estableciéndose entonces que la lealtad de la marca se asocia con niveles superiores de satisfacción del cliente (Lambin, 1985) y a su vez esta satisfacción está asociada con elementos como el nivel de rendimiento de la marca, calidad, precio, reconocimiento e imagen (Aaker 1996).

En efecto, aquellas organizaciones con bases de datos que albergan clientes leales han demostrado poseer grandes cuotas de mercado, lo cual demuestra la alta participación asociada a las tasas de rendimiento sobre la inversión hecha en la marca o *brand equity* (Jesen y Hansen, 2006).

5. Arquitectura de la marca: “Esta se construye a lo largo de los años, por diferentes generaciones, por personas distintas, pero con un objetivo común” (Bassat, 2009, p.49). Crear una marca es hacer una estructura edilicia con bases sólidas y perdurables, y para ello es necesario contar con un buen arquitecto.

Si se hablase de sus orígenes se puede encontrar en el Reino Unido a MacRae (1996), así como también los trabajos de Kapferer (1992) en Francia, este último, considerado uno de los representantes más destacados en esta materia. Del otro lado del Atlántico se encuentran trabajos de Speak (1998), Aaker y Joachimsthaler (2001), considerada la corriente americana de la arquitectura de marca.

La arquitectura de marca fue concebida por Aaker y Joachimsthaler (2001) utilizando la metáfora que sugiere los cimientos de una construcción o estructura edilicia: estableciendo que es una estructura organizativa del portafolio de marcas que especifica sus papeles, las relaciones que mantienen entre sí y con los diferentes contextos de marca para cada producto-mercado. Está bien concebida y gestionada, puede producir claridad, sinergia y apalancamiento de la marca evitando un enfoque difuso en el mercado y pérdida de la tarea de construcción de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2001).

Es el mismo Aaker que para el 2005, lo llama estrategia de cartera de marca, considerando que esta expresión es más holística en cuanto a alcance, las funciones y las

interrelaciones del resto de las marcas de la cartera (Aaker, 2005). Se ha establecido por Aaker y Joachimsthaler (2001) seis objetivos de la arquitectura de marca:

- Crear marcas efectivas y poderosas.
- Localizar recursos para la construcción de la marca.
- Crear sinergias.
- Lograr calidad en la oferta de producto.
- Respalda el valor de la marca.
- Suministrar una plataforma para opciones de crecimiento futuro.

Siento esta misma cartera que comprende todas las marcas gestionadas por la organización y su clasificación estableciéndose una jerarquía en la arquitectura de la misma como estableció Aaker (2005, p. 35):

- Marca Madre: que no es más que el primer indicador de la oferta, está ubicada por encima de la marca del producto.
- Marca respaldadora: es la que busca generar confianza en otra marca. Este es el recurso que se utiliza cuando se pone “hecho en”.
- Submarca: el objetivo es modificar cualquier tipo de asociación con la marca madre.
- Marca diferenciadora: es aquella marca capaz de definir el atributo que es propio de un determinado producto.
- Marca corporativa: es la que representa a la compañía más allá de sus productos o servicios.
- Marca energizante: sirven para aumentar, potenciar y energizar la marca objetivo. Las marcas corporativas las utilizan para ganar visibilidad a través de productos, programas de fidelización, promociones, etc.

- Alianza de marcas: unión de marcas de diferentes compañías para crear una oferta o promocionar un evento bajo una misma estrategia.

De todo lo expuesto se puede inferir que la arquitectura de marca no solo se lleva a cabo por el mero hecho de lanzar una marca, sino que resulta complementario a la gestión de la marca en términos de ubicar los productos en una cartera específica.

### **3.5 Gestión de Marca**

La gestión de una marca se puede definir como una gran esfera de productos, donde se planean, gestionan y operan las utilidades para cumplir con su principal operación, penetrar en todo lo que tiene que ver con venta de productos costeables, comercialización, revisión y análisis de sus productos o línea de productos para tener una buena participación en el mercado. La gestión de marca afecta a todos los aspectos de la organización, es una tarea compleja que debe estar al servicio del proyecto y de la visión empresarial, no subordinada a la comercialización de productos o a la comunicación de mensajes persuasivos (Serna y Jara, 2010). Sus funciones básicas van desde estudio e información, función de creatividad, función de coordinación y función de control. Es definida también como término utilizado para describir los esfuerzos de mercadeo que realizan las organizaciones para desarrollar y gestionar la marca en espera de establecerse en una posición fuerte en sus respectivos mercados y alcanzar una ventaja competitiva (Clark, 2009).

La gestión de marca es una de las actividades empresariales que en la actualidad se busca intensificar debido a su importancia, ya que una marca fuerte puede representar para la firma: liderazgo en el mercado, ventaja competitiva sólida y sostenible, figuración internacional, plataforma de diversificación de acciones estratégicas, utilidades a largo plazo y se sabe que el consumidor final ha tomado hábitos de compra según su percepción sobre el producto y la marca que lo respalda. Michael Hockney, Director Ejecutivo de D&AD (Davis 2006) lo resumió estableciendo que la gestión de marca consiste en crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que este la identifique. Así podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones.

El origen de la gestión de marca data del 1927 cuando en Procter & Gamble se creó el departamento de Gerencia de Coordinación, y se enfocaba en un solo producto de una pequeña familia de productos. Su función en ese entonces abarcaba la dirección de la investigación de mercados, la planeación de la producción sobre las ventas y el diseño del empaque. Entre los años 50 y 70 hubo un gran crecimiento económico, la Gestión de Marca prosperó ampliamente. En la década de los 80 las empresas tuvieron un crecimiento lento por lo que en algunas la Gerencia de marca fue abolida y en otras modificadas (García, 2005).

Hoy en día, en los diferentes sectores de la industria existen departamentos de mercadotecnia que están organizados en estructuras con gerentes de marca y cuya finalidad es administrar las marcas de una forma más específica y eficiente. Estos últimos han comenzado a cambiar con la nueva función que el área de mercadotecnia está teniendo en las organizaciones.

Este proceso de gestión de marca nació con el fin de dotar a los arquitectos de marca de las herramientas e instrucciones necesarias para crear marcas, así como también vincular las necesidades y opiniones de los consumidores con la realidad del mercado (Bassat, 2009)

Los requisitos para la administración de un producto, o serie divisional de productos varían de modo considerable. Las grandes compañías con muchas categorías de productos, tales como Unilever y Procter & Gamble, pueden tener otra capa de gerencia llamada gerente de categoría. Este gerente coordina cada marca y decide cómo posicionar cada una en cada categoría. Siempre habrá diferencias de enfoques dependiendo de las necesidades, de los sentimientos de la gerencia general y de los gerentes individuales de marca (Russell, 2005).

Los objetivos principales de la Gestión de Marca, abarcan desde: posicionar al producto en la mente del consumidor y satisfacer sus necesidades, generar la máxima utilidad a la empresa, ser líder dentro del segmento de mercado, tener visión proyectista de alto grado, para impulsar y desarrollar ideas (Noriega, 2004). Crear e implementar estrategias

y programas de marketing completos para un producto o marca específico, organización en torno a las necesidades de segmento de clientes específicos (Kotler, 2003).

Esta es el centro de una gran esfera de influencia de productos que penetra en todos los aspectos de las operaciones de la empresa, necesarias para el cumplimiento de su principal obligación: El éxito de la presentación, de la comercialización y venta de productos costeables y la constante revisión y análisis de sus productos o líneas de productos, para asegurar su constante crecimiento costeable, y una buena participación en el mercado es una eficaz gestión de marca. Es por esto, que el modelo *Brand Stewardship* de Ogilvy & Mather consta de cinco etapas a desarrollar:

1.- *Recogida de información*: recabar toda la información posible sobre el producto dentro del marco de los beneficios, ingredientes, formatos, atributos funcionales, su historia, el perfil de quien consume el producto, entorno cultural, político, económico y social, es decir, obtener todo un compendio de la información completa del producto.

2.- *Brand Probe*: este paso se utiliza frecuentemente cuando la marca está en crisis o en período de transición, dicha información se realiza a través de usuarios fieles a la marca con el fin de tener la opinión de sus propios consumidores, además de tener la opinión de profesionales.

3.- *Brand Print*: se le considera la esencia del proceso de la gestión, esta etapa desarrolla la esencia de la marca; es el ADN, su sello o huella. Una vez escrita permite medir las ideas a través de elementos concretos, la cual debe ser sencilla, breve y concisa, positiva y estar escrita desde un punto realista.

4.- *Brand Audit*: esta etapa ayuda a buscar y encontrar los pros y contras de la marca; así se podrá mantener o eliminar lo que se crea necesario para reconstruir relaciones con los consumidores.

5.- *Brand Check*: esta etapa está diseñada para asegurarse que todos los aspectos relativos a la marca reflejen su naturaleza, tanto en características físicas, funcionales, envoltorio, comunicación, etc. Es la parte del proceso que conlleva la reflexión. Por ello, Ogilvy & Mather sugieren hacerla al menos, una vez al año.

La gestión de marca eficiente consiste en llevar más allá de los límites de la creatividad dentro del contexto de la implantación de marcas. Es por esto que Davis (2006) lo explicó estableciendo que no es solo saber entender el negocio y el mercado de los consumidores; se trata de crear historias que lleguen al corazón del público, donde reside la marca. También es cierto que dicho comportamiento debe ser medido en el interior de la compañía, cuyas bases se sientan en los valores internos de la marca a través de los cuales sus empleados se sientan representados.

### **3.5.1 Importancia y proceso de gestión de Marca**

El gerente de marca es el foco central de toda la información relativa a un producto o a una línea de productos. Es el depositario de todos esos datos, la fuente de información de sus productos, el planeador, el controlador y generador de las utilidades. Se identifica como funciones de un gerente de marca: el estudio e información, la creatividad, la coordinación y el control.

Es por esta razón, que debe analizar seis elementos muy detalladamente: el producto, el mercado, las utilidades, los pronósticos, la coordinación y la planeación; para esto requiere de mucha responsabilidad, de criterios específicos para poder estudiar las estadísticas impresas que se basan en valoraciones mensuales, trimestrales, o anuales, el control de calidad de un producto, etc.

Según Mézquita (2003) existen 5 áreas clave para lograr la misión de una Gerencia de marca:

1. Entender al consumidor.
2. Innovación en productos lanzados con éxito al mercado.

3. Mercadotecnia efectiva.
4. Mercadotecnia integrada.
5. Construir la organización.

Es decir, la eficacia en la gestión de una marca parte de una única fuente que es la información no solo del producto, sino del mercado y consumidor; mientras más información se tenga de su entorno y la organización que la sustenta, la gerencia de marca será más exitosa y sus éxitos cuantificables.

La gestión de marca es el arte de equilibrar una variedad de insumos, aunque una marca requiere el apoyo de todas las funciones administrativas; es básicamente una entidad y esta concepción está dada por el consumidor, no por la de la compañía. Por esto establece la confluencia entre la empresa y el cliente, y debe integrar sustancialmente las divergentes dinámicas de decisión de estos dos actores. Murphy (1992) estableció que la gestión de la marca consiste en el desarrollo y el mantenimiento de una serie de atributos y valores del producto que sean coherentes, apropiados, distintivos, proyectables y atractivos para los consumidores.

El proceso de gestión de marca parte de la realización y desarrollo de diferentes análisis que ligados entre sí, entretujan toda la gestión, permitiendo que el proceso sea efectivo y exitoso, los mismos se describen a continuación:

1. Análisis del mercado; este primer proceso se analiza con los siguientes aspectos: definición del mercado, segmentación del mercado, posiciones de competidores y tendencias.
2. Análisis de situación de la marca; en este punto la gerencia debe hacer un examen de sus fortalezas y debilidades respecto a su posición relativa en el mercado, para redondear la información obtenida en el paso, con el propósito de estudiar la

percepción de la marca. En este paso principalmente se establecen la personalidad de la marca y los atributos individuales.

3. Predicción de futuros escenarios; teniendo clara la posición actual en el mercado, el próximo paso es definir una meta para el futuro; se debe utilizar estrategias adecuadas para proyectar la evolución del mercado y enfrentar de forma eficaz el cambio. En este paso se hace énfasis en desarrollos futuros y estrategia de marca.
4. Estudio de nuevas ofertas; en este caso se hacen pruebas de mercadeo para determinar en qué medida contribuyen los elementos de la mezcla de marketing a la estrategia global, se puede probar aisladamente los anuncios publicitarios, el precio o el empaque, la forma de distribución, etc.
5. Planificación y evaluación del desempeño; aquí se evalúa la cuantía de la investigación que se requiere para poner en práctica el programa de marketing. En este punto se considera nivel de inversión, tipo de actividades de apoyo y la medición contra objetivos (Arnold, 1993).

Cabe destacar que existe una diferencia marcada entre la administración de productos y marcas. La administración de estas se ocupa casi universalmente de la venta del producto, directamente por el fabricante al consumidor o distribuidor primario, y el gerente de productos interviene a menudo con un intermediario que usa sus productos, que van a dar al mercado de consumidores, no como los productos originales que vendió, sino como componentes de una fabricación posterior.

Por otra parte, la gestión de una marca no puede ni debe limitarse a comunicar sus significados sino que también debe incluir necesariamente la gestión de la experiencia de marca. Únicamente cumpliendo las promesas generadas a partir de la comunicación, será posible crear una imagen de marca sólida y sostenible a largo plazo; así pues, el reto fundamental de las empresas consiste en ser capaces de gestionar la experiencia de los



públicos que interactúan con la marca para que sea consistente con la expectativa que la comunicación les ha generado.

El hexagrama de gerencia de marca es una herramienta utilizable para controlar y mantener la gerencia de marca controlada, desarrollado sobre estadísticas impresas que se basan en valoraciones mensuales, trimestrales, o anuales, el control de calidad de un producto, entre otras, arrojando un compendio de información, el cual es utilizado para la dirección de la marca a corto, medio o largo plazo (Montolla, 2013). (Ver gráfica No. 11).

El mismo se compone de los siguientes elementos:

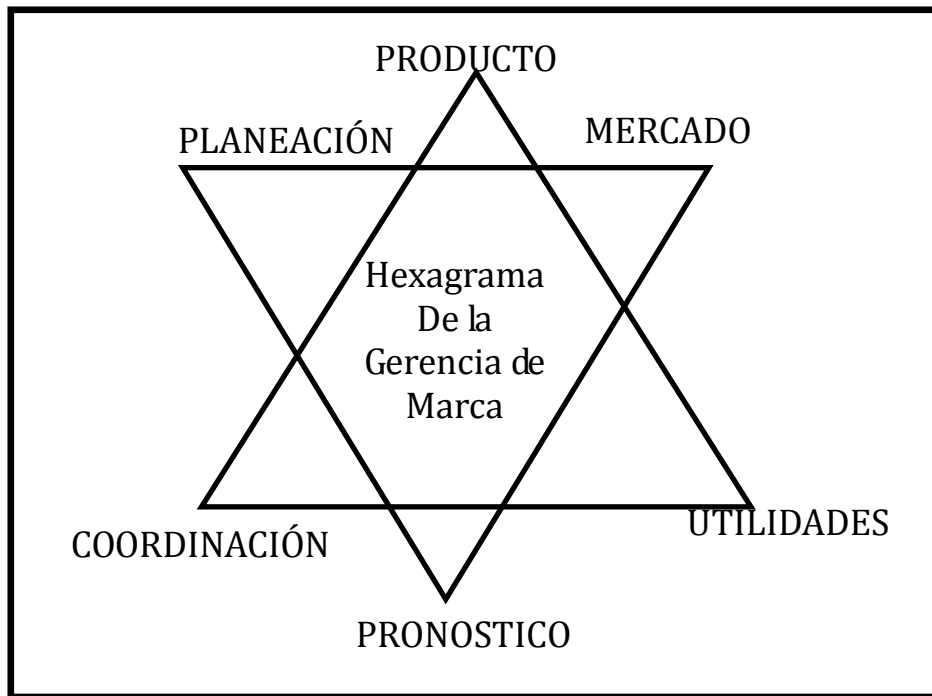
1.- Producto. El gerente de marca se ocupa primordialmente del producto mismo, debe tener la autoridad total sobre el producto individual, y reconocer que frecuentemente el producto es intangible, aunque también es variable.

2.- Mercado. Es la entidad específica en la que se venderá el producto. Por lo tanto, es evidente que el gerente de marca necesitará conocer completamente su mercado y ser responsable de ese conocimiento, examinará la información real: población y densidad, geografía, demografía, factores sociales y psicológicos, restricciones legales y de comercio, etc.

3.- Utilidades. El gerente de marca busca mejorar las utilidades, cuándo y dónde esto pueda hacerse.

4.- Coordinación. Como coordinador, el gerente de marca actúa como foco central de la información sobre el producto. En ese caso, estará actuando como un comunicador y un intérprete.

**Figura No. 11. Hexagrama de gestión de marca**



**Fuente:** (Montolla y colaboradores, 2013)

5.- Pronósticos. Abarcan al mercado en su totalidad y en sus diferentes secciones, e incluyen la posición de la compañía en el mercado pronosticado. Puesto que en muchos casos no hay sistemas existentes que permitan pronosticar con exactitud, una parte de la responsabilidad del gerente de marca consistirá en ayudar al desarrollo de esos sistemas, y no solo se ocupa del sistema de pronósticos, en lo que respecta a la técnica, sino también de la acumulación de datos y de una entrada constante de información confiable.

6.- Planeación. Es el resultado de los conocimientos únicos del gerente de marca y de su extenso conocimiento básico de la corporación. Como hay grandes variaciones en el tamaño y personal de las compañías, variará también la participación exacta del gerente de marca en la planeación. Puede variar desde la responsabilidad del plan total de mercadotecnia (en el que actúa principalmente como coordinador, ensamblador y autor

final), hasta la sencilla responsabilidad del segmento de planeamiento de productos del plan total.

### **3.6 Estrategia de Marca**

La Estrategia es un elemento fundamental en la existencia de un ente, individuo u organización. La estrategia de marca responde a la combinación de los planes para el futuro con los patrones del pasado. Toda acción futura requiere de un plan para alcanzar las metas propuestas y el plan requiere de un conjunto de estrategias. La planificación estratégica nos permite ir desde hoy, en el cumplimiento de nuestra Misión, hacia la consecución de nuestra visión en el futuro.

Con valores establecidos, una proposición o estrategia de marca está lista para ser realizada, utilizando como punto de partida, los objetivos y la investigación exhaustiva de la marca ya que son las claves para desarrollar una estrategia consistente.

Un valor establecido para desarrollar una estrategia de marca puede radicar en la imagen que tiene la marca frente al target, entonces se debe:

- Identificar cualidades esenciales del target
- Evaluar qué tan bien percibe el target la marca
- Identificar los resultados y diferencias de percepción de la marca
- Desarrollar una respuesta estratégica antes las lagunas que posee el target en su percepción de la marca
- Ejecutar una estrategia de comunicación de marca basadas en esas respuestas.

La estrategia comienza con la satisfacción del cliente, la cual es la razón de ser de cualquier organización. La firma debe tener la certeza de su capacidad para brindar satisfacción en forma continua para poder diseñar un plan de inversión que le garantice su crecimiento; es competitiva, el objetivo de una estrategia es diferenciar la compañía de

sus competidoras, de tal forma que los clientes perciban una alternativa distinta y adquieran un hábito repetitivo de preferencia.

Puede establecerse también una estrategia de marca por producto. Esta estrategia tiene ventajas que tratan de contrarrestar los inconvenientes de la de una marca única: por ejemplo, el fracaso de un producto no perjudica al resto, al menos, los perjudica en menos medida que cuando están hermanados por una marca única. Indudablemente, se pueden comercializar productos muy diferentes porque la imagen de alguno es independiente de la de los demás. En la misma dirección, permite a la empresa o al producto posicionarse en segmentos bien diferenciados. Claro es que estas ventajas se equilibran con frecuencia con los inconvenientes, los decisores, y los responsables deben decidir si no llegan a superar o equilibrar las ventajas.

En los últimos años se ha establecido una estrategia de marca mixta, que es la estrategia que se está imponiendo entre los grandes distribuidores. El minorista, sobre todas las grandes cadenas de distribución, puede optar por tener líneas en la que solo vende productos con marca propia o venden, además, con la propia marca productos con marcas de fabricantes que compitan con aquellas. Y a esta clase de línea de productos se les desarrolla una estrategia de marca basadas en sus ventajas. Hay casos muy destacados como es Carrefour, Hipercor, entre otros, con sus marcas blancas.

La estrategia corporativa y la estrategia de marca tienen una relación muy cercana, puesto que el objetivo final en ambos casos es desarrollar una ventaja competitiva consolidada. La estrategia corporativa define los medios para crear y explotar esa ventaja. La estrategia de marca hace parte de la estrategia corporativa, es el proceso por el cual se posiciona la oferta de una firma en la mente del cliente para generar una percepción de ventaja. En este sentido, se establece la importancia de gestionar correctamente una marca, más allá de que el producto sea bueno o no; su éxito o fracaso dependerá de cómo se maneje en el mercado y de cómo llegue al consumidor.

## **CAPITULO IV**

### **Cambio de imagen de marca**

El cambio de imagen de marca es una práctica utilizada en empresas que ven la salida al déficit de un producto o servicio en el mercado o simplemente como solución ante un mercado donde su marca como tal no funciona o no crece. Pero el cambio de imagen va más allá, puntos que se tocarán en este capítulo, en qué incurriría la marca, qué puntos se deben tomar en cuenta, como afectaría su posicionamiento o la relevancia de la misma en el mercado. Ya que el cambio de imagen no es solo cambiar el nombre y logos de la marca, sino la visión del mercado de ella.

#### **4.1 Definición de cambio de imagen de marca**

Cambiar la imagen de una marca supone un reto importante puesto que implica también por regla general el cambio en la estrategia de comunicación. La persuasión en estos casos se convierte en la táctica utilizada, a veces por quien hace la propuesta, y otras, por quien la recibe. Después de un proceso en que el análisis y diagnóstico del mercado y su competencia se hace imprescindible, se pone la idea encima de la mesa y se llega a analizar puntos, como recuerdos y asociaciones del consumidor; en este cambio él mismo podrá mantener la asociación e identificación mejorándola gracias a la nueva estrategia que se pone en marcha, acápite importantes de analizar cuándo se decide dar un paso de cambio de imagen de marca.

Bill Merrilees y Dale Miller establecieron que el Cambio de Imagen “es un proceso de cambio incremental en oposición a un cambio radical, lo que exige consideraciones sobre el cambio de gestión, inicialmente a nivel de diseño de la formulación de la nueva visión de la imagen a implementar, no es una transferencia del significado de un momento a otro” (Merrilees, 2007, p. 7).

No solo es cuestión de cambiar logos o diseños sino toda una estructura en la marca. Como estableció Jaime Estévez, CEO y fundador de AgoraNews: “En cuanto a la imagen de marca en logotipos y diseños soy más de sensaciones que de reflexiones”(Branding: Cambio de imagen y web AgoraNews, 2010). Por supuesto que es importante la imagen y el diseño en un logotipo, pero no se puede olvidar que lo que importa es la sensación y la percepción que tenga el mercado de nuestra marca. Él es el que posiciona la marca en función de los valores percibidos de la misma.

El cambio de imagen englobará tanto la actitud estratégica de la marca, como la visión sistemática, o sea su funcionamiento, capacidad de manejo y control, además de la orientación semiótica de la imagen que no es más que los significados y valores, funcionales, racionales y emocionales que diferencian un producto/servicio de otro, toda la simiente estructural de la misma, por ello quien lo diseñe, conceptualice y haga las estrategias debe tener todo esto en cuenta.

## **4.2 ¿En qué incurriría una marca para cambiar de imagen?**

El cambio de imagen de marca no se fundamenta solamente en la estructura física de diseño de una marca, en logos y línea gráfica; esto va más allá, cuando una empresa decide cambiar la imagen de su marca; sea principal o no, incurre en un cambio de horizonte o una vuelta en la línea del tiempo que tiene dicha marca. Vuelta que puede ser exitosa o fracaso terrible para la marca.

Si se pudiera enumerar ciertos puntos en que la marca incurriría, se pueden desarrollar los siguientes:

1. Clientes: la marca incurre en la fase de incertidumbre de cómo el cliente aceptará dicho cambio y como este reaccionará positiva o negativamente a la marca. ¿Va el cliente a entender el cambio o no?
2. Empresas: el cambio de imagen de marca representa una serie de cambios internos en la empresa, es decir, la marca incurre en un cambio de su identidad que va acompañado con una transformación interna que revela un nuevo diseño de canales de ventas pensado en facilitar la interacción entre la empresa y el cliente, creando esto, una nueva cultura y expectativa en la empresa. Pero como la empresa pase por ese filtro dependerá de cómo cada empleado reaccionará a ese cambio y será un porcentaje determinante para el éxito o fracaso de la nueva imagen, ya que cada empleado se vislumbra como la cara de la marca y si este digiere, acepta y proyecta el cambio, el consumidor se sentirá más confiado en aceptarlo.

3. Mercado: cómo el mercado reaccione a la nueva imagen y cual posición va a desarrollar la competencia frente a ella.
4. Atributo: qué trae de nuevo este cambio, cuál es el atributo o novedad para desarrollar un cambio, qué se quiere lograr con él y cómo este es encaminado en el transcurrir del proceso de desarrollo del cambio para que se destaque.

El proceso de cambio es transición, pero como ese proceso se lleve a cabo determina cuán exitoso podría llegar a ser, esto no quiere decir que el proceso sea lo fundamental, sino que como se maneje puede llegar a afectar la marca (Manrique, 2014).

### **4.3 Diferencia entre cambiar y modernizar la imagen de una marca**

Cuando se habla de la imagen de una marca, existe una diferencia importante entre cambio y modernización de la misma. Cabe notar que en ambos casos la marca sufre una diferenciación en el mercado, en el primer caso radical, y en el segundo, sutil. Para abordar esta diferencia más a fondo se pasará una revisión entre ambos conceptos:

Cuando se habla de cambio de imagen como se ha expuesto en un punto anterior, se plantea la modificación de la representación mental, idea u opinión de una cosa (en este caso la marca) para convertirla en algo distinto u opuesto a lo que era. O sea, que aunque la marca puede seguir llevando el mismo nombre su enfoque da un giro de 180°; ya no posee el mismo rumbo y en muchos casos la percepción de la misma es muy distinta al que tenía antes del cambio.

Ahora bien, cuando se habla de modernizar una marca, se vincula al caso de que la imagen de una marca va cayendo en la obsolescencia y se va percibiendo como antigua. Con el paso del tiempo varias marcas modifican, retocan y refrescan el logotipo, en vista que tarde o temprano llega el instante de detenerse en la comunicación de una empresa para evaluar si es el momento de renovar su identidad, pero esta renovación en diseño e identidad es parcial. Se da paso de ese modo a que se pueda preguntar: ¿es esto simplemente una cuestión estética o es que existe una razón fundamental para invertir en renovar la parte gráfica? Modernizarse implica reconstruir una imagen, fortificar la



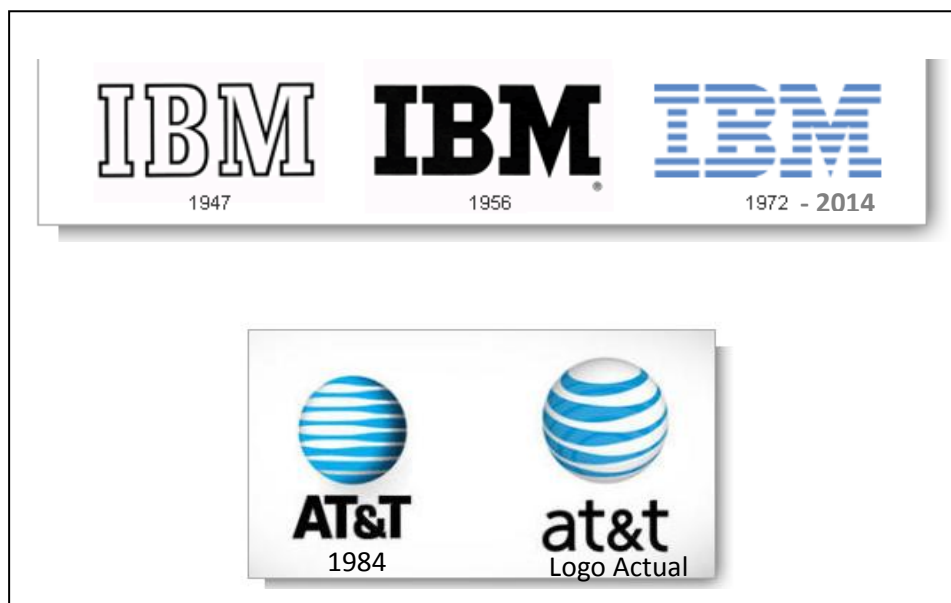
identidad visual y maximizar la comunicación de valores de una marca determinada (Jo Hatch, 2010).

Se podría establecer que en algunos casos se toma la decisión de modernizar una marca por algunas razones como es el caso de que: el público objetivo que se tenía 10 años atrás ha cambiado, y con ese cambio la marca debe modernizarse para poder cumplir su meta de atrapar otro público y ampliar su cartera de grupo de interés, pero siempre desde la percepción de seguir reteniendo el público que tenía.

En otros casos, la imagen que posee en toda su estructura gráfica fue creada con la base estética de la época, y al transcurrir de los años se ve la necesidad de hacerla más vanguardista y moderna que se ajuste más al nivel que posee la empresa.

Cuando se quiere arriesgar en otros canales de comunicación y plataformas, materiales y espacios publicitarios, si el logotipo o imagen gráfica no fue creado pensando en encajar en envases, o sobre los materiales de sus productos o empaques. Se ve la necesidad de reestructurar todo lo gráfico.

Si se tendría que dar un ejemplo de modernización de marca, se podría proyectar marcas tales como las presentadas a continuación:



En ambos casos, estas marcas a través de los años han visto la necesidad de modernizar su imagen gráfica para mantenerse a la vanguardia en el mercado, al mismo tiempo que su identidad ha sido fortalecida, pero ninguna de las dos han hecho un cambio drástico de cambio de imagen; más bien, han implementado un sentido más acabado en lo que a innovación se refiere y han plasmado esto tanto en identidad gráfica como en la imagen de marca.

Pero si se habla de cambio de imagen se podría mencionar a British Airways (Jo Hatch, 2010). Esta aerolínea británica que pasó por un reposicionamiento después de ser privatizada porque muchos británicos la conocían como *bloody awful* (espanto horroroso), al ser privatizada se reposicionó como la “aerolínea favorita británica”, simbolizando la nueva atención al cliente, lo que conllevó a decenas de modernización del logo y todo el contexto de diseño, y permitió acabar con su antigua estigma.

*British Airways* comenzó a enfrentarse a presiones del mercado y se vio en la obligación de arriesgarse a un cambio de imagen, creando toda una imagen de que esta aerolínea sería conocida como la “Favorita en el mundo”, con una visión global y cultura orientada al servicio, conllevando cambios dentro de la infraestructura hasta de las aletas de los aviones, pintándolas con diseños que conmemoraban el mundo entero, cambio de ser la bandera británica y símbolos británicos a llevar símbolos del mundo entero una forma de visualizar su visión estratégica, utilizándoles en anuncio y toda la campaña gráfica, dentro y fuera del aeropuerto, donde personas de distintos continentes se reunían con sus familiares en el extranjero, yendo de frente con la cultura dominante de la britanidad, causando un boom en todo el Reino Unido, pero más importante aún dentro de su propio personal que no cuajó con esta apuesta de cambio, no digirió que esta aerolínea pasara de ser propiedad británica a propiedad del mundo.

Cabe indicar que este cambio fue desastroso para la compañía. Después de un par de años no pudieron sustentarlo más y tuvieron que volver a la visión que tenían porque entendieron que la compañía había perdido una de sus características más importantes, que la asociaba a las comunes virtudes británicas (puntualidad, saber estar, etc.).



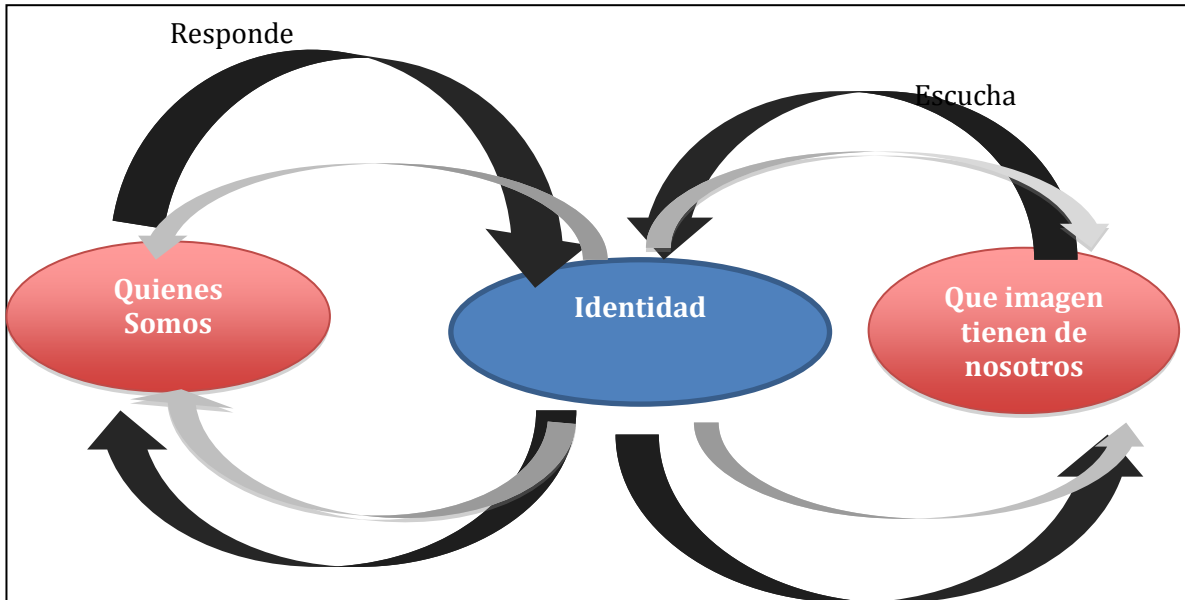
#### 4.4 La imagen que se revierte en su identidad

Una marca puede ser percibida de una manera diferente a la identidad que tenga o se haya esforzado por mantener, pero ¿por qué podría darse esta situación? Por varios factores; pero uno determinante es el hecho de que la marca no sepa o no haya fijado una identidad clara para ser percibida correctamente por el grupo de interés y esa identidad se haya proyectado como la imagen real de la misma.

Puesto que la identidad es una apuesta estratégica que hace la marca por ser percibida de una manera determinada, si esa estrategia no posee la fuerza necesaria para mantenerse firme y todos los recursos y esfuerzos se vuelcan a esa dirección, la percepción que llega al grupo de interés y el que este crea de la marca la imagen que proyecta de ella misma, puede causar problemas, no es lo mismo quién soy a qué piensan los demás que soy yo.

La imagen de la marca que llegue al mercado es lo que realmente este piense que es la marca y puede tomar esta percepción como la identidad que posee la marca y cómo la visualiza. Por supuesto, todas las organizaciones se enfrentan en algún momento a imágenes decepcionantes de los grupos de interés y quieren cambiarlas, utilizando en algunos casos un nivel de comunicación empleado en la figura No 13.

**Figura No.13**



**Fuente:** (Jo Hatch, 2010, p37),

En la comunicación eficaz de identidad, la comunicación fluye en dos sentidos: uno, va de fuera a dentro y es comparable a escuchar; el otro, va de dentro afuera e implica responder a lo que dicen los grupos de interés de la marca. Como se ve en las dos flechas finas que cruzan la información, las expectativas y las emociones tienen un flujo de doble sentido entre los miembros de la cultura y los grupos de interés.

El flujo de los grupos de interés hacia la marca da una idea de lo que los demás ven, mientras que, en el sentido opuesto, la autoexpresión de la marca tiene que ver con reivindicar quiénes somos o adoptar conductas que indiquen el auto concepto. Cuando el debate acerca de la identidad alcanza su punto álgido, ambas partes escuchan y responden a lo que dice la otra.

En este cruce de informaciones, es cuando la marca debe mantener un flujo de información de su identidad coherente y firme de quien es en realidad, para que esa información se proyecte en la imagen que llega al grupo de interés, una imagen correcta desprendida desde la marca a fin de establecer que como el grupo de interés me percibe, es como realmente soy para de esta manera crear una sintonía concreta y correcta.

La marca tiene su origen en la empresa; no cabe duda que la creación de una imagen de marca en la mente del sujeto esté afectada, sino condicionada en muchos casos, por las acciones comerciales desarrolladas por las organizaciones. La información que sobre la marca transmiten las empresas con el fin de intentar crear una imagen en la mente del consumidor, suele estar fundamentada en todos o en algunos de los beneficios que la marca ofrece ante las necesidades que presenta el individuo.

No obstante, a veces esta información ofrecida por la marca no está directamente vinculada con los beneficios, sino en otros sentidos, destruyendo la identidad que en sí misma tenga la marca. Por esto es importante tenerla clara y contundente, para que todo el esfuerzo que haga la empresa gire alrededor de la identidad que ya han diseñado de la marca.

#### **4.5 Importancia de la Relevancia de la Marca para el Cambio**

La segunda ruta para el éxito competitivo es cambiar lo que la gente compra mediante la creación de nuevas categorías o subcategorías que alteran las formas en que el consumidor o grupo de interés tome la decisión de compra y tenga experiencia de usuario. El objetivo es, por tanto, no solo para vencer a competidores; es más bien para hacerlos irrelevantes por atraer a los clientes a comprar una marca para la que la mayoría o todas las otras marcas no se consideran relevantes porque carecen de la visibilidad de contexto o de la credibilidad.

El resultado puede ser un mercado en el que no hay competencia en absoluto para un período de tiempo prolongado, o en el que se reduce la competencia o se debilita, el boleto al éxito financiero en curso.

Para entender mejor la relevancia, se considerará un modelo simple de la interacción de la marca creado por Aaker en su Libro *Brand Relevance*, en el cual la marca consta de cuatro pasos, organizados en dos fases distintas, la relevancia de la marca y la preferencia de marca, como se muestra a continuación (Aaker, 2011):

El Primer Paso: la persona tiene que decidir en qué categoría o subcategoría de su compra utiliza con demasiada frecuencia una marca. No se ha seleccionado o considerado incluso por la categoría o subcategoría, y no porque él o ella prefiere una marca sobre otra. Uno de los retos es la creación de la categoría o subcategoría de la concepción y la ejecución de una oferta innovadora.

Segundo Paso: la persona necesita determinar qué marca va a considerar. Esta es una etapa de tamizado para excluir marcas; las cuales son inaceptables por alguna razón. Una marca no es relevante a menos que aparezca en el conjunto de la consideración de la persona. El principio de relevancia son dos: Relevancia de la categoría o subcategoría y la visibilidad, la relevancia de la energía.

Tercer Paso: tal vez después de algún tipo de evaluación, la persona elige una marca. Esa marca es preferible a otras, tal vez debido a una razón lógica, o algo emocional, o autobeneficio expresivo, o tal vez simplemente por comodidad o costumbre. El desafío es crear las bases de diferenciación y de la lealtad, para que la marca sea la preferida.

Cuarto Paso: establecer si en la persona que utiliza el producto o servicio se produce una experiencia de marca. La evaluación de uso va a depender no solo de las expectativas de la marca, sino también de acuerdo a las expectativas de la categoría del producto o subcategoría como se considera en el paso primero.

De manera más formal se define la relevancia o importancia de la marca, cuando se cumplen dos condiciones:

1. La categoría o subcategoría de destino seleccionado: es una necesidad percibida o deseo por parte de un grupo de interés que se define por alguna combinación de atributos, aplicaciones, grupos de usuarios, u otras características distintivas. Es decir, es cuando el grupo de interés no posee una necesidad real sino un deseo de igualarse a algún grupo de interés.

2. La marca está en el conjunto de consideración: el grupo de interés considera la marca cuando está tomando una decisión de comprar independientemente de que sea necesaria; esta marca ya ha pasado la prueba de selección.

Los pasos tres y cuatro definen la preferencia de marca. Una marca es preferible dentro de un conjunto de marcas que se consideran. La preferencia de marca es el principal objetivo de la competencia y la comercialización, pero, como ya se señaló, este tipo de competencia es difícil y frustrante, ya que los mercados son dinámicos, no estáticos.

La preferencia de la marca solo puede afectar a la relevancia de la marca, si una marca es preferible debido a una proposición de marca convincente, una personalidad fuerte, una experiencia de usuario satisfactoria, y una relación positiva para el cliente.

Tal vez, si la experiencia de la marca supera las expectativas del usuario, la marca debe ser más prominente en la mente del público objetivo; si una marca consigue generar interés y admiración, obtendrá la decisión de selección.

#### **4.6 Posicionamiento de marca, *brand ambitions*, cambio de marca**

Para triunfar en nuestra sociedad sobre comunicada toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva, una posición que tenga en cuenta no solo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores. La publicidad está entrando en una nueva era donde la estrategia es la reina, el punto de lanza. En la época del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo. Sin embargo, hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente en perspectiva.

El posicionamiento de marca se refiere al objetivo de los consumidores para comprar la marca de preferencia a otra. Se asegura que toda la actividad de la marca tiene un objetivo común, el cual es guiado, dirigido y entregado por los beneficios de la marca y razones para comprar, centrándose en todos los puntos de contacto con el consumidor.

Si se analiza de qué debe asegurarse el posicionamiento de marca, se podría sacar las siguientes interrogantes:

- De ser sostenible ¿puede ser entregado constantemente a través de todos los puntos de contacto con el consumidor?
- ¿El posicionamiento puede ser único, distintivo y diferenciador frente a los competidores?
- ¿Es significativo y alentador para el nicho de mercado?
- ¿Puede ser apropiado en los principales mercados geográficos y las empresas?

El posicionamiento implica la identificación y determinación de los puntos de similitud y diferencia para determinar la identidad de la marca y crear una imagen de marca propia dentro de su posición. Es clave en la estrategia de marketing, un posicionamiento de marca fuerte dirigiendo la estrategia de marketing, explicando los detalles, la singularidad de la marca y su similitud con las marcas de la competencia, así como las razones para la compra y el uso de esa marca específica.

El posicionamiento es la base para el desarrollo, el aumento de los conocimientos y percepciones de los clientes, es la única característica que establece su servicio, aparte de sus competidores. Dependiendo cómo la marca se posicione en el mercado es como puede ser percibida y adquirida por los consumidores.

El posicionamiento define dónde estamos en relación a los que compiten con nosotros hoy, es una fotografía estática de un momento dado (Prat, 2012). El posicionamiento no te permite verte en lo adelante, punto que no comparte el *Brand Ambition*.

Desde el punto del *brand ambition*, si se desea llegar a un punto determinado, lo más importante no es quedarse estático sino moverse; por ello, se establece en un punto delante del posicionamiento. Esta afirmación, que encierra en su simplicidad una cierta ironía, podría servir de imagen o ejemplo para comenzar a reflexionar sobre cómo el



*brand ambition*, es la vocación de ser que deberían tener las marcas que se distingue y separa de la noción de posicionamiento que se ha instalado entre nosotros.

El *Brand Ambition* da una perspectiva más dinámica y activa al *Branding*, es proyección, es lo que se desea ser y programar, como transformar el entorno en que se envuelve la marca, es en sí misma una tarea inacabada, un duradero compromiso que hace suyo la marca y sintetiza la razón y el motivo por el que nuestros productos y servicios tienen sentido y lugar (Morerris, 2010).

Qué implicaciones tiene el *Brand Ambition*: establece una visión proyectada hacia adelante y ayuda a que toda la energía y potencial de la marca no esté sujeta a una coyuntura estática o determinada que puede ser claramente pasajera. Cuando tenemos un pensamiento estático de la marca, tenemos dificultades para readaptarla en ese escenario. El *brand ambition* plantea lo que queremos ser y lo que vamos a llegar a ser y cómo vamos a planear nuestras potencialidades y estrategias en ese ámbito (Monerris, 2010). Que más bien podría ser un plan a largo o mediano plazo en el cual toda la organización pone su esfuerzo para llevar a cabo.

Definir un *brand ambition* debería implicar proponer una tarea o interacción en un contexto dado compartiendo responsabilidades. No se trata de acabar en la mera satisfacción de una expectativa sino plantear un trabajo, una faena que de forma comprometida caracterice y distinga; cumplir esa ambición lleva a ser parte importante de la interacción del consumidor con la categoría o de sus preocupaciones (Light & Kiddon 2015), descubrir y adaptar a sus gustos y contextos o extender los matices y riquezas no nos sitúan en una posición estática, sino en un constante esfuerzo que conecta con valores o contenidos.

Hay ambición cuando hay reto, cuando la tarea supone un prolongado reto y demanda interactuar, convencer, persuadir o adaptar, o sea, que es un mover constante y prolongado en el tiempo que hará que la marca, no importando su entorno, camine hacia una posición más adelantada todo el tiempo.

Por ello, cuando se habla de cambio de marca, ¿tenemos que tener una visión estática de hoy frente a nuestra competencia o una visión en movimiento frente a esta?

Mientras más real sea la visión que se tenga de la marca frente a su competencia y posición frente al mercado, se evaluarán los beneficios que se han ganado en cuota del mercado. No se puede solo visualizar una posición estática, ya que el mercado va cambiando la mente del consumidor; en ese mismo orden, no es igual lo que el grupo de interés desea hoy, a lo que deseará mañana, lo que este piensa o cómo posiciona hoy la marca, a cómo la verá en un par de días. Es importante conocer el posicionamiento que tenemos, pero también la ambición proyectada que tenemos en movimiento de la marca, dependiendo de la visión global que se tenga, se podrán dar pautas y movimientos acertados en el mercado.

Es significativo saber dónde se está hoy, porque esa posición será determinante para definir a donde se quiere o se establece que se estará en el futuro, es una visión temprana de donde se estará en el futuro (Light & Kiddon 2015). No se debe permitir un acomodamiento por el lugar preferencial que se tenga de la marca, sino combinarla con el *brand ambition* para que esta pueda desenvolverse, accionar y alcanzar bajo una estrategia consistente otro posicionamiento que dé como resultado estar a la vanguardia y no quedarse mirando sino dando pasos firmes hacia delante (Monerris, 2010). La ambición de proyección que se tenga de la marca debe ser el foco de luz que impulse a ganar espacio del mercado en el tiempo establecido.

**CAPÍTULO V**  
**Kelme y el Mercado Deportivo**

Existen diferentes tipos de mercados donde se desenvuelven las marcas. La presente investigación se desarrolla en el mercado deportivo, de ahí la importancia de definirlo e investigarlo, luego entonces se desarrollara la marca de estudio Kelme, su historia, la estructura que la forma y su línea de vida en el mercado deportivo.

## 5.1 Panorama del Mercado Deportivo

El mercado deportivo se rige por varios componentes en los que están la ropa, calzado, accesorios y demás suplementos deportivos. La ropa deportiva, incluyendo dentro de este grupo el calzado deportivo, es un tipo de producto utilizado habitualmente en público, y en el que las tendencias de moda, así como los aspectos técnicos, materiales, sistemas de transpiración o amortiguación, durabilidad, tienen mucho peso en la decisión de compra (Río, Vázquez, & Iglesias, 2001; Del Río *et al.*, 2002).

Para este tipo de mercado, es además, de un sector en el que se realiza una fuerte inversión publicitaria y de patrocinio, lo que hace que los consumidores dispongan generalmente de mucha información de las características de las diferentes marcas (Río *et al.*, 2002).

Dos de las marcas pioneras que han llegado hasta nuestros días en el negocio del material deportivo son Adidas y Puma, que comparten además su origen en 1920 (Peters, 2010; Smith, 2007; Watez, 1998), y que mantuvieron su liderazgo y políticas agresivas de competencia hasta bien entrados los años 70 del pasado siglo XX (CBI, 2010).

La publicidad de Nike o Adidas es, año tras año, un ejemplo de expresividad y de narrativa contemporánea que consigue crear imágenes potentes, emotivas y perdurables en el público observante. Las marquesinas de los autobuses, verdaderos espacios de exposición de nuestro tiempo (Fumaroli, 2009), tienen, por su parte, en Decathlon a uno de sus mejores aliados.

La narrativa de Decathlon es bien diferente a la de Nike o Adidas. Sus protagonistas no son las estrellas del deporte, son los propios productos de sus marcas propias –marcas pasión- que compiten con éxito por su excelente relación calidad-precio y por su original diseño, su ergonomía o su capacidad funcional (Ohl & Tribou, 2004).

Nike, por su parte, ha sabido construir una imagen sobre la vida de los héroes deportivos y sobre su propia marca, siendo además una de las primeras marcas que realizó publicidad solo con su logotipo, sin que apareciese producto alguno (Goldman & Papson, 1999). La marca ha construido un estilo fácilmente narrable con su filosofía del *Just Do it*, que sugiere acción y placer.

El logo de Nike es en definitiva, uno de los más importantes y reconocidos del mundo, a la altura del de Coca Cola, convirtiendo a Nike en una verdadera empresa de comunicación (Ohl & Tribou, 2004).

Los objetos deportivos suelen además marcar épocas de la vida de las personas: raquetas, vestimentas, bicicletas, balones pueden hacer recordar un hecho memorable, el momento de un aprendizaje, o incluso son considerados objetos de la suerte (Ohl & Tribou, 2004).

Los objetos deportivos son objetos de acción. Además, el deporte se ha constituido en un elemento narrativo con un sentido comunicacional y transcultural único (Pérez González, 2010) Las imágenes y los comentarios sobre deporte ayudan y facilitan dar sentido a conductas sociales por la puesta en escena de hechos positivos (Ohl, 2000).

En este mercado el papel de los más jóvenes es muy importante para el sector de fabricantes y distribuidores de material deportivo por muchos motivos. Uno de ellos es que el gasto medio en productos deportivos de los jóvenes se sitúa muy por encima del gasto en otras franjas de edad. Los jóvenes encuentran en los productos deportivos una primera

manera de expresar su paso de la niñez a la adolescencia (Ohl & Tribou, 2004), y para marcar su clase e independencia.

Sin lugar a dudas, la presencia de las marcas dentro de las redes creadas con el desarrollo de la Internet era clave para poder mantener contacto directo con los más jóvenes, que actualmente son la primera generación de los denominados nativos digitales (Prensky, 2001). Por ello, las empresas y marcas deportivas más importantes están allí desde que en 1995 se crearon los primeros canales comerciales.

Nike está en la red desde 1997. Ha vivido todos los vaivenes de la industria online, todos sus cambios estructurales y culturales hasta llegar a poseer una excelente estrategia y presencia en la red, cuando esta parece haber alcanzado su etapa de madurez gracias a la variedad de sus productos y la comunicación irreverente en algunos casos. (Mejia, 2013)

Dentro de este mercado existe un punto fuerte al que se anclan las principales marcas, para destacar y ganar cuotas de mercado que es patrocinio deportivo; por esto se abordará en el punto que continúa.

## **5.2 Principal fuente de ejecución de las marcas: El Patrocinio Deportivo**

Para poder comprender mejor el patrocinio deportivo, se tiene que conceptualizar en qué consiste. Sabemos que se ha investigado a través de los años. Heard (1981) lo definió como un acuerdo comercial mutuamente beneficioso entre el patrocinador y el patrocinado para alcanzar objetivos explícitamente definidos. Mientras Witcher (1991) lo conceptualizó como la provisión de ayuda financiera o material a acontecimientos o actividades que no forman parte de la actividad empresarial habitual pero de la cual derivan beneficios comerciales a través de su asociación. Más para el 2000, Mullin dijo de este que era la adquisición de derechos para afiliarse o asociarse directamente con un

producto o acontecimiento con el propósito de obtener beneficios relacionados a esa afiliación o asociación.

Una definición más actual fue la establecida por Barreda (2009) quien afirma que el patrocinio deportivo es una herramienta de comunicación en la que se da una provisión de recursos (económicos, fiscales, físicos, humanos) por parte de una o más organizaciones a una o más personalidades deportivas, autoridades deportivas u organismos o códigos deportivos, para permitir el/la los patrocinado/s seguir alguna actividad a cambio de derechos contemplados en términos de la estrategia de comunicación de marketing del patrocinador, y que pueden ser expresadas en función de objetivos corporativos, de marketing, de ventas y/o comunicación, y medidos por conexión entre los objetivos y el resultado deseado en sentido de inversión monetaria y no monetaria (Barreda, 2009).

El patrocinio deportivo va evolucionando y creciendo en los últimos años. Este fenómeno se habría visto favorecido por diversos factores entre los que se pueden citar: “La implementación de deporte y la cultura como valores sociales, el marco de relaciones o *stakeholders*, la responsabilidad social corporativa y la normativa legal del patrocinio frente a la publicidad” esto basado en que el deporte de élite es un auténtico embajador en cualquier ámbito (Echeverri, 2015)

Los objetivos corporativos del patrocinio deportivo se han estudiado en torno a tres variables principales (Chadwick y Thwaites, 2005):

- Objetivos a nivel de empresa: generar notoriedad pública, generar atención en los medios y mejorar la imagen de la empresa.
- Objetivos sobre productos existentes o lanzamiento de nuevos productos: incrementar los niveles de notoriedad, reforzar la percepción del público objetivo e incrementar las ventas.
- Objetivos de relaciones públicas: mejorar las relaciones de negocios y comerciales, aumentar la motivación de los empleados y promover la implicación de la comunidad.

En conclusión, el patrocinio deportivo tiene como objetivo, generar predisposición a comparar el producto o servicio de la organización que patrocina, y ayudado por otras herramientas de marketing mix, desencadenar la compra y obtener por consiguiente un beneficio económico de forma indirecta. Desde esta perspectiva se ha planteado que el patrocinio, para ser realmente eficaz, debe ser considerado parte de una estrategia global IMC (Construcción integral de marketing) y no solo una herramienta de comunicación aislada (Sneath, 2005).

La legislación ha desempeñado un papel decisivo para el desarrollo de las actividades de patrocinio, pues numerosas investigaciones establecen que la prohibición de anunciar en televisión bebidas alcohólicas y tabacos por parte de la legislación ha incrementado el uso del patrocinio, en especial el deportivo (Gómez, 1993; Carrigan y Carrigan, 1997; Morrison, 2006). Las empresas de tabaco y alcohol se sienten atraídas por las percepciones estilo de vida saludable, aventurero y simbolismos de un tiempo de entretenimiento y diversos que ofrece el patrocinio deportivo (Fraiz, 2001). Pero a su vez esto les trae problemas de congruencia; por ejemplo, en el caso de los co-patrocinadores, las empresas son susceptibles en sus actividades de patrocinio para unirlas al tabaco o al alcohol, ya sea por susceptibles o por incongruentes, en el del casi deportista individual, también ha de ser congruente con la imagen del patrocinador (Cornwell, 2005).

### **5.2.1 Tipos de Patrocinios**

En referencia al nivel de intercambio se distinguen tres tipos de patrocinios:

1. Básicos, en los cuales el intercambio entre patrocinador y patrocinado se reduce al pago de una cantidad por mostrar, directa y/o indirectamente (en los medios de comunicación) la marca patrocinadora.
2. Intermediarios, incluyen además la exportación de la imagen del patrocinador tomado como base al acontecimiento.



3. Ampliados, incorporan otros derechos de exportación como publicidad preferente, suministro de productos o cualquier otro servicio que pueda acordarse (Barreda, 2009).

Según la implicación del patrocinador con el acontecimiento, puede ser creado específicamente por la empresa patrocinadora o existir con anterioridad a la acción de patrocinio.

### **5.2.3 Cultura como valor social para implementar el deporte**

El aumento del tiempo libre desarrolla la importancia acordada a las actividades deportivas y culturales y la tendencia a una plenitud individual y una orientación altamente hedonista de la vida, acompañado de una sociedad activa y crítica (Zentes y Deimel, 1991). En este sentido, en las sociedades actuales, el aumento del tiempo de ocio, del grado cultural y del poder adquisitivo han desempeñado un papel fundamental para convertir al deporte en un estilo de vida y un modelo de seguir, en los cuales el consumo masivo de espectáculos y eventos deportivos ha ido cobrando, progresivamente, una gran relevancia, patentizando su protagonismo, especialmente en los medios de comunicación (García y Llopiz, 2006).

El deporte es percibido como un componente de estilo de vida sólido, en algunos casos aventurero y arriesgado, y simboliza un tiempo de entretenimiento y diversión (Fraiz, 2001), el despliegue de medios para promover la educación física, el deporte para todos, el ejercicio y el bienestar, a que la actividad física repercuta positivamente en la vida del individuo (Quiroga, 2001). Así pues Cantó y Ribas (2004) establecieron que en una sociedad cada vez más inclinada hacia el ocio, el patrocinio favorece claramente esta tendencia. Aunque se debe establecer que no en todas las sociedades el deporte refleja todas estas consideraciones, en muchos casos es un símbolo fuerza de superación, pero no menos cierto es que en esta época se vive mucho del estilo *fitness* ligado al deporte y ha aportado que más personas se ligan a el mismo.

En este sentido, y dada la relevancia del deporte en las sociedades contemporáneas, el crecimiento en número de espectadores y fans deportivos (Argus, 2004) el incremento de la competencia en los mercados, la ampliación e internacionalización de los mismos, la aplicación de las nuevas tecnologías en la investigación comercial y la difusión del marketing relacional son algunos de los factores que conducen a que el estudio del consumidor sea un elemento de partida para el diseño de estrategias de comercialización efectiva (Pérez, 2006). Por ello, es necesario profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor de espectáculos deportivos, pues un mejor entendimiento éste permitirá a los *stakeholders* relacionados, planificar, implementar y evaluar las estrategias de marketing de una mejor manera.

#### **5.2.4 Gestión de las relaciones con *stakeholders***

Las formas más tempranas de patrocinio se corresponden con una herramienta de comunicación flexible y capaz de alcanzar múltiples audiencias, como los clientes actuales y potenciales, los proveedores, el personal, los líderes de opinión, las comunidades locales, etc. (Seitanidi y Ryan, 2007).

El mantenimiento de una buena relación con el cliente y con todos los *stakeholders* o público de interés relacionados es crucial (Cantó y Ribas, 2004). En los consumidores actuales y potenciales el patrocinio influye mediante la creación de notoriedad para los nuevos productos y el aumento de la importancia de las marcas; en los miembros del canal influye mediante la creación de notoriedad la cual facilita la aceptación del producto; en las instituciones financieras el patrocinio influye mediante la creación de notoriedad entre los inversores potenciales, que puede facilitar la obtención de créditos o la atracción de inversiones potenciales. Además, como establece Miyazaki y Morgan (2001) los mercados financieros valoran la adquisición de patrocinios olímpicos. En cuanto a los líderes de la comunidad el patrocinio influye mediante la creación de buena reputación; en este sentido, hay patrocinio de acontecimientos que mejoran significativamente las relaciones corporativas con la comunidad (Dean, 2002).

Las organizaciones que sobresalen haciendo las cosas bien mientras hacen el bien pueden utilizar el marketing con causa para crear ventajas competitivas sobre las organizaciones mientras construyen relaciones con varios grupos de *stakeholders* como son los fans, comunidad local, medios de comunicación y líderes gubernamentales.

### **5.2.5 Patrocinio deportivo como razón social en empresas**

La popularidad de uso del marketing con causa en el deporte está creciendo. Esta circunstancia resulta especialmente importante, pues este tipo de campañas crean con frecuencia situaciones beneficiosas para todas las partes implicadas (McGlone y Martin, 2006). Así como señala Polosky y Spped (2001) desde que el patrocinio deportivo se ha vuelto una herramienta frecuente en los estadios deportivos, las empresas están intentando aumentar el valor de sus patrocinios mediante mecanismos como el marketing con causa. Así las empresas eligen apoyar causas por muy diversos motivos, bien sea para vincular sus productos con causas o asuntos de resonancia para sus públicos objetivos o para estimular las ventas a corto plazo del producto. Es cierto que es altamente comercial y rentable, pero como expresa Santos (2013) también se atisba un punto en lo que a responsabilidad social se refiere, puesto que de no ser por las empresas que invierten sumas de dinero en muchas ocasiones desorbitadas no sería posible celebrar muchos de los eventos deportivos, sobre todo, los más relevantes.

Capriotti (2007) estableció que el esfuerzo de una organización es asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la sociedad, ya que las organizaciones asumen cada vez más que tienen un rol social, no solo comercial; por lo que el patrocinio puede ser considerado desde otra perspectiva diferente al intercambio comercial entre patrocinador y patrocinado, introduciendo un factor clave en el desarrollo de la actividad como es el interés general, permitiendo que el patrocinio se transforme en una expresión de la responsabilidad social empresarial, sustentada en la ética y los principios corporativos, y no solo en su estrategia de comunicación; Esto, dando un aumento de la importancia de la responsabilidad social corporativa para las organizaciones deportivas así como para los mega eventos que organizan (Babiak y Wolfe, 2006).

De esta manera el patrocinio adquiere una dimensión diferente, un estatus propio como actividad empresarial, vinculada al carácter y a la vocación social de la organización y a su responsabilidad, inserción y aceptación social, aunque pueda tener, de forma colateral, un efecto sobre los resultados de marketing de la compañía (Capriotti, 2007). Si se observa el patrocinio como un comportamiento cívico de la empresa, se considera que la entidad está realizando una conducta cívica en la sociedad donde está instalada y no como una actividad de persuasión comercial (Cervera, 2015); por lo que el patrocinio tendrá mayor credibilidad pues la conducta corporativa se considera menos manipulable que las actividades de comunicación y los posibles resultados y efectos positivos serán importantes y duraderos.

### **5.3 Historia de Kelme**

Kelme tiene más de 35 años en el sector del deporte. La empresa se dedica a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos para los sectores del deporte y la moda, con una especial atención y acierto en los deportes de equipo, especialmente el fútbol y fútbol sala, y las últimas tendencias. Las oficinas principales se sitúan en Elche (Alicante, España), y su red de ventas se extiende alrededor de todo el mundo (Informe de trayectoria Kelme, 2010).

La empresa fue fundada en 1977, su larga trayectoria empresarial cubre muchos éxitos y eventos de alto rango, como el auspicio oficial del Equipo Olímpico Español en los Juegos de Barcelona 92, o la sponsorización del Real Madrid C.F. desde 1994 hasta 1998, así como el patrocinio del ciclista Kelme, uno de los mejores equipos españoles de la historia de ciclismo (Informe trayectoria Kelme, 2010). El importante desarrollo de Kelme en el mundo de las tendencias y la moda se ha establecido, primero, gracias a la introducción de fuertes e innovadores diseños y la calidad en la fabricación del producto, y por otro lado, gracias a las fuertes sinergias creadas con el deporte a nivel de imagen y tecnología, así como los esfuerzos realizados en acciones de comunicación, publicidad e inversión en relaciones públicas (Informe de trayectoria Kelme, 2010).

La compañía cuenta con unas vastas y modernas instalaciones, con más de 25.000 m<sup>2</sup> distribuidos en diferentes edificios que albergan los diversos departamentos de la empresa. Por igual, dispone de una fábrica propia que produce un amplio abanico de

calzado de alta gama, y un especializado almacén y centro logístico que distribuye los productos por todo el mundo.

Kelme y su imago tipo, la garra, es una marca con amplia presencia en el mercado internacional. La histórica dedicación de Kelme al deporte profesional y amateur, el desarrollo en el mundo de la moda con innovadores diseños, y la larga trayectoria profesional de la compañía, enriquecen la marca Kelme con poderosos valores añadidos. La marca no solo es una referencia presente, sino una de las banderas con mayor potencial del mundo (Informe de trayectoria Kelme, 2010).

### **5.3.1 Filosofía de Kelme:**

Nuestro alrededor está lleno de personas que nunca se rinden, gente anónima, que no teme a los retos, que insiste una, otra, y otra vez. Que tratan de ser mejores de lo que son, que tienen el coraje de soñar y de correr el riesgo de vivir sus sueños. ¡¡¡Qué nunca se rinden!!!

Bajo esta filosofía de marca Kelme logró en los 80 y 90 mantenerse en el punto de mira de los consumidores y del mercado en general, añadiendo a esto campañas y comunicación fuerte en el mundo deportista, anclándose en patrocinios específicamente de ciclismo y atletismo, logrando grandes repunte, incentivando a que nunca es una opción rendirse (Informe de trayectoria Kelme, 2010).

### **5.3.2 Filosofía de Kelme como Empresa:**

Porque no rendirse es pasar 8 meses mejorando el taco de una zapatilla... es desarrollar más de 100 tecnologías para adaptar nuestras zapatillas a las exigencias de cada deporte... nunca rendirse no es meter un gol, es meter un gol por toda la escuadra, gracias al mejor tacto de nuestros materiales... (Informe trayectoria Kelme, 2013).

No rendirse es dejarse la piel, aunque el sol se esconda, aunque el miedo muerda, aunque la victoria esté lejana... ese último esfuerzo puede hacerla realidad.

Acepta el reto.

... nunca... nunca...

... nunca te rindas.

Kelme logró transportar la filosofía que posee en su empresa, repuntándola en la filosofía general de la marca, haciendo esto que todo el que escuche, utilice y viva las zapatillas esté también escuchando y viviendo o más exactamente teniendo una relación con la empresa, puesto que hablan el mismo lenguaje (Informe trayectoria Kelme, 2010).

### **5.3.3 Presencia de Kelme en el Mundo:**

Esta empresa está presente en los siguientes países: Rusia, Belarus, Lاتفيا, Ucrania, Polonia, Dinamarca, Ucrania, Francia, Argelia, Australia, Japón, Brasil, USA, Panamá, Colombia, Venezuela, Chile, Corea del Sur. Según los informes que desarrolla la empresa en todos estos países tienen presencia creciente en imagen y sostenibilidad, utilizando las zapatillas como primer producto de distribución; estos en algunos casos solo llegan por catálogos a los países donde tienen presencia.

Las principales filiales se extienden desde Brasil a Rusia o Estados Unidos, con presencia en nueve países. Kelme cuenta con distribuidores en Suecia, en Singapur y en otros siete países que no alcanzan sus filiales. Y esgrime con orgullo los logros de sus equipos de diseño en la mejora de calzados deportivos (Informe de trayectoria Kelme, 2010).

### **5.3.4 Panorama Actual de Kelme como empresa y marca**

Cuando el sector del calzado empezó a sufrir la cruda competencia asiática, que se aprecia notablemente desde hace un par de años en Elche y su comarca, los pequeños industriales miraban con envidia a los vecinos que habían logrado constituir una marca. Pero también los grandes empezaron a sufrir.

Los problemas del grupo Kelme salió a luz con crudeza a lo largo del 2003 en el curso de un pleito por el despido de un trabajador en Elche.

Javier Vázquez-Doredo, un ejecutivo que se incorporó al grupo en esos años como consejero delegado, explicó abiertamente ante el tribunal que el grupo arrastra deudas por valor de 32 millones de euros por los últimos 3 años y que los dos últimos ejercicios (2001 y 2002) se han cerrado con pérdidas superiores a cinco millones de euros que, según sus datos, se extiende a las nueve empresas del grupo (*El País*, julio, 2003).

La empresa llegó a presentar un informe pericial en el juzgado que afirmaba: "Hoy por hoy, la situación de Kelme roza la quiebra técnica y la operatividad de la entidad se debe a la voluntad de las entidades bancarias, porque si ejecutan sus créditos sólo quedará cerrar las puertas". El perito añadía que las últimas inversiones del grupo "no se habían realizado conforme a la teoría financiera básica".

Vázquez-Doredo citó sucesivas caídas de ventas desde 1999, cuando el grupo facturaba 55 millones de euros, hasta 2002, cuando la facturación alcanzó 38 millones. Y explicó que la situación del grupo se complicó con la adquisición de un edificio para la sede social del grupo sobre una parcela de 22.000 metros cuadrados en Elche Polígono Industrial valorado en nueve millones de euros; con una serie de inversiones en filiales de otros ocho millones y con la compra de instalaciones para nuevas factorías de Kelme en Rusia, que consumieron otros diez millones de euros.

Las fallidas decisiones inversoras llevaron al grupo casi al paroxismo en mayo de 2002, cuando la deuda acumulada creció hasta los 43,5 millones. La suspensión de pagos se salvó gracias a los malabarismos de la Generalitat Valenciana. El Instituto Valenciano de Finanzas, una entidad pública, avaló un crédito de nueve millones de euros al grupo Kelme que asumieron Bancaixa y la CAM, las dos grandes cajas de ahorro valencianas.

Al tiempo se renegociaron otros 14,4 millones de euros de deuda con diversas entidades bancarias. Los 23,4 millones de obligaciones parecían asumibles. Pero la inyección de fondos nunca llegó a las arcas de la multinacional ilicitana.

El administrador impuesto por la Generalitat Valenciana en Kelme, Jorge Reig, explicó que el dinero sirvió en su momento para cancelar deudas pendientes con las propias entidades que concedieron el crédito. El grupo sólo ingreso 1,5 millones.

El claudestinaje, la economía sumergida, es una tradición en la comarca. Pero el volumen del grupo y el calibre de la marca exigen nuevos modos. Y el consejero delegado esgrime un plan de saneamiento para reducir la deuda a nueve millones en 2008 y augura una evolución positiva del margen operativo, pero pide dos años "hasta alcanzar el equilibrio y crecimiento deseado" (Vázquez-Doredo, 2003).

Es posible que esta situación ha creado que Kelme como marca, no aparezca en ningún ranking deportivo en su área (Ranking de marcas de patrocinio deportivo de marcas españolas hecho por consultoría IMG, Best Global Brands, BAV, Forbes deportes, entre otros). No posee visibilidad en revistas deportivas, ni revistas ligadas al deporte (Mundo atlético, Marca, AS, Sport, Mundo deportivo, DXT, Sportraining, Bicisport, etc.) tampoco posee spot publicitario ni ningún tipo de publicidad tradicional.

En la indagación de esta investigación hasta el momento solo tiene visualización en redes sociales específicamente en Facebook y Twitter pero en ninguna de las dos tiene una participación fuerte, ni sostenible, ya que no posee intervenciones ni relaciones con sus seguidores como otras marcas del mundo deportivo.

La conocida marca llegó a patrocinar al Real Madrid, al equipo olímpico español de Barcelona 92 y contó con un importante equipo profesional de ciclismo. Actualmente patrocina a conjuntos de fútbol, fútbol sala, y cuenta con una conocida y amplia cantera de equipos.

Una mala marcha económica choca con los datos comerciales de la empresa, puesto que el pasado mes de septiembre 2012 anunció un «importante acuerdo» para la distribución exclusiva con el Grupo Shivas. Este tratado comercial habilitaría según se informó a la distribución de productos en mercados emergentes como India, Pakistán, Bangladesh o



Singapur. El presidente de Kelme, Carlos García, aseguró entonces que el acuerdo permitiría la apertura de 200 tiendas multimarca en los países antes mencionados.

De acuerdo a la Sala de prensa de Kelme para el período 2013-2014 se convirtió en patrocinador técnico de la LNFS, diseñando el balón oficial del evento, evocando en el diseño la huella de sus zapatillas Kelme Star 360°EVO. Además de convertirse en la marca deportiva que vestirá para el periodo 2014-2016 el Club Franjiverde de Elche CF. Para este mismo periodo se convirtió en auspiciador del Racing de Santander en el Centenario del Club, camiseta que comenzó a vestir la selección para febrero del 2013. Kelme ha firmado un contrato para ser patrocinador técnico oficial del club El Pozo Murcia, auspiciando además de sus jugadores Rafa Fernández y Adrián Martínez para el 2013.

La marca está entrando en la zona Asia-Pacífico; Kelme inauguró una tienda en Indonesia dentro de su estrategia de expansión por la zona, estableciendo dos oficinas comerciales y un showroom, con la finalidad de difundir la imagen de la marca que intenta posicionarse como una de las principales referencias en calzado de fútbol sala y equipaciones deportivas (Cevallos, 2013).

Hoy, Kelme en el 2015 quiere poner solución a varios de los problemas de identidad, y estrena nueva propuesta de valor 'Nunca te rindas', una propuesta que deriva del posicionamiento original de la marca, y de uno de sus iconos más famosos. El error hoy, es no ligar ese posicionamiento con el símbolo que lo construye, 'la garra', y hacerlo a través de la 'K', algo genérico y vacío que no aporta el mismo imaginario que el imago tipo del logo. En este nuevo intento, tampoco se pone orden en la consistencia de las aplicaciones de marca, desarrollando 4 versiones diferentes de la misma en sus productos.

El querer encontrar una salida, más allá de lo deportivo, está haciendo que exploren territorios de tendencias y moda, como ya lo hizo Adidas o Nike. Hasta aquí perfecto, pero

transformando su identidad en cada uno de esos nuevos territorios, en lugar de jugar con submarcas que le ayuden a refrescar la marca corporativa.

El juego entre los pesos del icono 'la garra' y el wordmark (el nombre) han ido variando a lo largo de las décadas, sin un liderazgo claro en su aplicación y con imaginarios completamente diferentes. La Garra: pasión, esfuerzo, tenacidad, deporte. El wordmark: sobriedad, estático, frío, vacío. La poca coherencia y consistencia en las aplicaciones del logo y sus transformaciones constantes, han debilitado el imaginario de la misma en los consumidores (Brazai, 2015).

## **CAPITULO VI**

**Antecedentes empíricos y experiencias en la investigación de marca deporte.**

En las siguientes líneas se describirán diferentes investigaciones sobre el tema en cuestión. Las mismas servirán de trasfondo para visualizar cómo va el mercado de investigación con respecto a la marca deporte. Las mismas nos situarán en el mercado, para determinar como este se maneja y acciona frente a las marcas deportivas.

## **6.1 Antecedentes Investigativos de estudios científicos sobre Marcas de Deportes.**

Luego de buscar en la base de datos WoS, Scopus, Dialnet con los descriptores brand, Marketing, sport, university Spanish, sobre investigación relacionadas con marcas deporte y no haber encontrado entre las universidades españolas indagaciones que fueran en la línea de esta investigación, se procedió a realizarse una búsqueda más amplia utilizando la plataforma del WoS - Web of Knowledge - Fecyt, propiedad de Thomson Reuters y Scopus, propiedad de Elsevier, puesto que es una bases de datos mundiales de referencias bibliográficas y citas de publicaciones periódicas de contenido científico relevante en artículos; son las Universidades (públicas y privadas), Organismos Públicos de Investigación, Centros Tecnológicos, Parques Científicos, Servicios de Investigación Agraria, Servicios de Investigación Sanitaria y Administración Pública de I+D, las que recaban información de esta web; gracias a esta única gestión, todas estas instituciones obtienen inmejorables condiciones económicas, el acceso a una serie de servicios adecuados para instituciones e investigaciones y la accesibilidad tecnológica necesaria para poder consultar la información. En la cual encontramos varias investigaciones, las cuales fueron depuradas para presentar las más aptas para este estudio de caso.

Se analizaron 10 investigaciones, tomándose 6, bajo los criterios de esta investigación y sobre la base de que le aportan atributos científicos importantes a la misma, las indagaciones escogidas fueron resumidas en tablas divididas en 5 puntos donde se puede obtener un extracto de los puntos más relevantes y fundamentales de las mismas:

1. Fuente bibliohemerográfica,
2. Objetivo de investigación,

3. Objetivos e Hipótesis,
4. Método de investigación, y
5. Metodología, Resultados y conclusiones.

Además, en la parte final de las tablas se estableció un punto sobre los aportes de una manera más directos, que arrojan estas investigaciones a todo este estudio. A continuación se presentan las tablas que soportan los resúmenes de las investigaciones seleccionadas:

Fuente bibliohemerográfica	Objetivo de investigación	Objetivos e hipótesis	Método de investigación y metodología	Resultados y conclusiones
<p>Cleff, T. Ph.D.; Dörr, S.; Vicknair, A.; Nadine Walter, Ph.D.. (2013). BRAND EXPERIENCE – HOW IT RELATES TO BRAND PERSONALITY, CONSUMER SATISFACTION AND CONSUMER LOYALTY. AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE ADIDAS BRAND. Interdisciplinary Management Research IX , 731-754, 9, 731-754.</p>	<p>Probar si la experiencia de la marca afecta a la satisfacción del consumidor, lealtad del consumidor y la personalidad de la marca - mirando a una marca específica, Adidas.</p>	<p><u>Objetivos:</u></p> <p>Hacer que la escala de la experiencia de marca Brakus et al. (2009) sea más expresiva y descriptiva.</p> <p>Aplicar la escala a la marca Adidas.</p> <p><u>Hipótesis:</u></p> <p>H1: Experiencia de marca afecta positivamente la lealtad del consumidor para Adidas.</p> <p>H2: Experiencia de marca afecta positivamente a la satisfacción del consumidor para Adidas.</p> <p>H3: Experiencia de marca afecta positivamente personalidad de la marca</p>	<p>Esta investigación empírica se realizó bajo el método descriptivo, mediante un cuestionario en línea a 114 encuestados.</p> <p>Estableciéndose en 3 partes: La primera parte se pregunta acerca de la información general de los encuestados y consta de tres cuestiones: la edad, la nacionalidad y el género. En la segunda parte de la atención se centra en la experiencia de marca. Para averiguar acerca de la experiencia de marca; las personas tenían productos deportivos Adidas, el factor modelo de cuatro de Brakus et al. (2009).</p> <p>La encuesta comprueba si los encuestados son compradores frecuentes de productos deportivos Adidas. Las pruebas intelectuales si los anuncios de Adidas (y su mensaje básico) y la innovación de Adidas están en la mente de los clientes Adidas. La tercera parte comprende declaraciones que implicaban las cinco dimensiones de personalidad de marca de Aaker (1997). Sin embargo, como el foco de la investigación se centra en la</p>	<p>Resultando lo siguiente: De las 4 dimensiones de la experiencia de marca, la dimensión sensorial y afectivo proporciona resultados estables, acumulando en uno de los factores. Los 2 factores restantes, conductuales e intelectuales, se habían separado los resultados en múltiples factores. Arrojando que: en la 1era. hipótesis de investigación (correlación positiva entre la experiencia de marca y lealtad del consumidor) de nuestro análisis de los datos confirma la hipótesis de un modelo estadísticamente significativa. Esto significa que la correlación entre la dimensión intelectual y la lealtad del consumidor no pudo ser verificada. Lo mismo se aplica a la dimensión de comportamiento. El modelo como un conjunto representa la significación, lo que sugiere que las dimensiones afectivas y sensoriales juegan un papel importante en la predicción de la lealtad de los consumidores Adidas.</p> <p>La 2da. hipótesis de investigación para tener un resultado diferente de la primera. Aquí hemos sido capaces de confirmar los hallazgos de Brakus et al. (2009) de rechazar la hipótesis nula de que la experiencia de marca afecta</p>

		<p>de Adidas.</p> <p>H4: La personalidad de marca afecta positivamente la lealtad del consumidor para Adidas.</p> <p>H5: La personalidad de marca positiva afecta a la satisfacción del consumidor para Adidas.</p> <p>H6: La satisfacción del consumidor afecta positivamente la lealtad del consumidor para Adidas.</p>	<p>experiencia de marca, la escala de 15 ítems originales no se ha utilizado. También en este caso, el cuestionario se ha acortado y simplificado - en comparación con la Brakus et al. (2009) utilizaron. Las cinco preguntas propuestas por la lealtad del consumidor de Donthu (2001) y las cinco preguntas de satisfacción del consumidor propuestas por Oliver (1980) se han comprometido a una pregunta.</p>	<p>positivamente la satisfacción. La 3ra. hipótesis, la experiencia de la marca afecta positivamente personalidad de la marca de Adidas, arrojó un valor de p menor que <math>p = 0,05</math> y un <math>R^2</math> ajustado o <math>R^2 = 0,501</math>. Por lo tanto, hay suficiente significación estadística para el modelo y muestra que la experiencia de marca afecta positivamente personalidad de la marca.</p> <p>Hipótesis 4ta. y 5ta. establecen cómo la personalidad de la marca afecta a la lealtad del consumidor y la satisfacción del consumidor. La personalidad de marca tiene una relación similar a la experiencia de marca, en la lealtad del consumidor y la satisfacción del consumidor. La personalidad de marca tiene suficiente evidencia estadística para ambos modelos (p-valor por debajo de <math>p = 0,05</math> en ambos modelos) para confirmar que no es una afección positiva entre la personalidad de la marca y la lealtad del consumidor (<math>R^2</math> ajustado = 0,390) y para rechazar la hipótesis nula de personalidad de la marca que tiene afecto por la satisfacción del consumidor (<math>R^2</math> corregida = 0,166).</p> <p>La 6ta. hipótesis en la satisfacción del consumidor afecta positivamente la lealtad del consumidor. Al igual que con todo el análisis anterior, había suficiente evidencia estadística (valor <math>p &lt; 0,05</math>) para concluir que existe una</p>
--	--	---	--	--

				<p>correlación entre la lealtad del consumidor y la satisfacción del consumidor.</p> <p>En conclusión, la experiencia de marca de Adidas en este estudio de investigación se puede utilizar para apoyar algunos de los resultados alcanzados en Brakus et al. (2009) y Walter et al. (2013). Este modelo puede apoyar la afirmación de que la experiencia de la marca tiene una correlación positiva moderada sobre la personalidad de la marca como se indica en Brakus et al. (2009) y en Walter et al. (2013). Además, este modelo es compatible con las demandas de Walter et al. (2013) sólo en cuanto al grado de correlación entre la experiencia de marca y lealtad del consumidor y la correlación entre la personalidad de la marca y la lealtad del consumidor estuvo cerca de <math>r = 0,45</math> en ambos casos, tanto para las correlaciones. Sin embargo, el modelo de Brakus et al. (2009) encontraron que había una baja correlación entre la experiencia de marca y lealtad del consumidor y entre la personalidad de la marca y la lealtad del consumidor.</p>
--	--	--	--	---



Fuente bibliohemerográfica	Objetivo de investigación	Objetivos e hipótesis	Método de investigación y metodología	Resultados y conclusiones
<p>Popp, B. Ph.D; Woratschek, H. Ph.D. (2016). INTRODUCING BRANDED COMMUNITIES IN SPORT FOR BUILDING STRONG BRAND RELATIONS IN SOCIAL MEDIA. Sport Management Review, Sport Management Association of Australia and New Zealand, 19 (2), 183-197.</p>	<p>Puede el deporte ser un interés en torno al cual las comunidades de marca pueden ser construidas, y además ser enlaces de las comunidades de marca a patrocinio deportivo.</p>	<p><u>Hipótesis</u></p> <p>H1. Cuanto más fuerte sea el interés en un tema (por ejemplo, el fútbol), más fuerte será el interés en una comunidad en ese tema.</p> <p>H2. Cuanto más fuerte sea el interés en un tema (por ejemplo, el fútbol), mayor es la lealtad hacia una comunidad en ese tema.</p> <p>H3. Cuanto más fuerte sea el interés en una comunidad (por ejemplo, una comunidad relacionada con el fútbol), mayor es la lealtad hacia la</p>	<p>Esta investigación empírica se realizó bajo el método descriptivo, mediante un cuestionario a 501 encuestados miembros de una comunidad en línea de marca relacionada con el fútbol.</p> <p>Para este estudio, se utilizó el método de la ruta de menor cuadrados parciales Modelado (PLS-PM) (Chin, 1998), para estimar las relaciones dentro de la comunidad y los efectos de la marca de funcionamiento.</p>	<p>Los resultados arrojados fueron los siguientes: 1ra. hipótesis, el interés en el tema (de fútbol) influye significativamente interés en la comunidad (b = 0,589, t = 16.749, p &lt;.01). Sin embargo, contrariamente a nuestra hipótesis, no hay ningún efecto significativo de intereses con el tema (b = 0.072, t = 1,486, p &gt; 0,05) en la lealtad de la comunidad. Esto significa que el interés en un tema es una condición necesaria, pero no suficiente para garantizar la lealtad de la comunidad.</p> <p>2da. hipótesis, los miembros de la comunidad más leales son hacia la comunidad, el más leal que están hacia la marca de destino (b = 0,256, t = 5.302, p &lt;.01). Por otra parte, los resultados revelaron una influencia positiva significativa de la ayuda percibida de la operación o el patrocinio de la marca en su lealtad a la marca (b = 0,250, t = 5,944, p &lt;.01). Por lo tanto, los consumidores aprecian los esfuerzos de la marca y su apoyo a la comunidad, y que logran la armonía y el equilibrio mediante la transferencia de sus experiencias</p>

		comunidad.		<p>positivas de la comunidad a sus actitudes hacia la marca. Contrariamente a nuestra 3ra. hipótesis, la percepción de apoyo del proveedor de telecomunicaciones de los miembros no tuvo influencia significativa en su lealtad hacia la comunidad (<math>b = 0.040</math>, <math>t = 1,256</math>, <math>p &gt; 0,05</math>). Los efectos negativos previstos en el sentido de comunidad entre los miembros parecen estar compensada por los beneficios de la plataforma de la comunidad proporcionado por la empresa.</p> <p>Por esto se puede concluir que el valor del concepto de comunidades de marca en el deporte de marcas es de consecuencias positivas. En particular, los beneficios de operar una comunidad de marca en el deporte fueron revelados por un aumento significativo en la lealtad hacia la marca de funcionamiento, sí miembros de la comunidad eran conscientes del apoyo de esta marca. Por otra parte, se muestra que con independencia de los miembros de conciencia de marca que son más leales a la comunidad de marca también son más fieles a la marca que lo opere. Aunque este hallazgo podría corroborar meros efectos de la exposición en el</p>
--	--	------------	--	--

				<p>contexto de las comunidades de marca, reconocemos que este resultado también podría volver a motivos de los encuestados para mantener la coherencia entre sus respuestas a las preguntas de fidelidad. Por tanto, nuestro estudio es uno de los primeros en demostrar que es posible operar con éxito una comunidad de interés, se centra en un tema específico, no marca y por lo tanto se benefician de un aumento en la lealtad de actitud hacia la marca de funcionamiento. El interés común entre los miembros de la comunidad conduce a contenido generado por el usuario y una alta frecuencia de uso. El propietario de la marca se dirige a los consumidores de una manera no comercial de los alrededores y los consumidores son altamente involucrados en la plataforma. Como consecuencia, el grupo de miembros de la comunidad que es consciente del apoyo de la marca evalúa las actividades de marketing de la marca favorable que conduce a la implicación de que las marcas deben asegurarse de que el apoyo de la marca es visible para los miembros de la comunidad. Esta</p>
--	--	--	--	---

				<p>afirmación se fundamenta en el hecho de que, contrariamente a nuestra hipótesis, los consumidores que eran conscientes del papel de la marca como el operador de la comunidad no reveló niveles más bajos de lealtad hacia la comunidad. La elaboración de estos resultados, nuestro estudio empírico demuestra que las empresas que se benefician, si operan o patrocinan una comunidad de marca en el deporte.</p>
--	--	--	--	---

Fuente bibliohemerográfica	Objetivo de investigación	Objetivos e hipótesis	Método de investigación y metodología	Resultados y conclusiones
<p>Lebrun, A. Ph.D; Souchet, L. Ph.D; Bouchet, P. Ph.D. (2013). SOCIAL REPRESENTATIONS AND BRAND POSITIONING IN THE SPORTING GOODS MARKET. European Sport Management Quarterly, 13(3), 358-379.</p>	<p>Identificar la representación social del mercado de artículos deportivos.</p>	<p><u>Objetivos:</u>                      Examina el uso de las representaciones sociales como una herramienta estratégica para comprender mejor y medir cómo los consumidores llegan a su identificación de posicionamiento de la marca (legitimidad y diferenciación) en el mercado de la marca.                       Clasificar a las asociaciones libres de palabras conectadas a las marcas en unidades de significados, que constituyen el núcleo del mercado de una marca; es decir, Nike, Adidas, Reebok y Puma).</p>	<p>Esta investigación se desarrolló por medio del Análisis de contenido, utilizando dos estudios de investigación para verificar la pertinencia de estos métodos aplicándolos a las marcas en el mercado de artículos deportivos en Francia.                       Estudio 1: Representaciones sociales de los consumidores franceses como una herramienta para el análisis de posicionamiento de la marca en el mercado de artículos deportivos.                      Estudio 2 : Posicionamiento de las principales marcas citados en relación con la representación social de las marcas deportivas.                      Mediante el diseño del cuestionario. El cuestionario constaba de dos secciones . La primera sección utiliza la técnica de la asociación libre de palabras. La segunda sección de la información recopilada demografía (es decir, la edad, el sexo y la ubicación ).                       La recolección de datos y diseño de la muestra. Los datos se recogieron en la zona de</p>	<p>Esta investigación arrojó los siguientes resultados: Se recogieron un total de 5269 citas (una media de ocho palabras por persona). Este análisis de contenido identifica 438 palabras. Después de un procedimiento de tematización de palabras raíces comunes, un análisis temático, que reunió a palabras similares en los mismos términos y conceptos, se realizó en estas 438 palabras. Las 22 palabras más comunes se mantienen, ya que representan el 54% de todas las citas. Los resultados en cada etapa del análisis permiten que las representaciones sociales del mercado de artículos deportivos que se caracterizan.                      La primera dimensión se identifican las cinco marcas más importantes de artículos deportivos entre los consumidores franceses (es decir, Adidas, el 59% de los consumidores encuestados citó esta palabra; Nike, 56,8%; Reebok, 34,2%; Puma, 24%; Lacoste, 13%). Esta dimensión supera todos los otros elementos de la representación social. Los consumidores citan cinco marcas principales de artículos deportivos juntos como si sólo están presentes en sus mentes. Los siguientes tres</p>

			<p>Borgoña en Francia en 2005/2006 a través de entrevistas cara a cara. Los 45 entrevistadores utilizados en este estudio fueron estudiantes universitarios formados en los fundamentos de la calle de la entrevista. Cada estudiante tenía que entrevistar al azar 15 personas, incluyendo diferentes categorías: hombres y mujeres; jóvenes, mayores y ancianos; urbano y rural. Esta investigación utilizó una muestra de 653 consumidores "reales" (Pappu, Quester, y Cooksey, 2005), de los cuales el 39% eran mujeres y el 61% eran hombres, el 55% urbana y 45% rural, el 41% eran menores de 25 años de edad (juniors), 33% de 25 a 45 (mayores) y 26% eran mayores de 45 años (adultos mayores) de acuerdo con las tres clases notables generacionales (Bre e, 1999)</p>	<p>dimensiones identifican las características de una marca de artículos deportivos. La primera se refiere a los atributos de los productos (es decir, la calidad, el 18,7%; caro, 2 15,5%; confort, 10,3%; mirada de moda, 18,2%). El segundo muestra una estrategia de comunicación a favor de patrocinio y la publicidad (es decir, dinero, 2 10,4%; la publicidad, el 23,4%; patrocinador, 16,5%). El tercer ropa deportiva asociados (es decir, los zapatos, el 16,7%, prendas de vestir, 18,4%) con una red de venta al por menor en particular (es decir, tienda de artículos deportivos, 14,2%; deporte, 17,2%). Los siguientes tres dimensiones completan la representación social de marcas de artículos deportivos en función de su especificidad deportiva: en primer lugar, el equipo de atletismo (es decir, chándal, el 14,4%; zapatillas de deporte, 14,1%), a continuación, los dos deportes más presentes en las mentes de los consumidores franceses (fútbol, 15%; tenis, 7,5%) y luego los líderes de las cadenas de tiendas en el comercio minorista especializado en Francia (Decathlon, 11,8%; Intersport, 7,7%). La ausencia de citas relativas a los materiales y equipos en la representación social de las marcas deportivas plantea preguntas, porque esta categoría</p>
--	--	--	---	--

				<p>de productos representa una gran parte de este mercado. Por lo tanto, una clasificación jerárquica ascendente puede completar la descripción del análisis del campo semántico.</p> <p>En cuando al posicionamiento de las principales marcas citados en relación con la representación social de las marcas deportivas: El primer estudio muestra que los consumidores encuestados puntos de cuota de vista acerca de las marcas en el mercado de artículos deportivos, y siete dimensiones temáticas organizar estas ideas consensuadas. El objetivo del segundo estudio es el uso de la representación social como un patrón para comparar las cuatro marcas más citadas en el estudio anterior: Adidas (59,0% de las citas), Nike (56,8%), Reebok (34,2%) y Puma (24,0 %). Por otra parte, de acuerdo con Just-style4 (Newbery, 2008), estas cuatro marcas de artículos deportivos son los más importantes y los más conocidos en todo el mundo. En comparación con las marcas en las cuatro primeras posiciones, el porcentaje de citas Lacoste era demasiado bajo para ser incluidos</p>
--	--	--	--	--

				<p>(13%).</p> <p>Posicionamiento de la marca en cada elemento de la representación social de las marcas deportivas. Cada dimensión de la representación social de las marcas deportivas permite la comparación de posicionamiento de las marcas en los elementos que organizan estas dimensiones (tabla 5). Dimensión D2 (atributos genéricos de una marca deportiva) tiene cuatro elementos: "mirada de moda", "confort", "cara" y la "calidad". El análisis muestra que las cuatro marcas relacionadas fuertemente con el elemento 'moda-look' y no difieren en este nivel. Este punto de anclaje común para todas las marcas puede explicarse por su estado megabrand, en virtud del cual se posicionan en muchos sectores, incluyendo la moda de ropa deportiva.</p> <p>En conclusión, el método de representación social hace que sea posible identificar los elementos estructurantes de los mercados y sus marcas; Gracias a las palabras principales que los consumidores</p>
--	--	--	--	---



				<p>asocian con esas marcas. Este método, basado en los términos del consumidor, revela que las palabras se asocian entre sí para formar una dimensión de mercado. No es una herramienta predefinida; que depende del grupo de los consumidores y el mercado.</p> <p>El recurso a las representaciones sociales como un enfoque y una herramienta estratégica para comprender mejor cómo los consumidores llegan a su identificación de posicionamiento de la marca (legitimidad y diferenciación) en un mercado dado enriquece las teorías de los análisis de las marcas. Más particularmente, esta perspectiva de investigación está relacionada con las preocupaciones estratégicas de directivos de la empresa. Ambos estudios se centraron en los problemas relacionados con la identidad de marca (Aaker, 1991; Kapferer, 2008), que es la unidad de análisis de la gestión de marca (Uggla, 2006).</p>
--	--	--	--	--

Fuente bibliohemerográfica	Objetivo de investigación	Objetivos e hipótesis	Método de investigación y metodología	Resultados y conclusiones
<p>Gerke, A. Ph.D; Chanavat, N. Ph.D; Benson-Rea, M. Ph.D. (2014). HOW CAN COUNTRY-OF-ORIGIN IMAGE BE LEVERAGED TO CREATE GLOBAL SPORTING GOODS BRANDS?. Sport Management Review, 17 (2), 174-189.</p>	<p>Investigar cómo se han construido las marcas deportivas al aire libre sobre la base de factores específicos de cada país en particular de ese país.</p>	<p><u>Objetivo:</u> Mostrar cómo las empresas son capaces de aprovechar las asociaciones de la categoría de productos de países fuertes en deporte de Nueva Zelanda para crear valor de marca.</p> <p><u>Proposiciones:</u> Proposición 1.: El deporte es un factor específico del país que influye en la imagen de CoO.</p> <p>Proposición 2.: Un CoO con las asociaciones de la categoría de productos de países fuertes deporte permite la creación de marcas en esas categorías</p> <p>Proposición 3.: Las empresas de los países CoO son utilizadas activamente para crear marcas</p>	<p>Esta Investigación cualitativa, se desarrolla utilizan el método de casos comparativo en dos configuraciones subsector.</p> <p>En este estudio se argumenta en que la imagen CoO también puede ser una fuente de valor de marca si hay una coincidencia país-producto.</p> <p>Los datos fueron recogidos de forma sistemática a partir de tres fuentes como se recomienda para la investigación estudio de caso de la industria (Chetty, 2004; Yin, 2009):</p> <p>(A) Diez entrevistas semiestructuradas con el CEO, 3 GM4 o equivalente que toma las decisiones en la empresa;</p> <p>(B) Ex ante y ex post solicitudes a través de teléfono o correo electrónico de aclaración y revisión de los datos, y</p> <p>(C) Los datos de archivo, incluyendo sitios web, publicaciones firmes de visita, folletos de empresas, estudios</p>	<p>Los resultados arrojados fueron: 1ra. Proposición: La codificación más fuerte fue identificada para el Deporte sub constructor (25 referencias), mientras que para la construcción de sub imagen CoO pocas pruebas se pudo encontrar de referencias (6). Combinando las dos construcciones sub, se encontró poca evidencia (8 referencias). Sin embargo, esto fue significativo en términos cualitativos.</p> <p>2da. Proposición: En general 95 referencias fueron codificados en referencia a 33 fuentes (18, evitando el doble uso de las fuentes). Una referencia se define como en la Proposición 1. La codificación más fuerte fue identificada por la categoría sub marcas constructoras de deporte (56 referencias), mientras que para que la construcción de sub asociaciones de la Categoría país se encontró evidencia de por lo menos (15 referencias). Para la Propuesta 1, que combina las dos construcciones sub, se encontraron</p>

		<p>deportivas globales con deportes al aire libre.</p>	<p>de casos publicados, sitios web de comercio, organizaciones y espectáculos, y otro material proporcionado por los informantes o disposición del público.</p>	<p>24 referencias.</p> <p>3ra. Proposición. En general 70 referencias fueron codificadas en referencia a 29 fuentes (14, evitando el doble uso de las fuentes). Una referencia se define como las proposiciones 1 y 2. La codificación más fuerte se identificó para la propuesta de construcción 3 (34 referencias). Una puntuación alta similares de fuentes y referencias se codificó para la sub construir marcas globales al aire libre (31 referencias), mientras que para la construcción de sub poca evidencia de CoO al aire libre se pudo encontrar referencias (5).</p> <p>Las referencias fueron identificadas en todos los casos. De un total de 19 fuentes, se utilizaron 10 fuentes diferentes. La evidencia se obtuvo de los cinco casos (lambda, omega, psi, Rho, y Sigma) para la Propuesta 1 o sus subnados. Propuesta 2 o sus subnados se basaron en todos los casos excepto Omega. La evidencia de la proposición 3 se encuentra sólo en los casos Lambda, Sigma y Rho.</p> <p>Esta cita muestra que el éxito de los atletas nacionales en los</p>
--	--	--	---	---

				<p>equipos de carreras profesionales puede influir CoO país de origen del atleta en relación con la industria relacionada con el deporte. Los resultados confirman que la imagen CoO con las asociaciones de la categoría de productos deportivos con la imagen país, permite la creación de marcas en categorías de productos deportivos (Propuesta 2) a través de ambas configuraciones de casos. El deporte como factor determinante de imagen CoO (Propuesta 1) en el específico de que país surge, en relación con el establecimiento dentro de resultados de los casos más fuertemente, apoyado en el ajuste 2 (vela). Por el contrario, se encontró una evidencia más de apoyo en la posición 1 (ropa al aire libre), los países en una imagen de CoO relacionada con el deporte al aire libre, facilitan la creación de marcas globales de deporte al aire libre para las empresas de ese país (Propuesta 3).</p> <p>En general, se puede afirmar que los aspectos relacionados con el deporte de una CoO pueden facilitar la creación de la marca y el</p>
--	--	--	--	---

				<p>apalancamiento del valor de la marca en el sector de artículos deportivos. Nuestra contribución a la investigación sobre conceptos de marca demuestra la importancia de la ubicación y categoría de productos, añadiendo así a la comprensión que hasta ahora ha favorecido el modelo de los grupos de interés de la creación de la marca. Además, se amplía el concepto de la marca con el deporte, luciendo marcas de artículos mientras que la investigación anterior se ocupó principalmente de las marcas de equipos deportivos (Chanavat y Bodet, 2009; Couvelaere y Richelieu, 2005; Richelieu y Desbordes, 2009), la marca y el patrocinio (Chanavat et al., 2009; Ferrand y Page`s, 1996) o la marca en los eventos deportivos (Ferrand y Page`s, 1996; Parent et al, 2012). Sin embargo, identificamos sector de la industria y países; como factores importantes para nuestra pregunta de investigación que deben ser considerados y reevaluados en repeticiones o un mayor desarrollo de este estudio.</p>
--	--	--	--	---

Fuente bibliohemerográfica	Objetivo de investigación	Objetivos e hipótesis	Método de investigación y metodología	Resultados y conclusiones
<p>Parganas, Petros, MBA &amp; DBA; Anagnostopoulos, C. Ph.D; Chadwick, S. Ph.D. (2015). YOU'LL NEVER TWEET ALONE: MANAGING SPORTS BRANDS THROUGH SOCIAL MEDIA. Journal Of Brand Management, 22(7), 551-568.</p>	<p>Abordar la forma en que las empresas que utilizan los medios sociales a efectos de identificación han sido limitadas haciendo uso de la industria del deporte profesional. Analizando el uso de Twitter por una organización de fútbol profesional con el fin de examinar los atributos de la marca (tanto relacionados con el producto y no en función del producto) y su relación con las características de compromiso clave de Twitter (respuesta, Retweet, favoritos).</p>	<p>Analizar el contenido publicado en Twitter por un organismo europeo de fútbol profesional basado en Keller (1993) conceptualización de atributos de la marca y su adopción por los modelos de marca deportiva (Gladden y Funk, 2002; Bauer et al, 2008); y</p> <p>Para examinar cómo los atributos de la marca influyen las respuestas de los seguidores en línea de las organizaciones en términos de características Ment acoplamiento clave de Twitter como respuesta, Retweet, y favorita.</p>	<p>Esta investigación se desarrolló a través del análisis de contenido, con enfoque exploratorio.</p> <p>En este estudio se recoge y se analiza el contenido de la página oficial de Twitter de LFC (<a href="http://www.twitter.com/@LFC">www.twitter.com/@LFC</a>).</p> <p>El primer período fue antes del inicio de la temporada (del 1 al 15 de agosto de 2013). El segundo período fue durante la temporada (del 1 al 15 de diciembre de 2013). Este enfoque es apropiado dada la cantidad de partidos jugados durante la temporada, así como las discusiones que tienen la forma predominante por los resultados de esos juegos. Además, el análisis antes y durante la estación ofrece una ventaja comparativa para este estudio con los estudios previos que han examinado los medios de comunicación social en el contexto de las organizaciones de deportes de equipo.</p>	<p>Los resultados arrojados fueron los siguientes: La muestra estuvo constituida por un total de 676 tweets. LFC registró una frecuencia ligeramente mayor durante la temporada (N = 352, M = 23.46, SD = 16.96) que durante el fuera de temporada (N = 324, M = 21.61, SD = 12.62), principalmente como resultado de los partidos jugados, como partidos están cubiertos en Twitter informando del inicio de los partidos, destacados, objetivos y así sucesivamente. El análisis estadístico confirma esta observación: El análisis de dos por uno <math>\chi^2</math> reveló que el 47,9 por ciento de la cobertura durante la temporada baja no fue significativamente diferente que el 52,1 por ciento de la cobertura durante la época del año: <math>\chi^2 (1, N = 676) = 1,16, P = 0,282</math>.</p> <p>Durante la temporada baja, el examen del contenido reveló que LFC pone más énfasis en los</p>

				<p>mensajes relacionados con el producto (54.18 por ciento) que los mensajes no relacionados con el producto (39,80 por ciento). Un total de 18 tuits (6,02 por ciento) no podía ser claramente asignado a cualquiera de las categorías anteriores y por lo tanto se marcaron como otro. Los dos por uno análisis de <math>\chi^2</math> reveló que el contenido relacionada con el producto durante la temporada baja fue significativamente más alto que el contenido no referida a productos relacionados con: <math>\chi^2 (1, N = 281) = 6,874, p = 0,009</math>.</p> <p>Del mismo modo, durante la temporada, LFC se hace eco con los productos de marca (61.14 por ciento) sobre los no relacionados con productos (33.14 por ciento). Un total de 19 puestos (5,72 por ciento) no podía ser claramente asignado a ninguna de las categorías anteriores y se marcaron como Otro. El dos por uno <math>\chi^2</math> análisis reveló que, durante la temporada en, el contenido de producto relacionada fue significativamente mayor que no referida a productos relacionados con el contenido: <math>\chi^2 (1, N = 313) =</math></p>
--	--	--	--	--

				<p>27,633, <math>p &lt; 0,001</math>.</p> <p>Durante la temporada baja, todos los tipos de respuestas de ventilador (respuesta, Retweet, favoritos) fueron significativamente diferentes de los contenidos relacionada con los productos que para los contenidos no referida a productos relacionados Lo mismo se aplica durante la temporada de Retweet y favorita, mientras respuesta no fue significativamente diferente para el contenido relacionado con el producto que para contenido no referida a productos relacionados.</p> <p>En otras palabras, los aficionados usan Twitter para responder con mayor frecuencia a los atributos relacionados con los productos que a atributos no relacionados con productos. La única excepción es con respecto a los comentarios y las respuestas de los ventiladores producen (respuesta) durante el transcurso de la temporada de fútbol.</p> <p>Se puede concluir que: Todos los atributos de la marca del modelo de la marca eran parte de los tweets de LFC. Por ejemplo, los</p>
--	--	--	--	--



				<p>tweets con contenido relacionado con el producto, como jugador estrella (s) y el éxito del equipo, fueron los dos tweets más populares en general. El contenido no relacionado pro-ducto-era sobre todo de aficionados, así como la historia del club y la tradición, mientras tweets sobre Gestión fueron los menos populares. Curiosamente, Marca (logotipo, colores) fue objeto de una proporción bastante pequeña de tweets (1,4 por ciento). Sin embargo, el logotipo de LFC se carga y visible en cada tweet generada por el club.</p> <p>Es evidente que los aficionados responden de manera diferente antes de la temporada y durante la temporada como todas las respuestas (Responder, Retweet y favorita) fueron significativamente diferentes entre los dos períodos de tiempo seleccionados. Este es un hallazgo interesante, ya que a pesar de que está más allá del alcance del presente estudio para explicar las razones de tal comportamiento, algunos supuestos se puede poner delante, sobre todo teniendo en cuenta la</p>
--	--	--	--	--

				<p>naturaleza de fans de fútbol. Por otra parte, la acción en el campo ofrece más oportunidades para un club para proporcionar contenido que aumenta la participación de los aficionados.</p> <p>Dos importantes implicaciones surgieron de esta investigación: En primer lugar, el estudio mostró que Twitter es capaz de comunicar una variedad de atributos de la marca no relacionados con el producto en función del producto. Esto nos lleva a la segunda implicación importante de este estudio, que es como seguidores en línea responden al contenido publicado. El análisis estadístico de los datos obtenidos mostró que los aficionados responden más a menudo a los atributos relacionados con los productos que a los relacionados con los conductos de no-pro. La identificación de los contenidos aumenta el compromiso y tratando de ofrecer el equilibrio óptimo del producto y los atributos no relacionados con productos afecta a la creación de los ingresos de dos maneras.</p>
--	--	--	--	--

Fuente bibliohemerográfica	Objetivo de investigación	Objetivos e hipótesis	Método de investigación y metodología	Resultados y conclusiones
<p>Kunkel, T, Ph.D; Doyle, JP; Funk, DC. Ph.D. (2014). EXPLORING SPORT BRAND DEVELOPMENT STRATEGIES TO STRENGTHEN CONSUMER INVOLVEMENT WITH THE PRODUCT – THE CASE OF THE AUSTRALIAN A-LEAGUE. Sport Management Review, 17(4), 470-483.</p>	<p>Explorar las estrategias de desarrollo de marca que las ligas deportivas pueden implementar para fortalecer el nivel de participación de los consumidores existentes y la construcción de conexiones con los nuevos consumidores.</p>	<p>¿Cuáles son las estrategias de desarrollo de marca que las ligas deportivas pueden implementar para fortalecer la participación de sus consumidores con el producto?</p>	<p>En esta investigación se empleó el Análisis de Contenido cualitativo enfocados en representa tres estrategias de desarrollo de marca - de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos</p> <p>Utilizando Continuum Modelo Psicológico (PCM; Funk &amp; James, 2001, 2006) e utilizó para guiar el examen de las estrategias de desarrollo de marca deportiva recomendadas por los consumidores de una liga deportiva. Datos de los métodos mixtos se obtuvieron de los consumidores de fútbol en Australia (N = 230).</p> <p>Se realizaron cuestionarios los cuales fueron completados y descargados al final del período de recogida de datos y se prepararon para análisis de datos. Los datos cuantitativos se analizaron utilizando IBM SPSS Statistics versión 19.0. Una verificación de calidad de los datos se llevó a cabo antes de</p>	<p>Los resultados arrojaron fueron:</p> <p>Los resultados cualitativos destacan siete tipos de consumidores generales recomendadas en el que la A-League debe centrar su marca el desarrollo de esfuerzos. Los siete temas identificados fueron: (1) la accesibilidad de los medios y de marketing, (2) la participación del ventilador, (3) la expansión de la liga, (4) la estructura de la competencia, (5) la calidad del producto, (6) la experiencia día del partido y (7) la identidad club único.</p> <p>El primer tema se refiere a la accesibilidad de los medios relacionados con la liga y la comercialización de la liga y los clubes. Los encuestados sugirieron nuevos consumidores podrían orientar de manera efectiva mediante la mejora de la comercialización y haciendo que los medios de comunicación relacionados con la liga fueran más accesible a un público más amplio. Se destacan en los</p>

			<p>que se analizaran los datos tanto cuantitativos como cualitativos.</p>	<p>encuestados el deseo de más exposición a los medios de comunicación a través de medios de comunicación accesibles y promociones de marketing a cargo de la liga para apoyar a sus clubes en la atracción de los consumidores.</p> <p>El segundo tema se refiere a la mejora de compromiso ventilador. Los encuestados solicitaron que la liga escuchara sus preocupaciones y desearon que se ejerza una comunicación abierta con la liga, Estas observaciones muestran que los consumidores no se sienten valorados por la dirección de la A-League. En general, los encuestados querían ser respetados como una parte importante de la liga en lugar de los clientes y sugirieron que la liga podría lograr esto, escuchando sus preocupaciones y mejor informándoles sobre noticias relacionadas liga.</p> <p>El tercer tema se refiere a la expansión de la liga. Los encuestados sugirieron la expansión de la liga para incluir más regiones y que tiene un mayor</p>
--	--	--	---	---

				<p>número de clubes que compiten. En general, los encuestados indicaron que más clubes mejorarían la reputación de la liga y mejorar su experiencia con la liga como clubes únicos competirían entre sí dos veces por temporada en lugar de tres veces. Por otra parte, los encuestados describen lugares específicos donde se creía que estos nuevos clubes deben estar establecidos para dar la liga una mayor presencia nacional.</p> <p>El cuarto tema se refiere a la estructura de la competencia. Los encuestados sugirieron la apertura de la liga por otros clubes y la introducción de una competencia adicional. Los encuestados recomendaron la adopción de una estructura de la liga abierta de estilo europeo, con ascensos y descensos.</p> <p>El quinto tema se refiere a la calidad del producto. Los encuestados sugirieron mejorar la calidad de la liga mediante la formación de la liga y el club personal, profesionalización de las estructuras de desarrollo juvenil y</p>
--	--	--	--	--

				<p>por medio de la inclusión de los jugadores estrella.</p> <p>El sexto tema se refiere a la experiencia de los días de partido de los consumidores. Los encuestados sugirieron varias acciones que tanto la liga y los clubes pueden implementar para mejorar la experiencia del consumidor en los partidos de liga. La mayoría de los aficionados no van a los juegos debido a la atmósfera. En partidos fuera de casa no trata a los partidarios de distancia como terroristas; no rodearlos de seguridad en exceso. La seguridad crea más problemas que resolverlos. Queremos que nuestro juego sea diferente de otros deportes para proporcionar un ambiente y atmósfera que el público quiere experimentar y volver por más.</p> <p>El séptimo tema se refiere al desarrollo de la identidad única de clubes dentro de la A-League. Los clubes de la Liga A- fueron percibidos como clubes artificiales sin una identidad única causa de enfoque estandarizado de la marca de la liga. Los comentarios</p>
--	--	--	--	--

				<p>acentuados la necesidad de diferenciación entre los clubes. De acuerdo con los encuestados que esto podría lograrse mediante la gestión de la liga a un segundo plano y la disponibilidad para los clubes con la libertad de crear su propia identidad única.</p> <p>Las conclusiones del estudio contribuyen al deporte literatura de gestión de cuatro maneras. En primer lugar, los hallazgos actuales gestores de las estrategias de desarrollo de marca pueden utilizar para colocar estratégicamente su marca según la percepción de los consumidores. En segundo lugar, las estrategias de desarrollo de marca proporcionan una herramienta útil para los gestores de influir en las asociaciones de marca de los consumidores. En tercer lugar, los hallazgos apoyan una estrecha relación entre la marca de las ligas y los clubes. En cuarto lugar, los hallazgos ilustran cómo los administradores del deporte pueden aprovechar la oportunidad para recabar opiniones de los consumidores altamente involucradas para</p>
--	--	--	--	--

				<p>obtener una comprensión de los deseos y necesidades de los consumidores con distintos niveles de implicación. En general, las ligas deportivas cuentan con conocimientos sobre cómo desarrollar estratégicamente su marca para satisfacer mejor los deseos y necesidades de sus consumidores.</p>
--	--	--	--	--



## 6.2 Aportes de los estudio presentados a esta Investigación.

La importancia de la experiencia de la marca; afecta a la satisfacción del consumidor, lealtad del consumidor y la personalidad de la marca; aún más para productos y artículos de marcas deportivas. Dado que hace 30 años Holbrook y Hirschman (1982) publicaron su "papel icónico" (Tynan y McKechnie, 2009) "Los aspectos experienciales de Consumo: Las fantasías de consumo, sentimientos y diversión". Los autores identificaron nuevas conductas de consumo "que se relacionan con el multi-sensorial, la fantasía, y los aspectos emotivos de uso del producto" (Holbrook y Hirschman, 1982). Ellos afirman que la teoría actual del consumidor racional necesita ser complementada por los componentes emocionales de la conducta de compra. Esa investigación puso en marcha un debate académico y animó a la investigación sobre este tema. Desde entonces, la experiencia de marketing se ha establecido dentro de la teoría de marketing y en la actualidad juega un papel esencial en la comercialización de los consumidores.

Los motivos de este fenómeno se basan en tres razones:

En primer lugar, la exposición excesiva a la publicidad de las fuerzas de canales de medios tradicionales de comunicación para centrarse en nuevas formas de obtener la atención del consumidor y llegar a ellos con sus mensajes (Mortimer, 2009).

En segundo lugar, la globalización y la saturación de los mercados ha llevado a una fuerte competencia por la cuota de mercado limitada y aumento del nivel de la competencia. Esto se debe al hecho de que los beneficios de productos funcionales son cada vez más intercambiable; haciendo que sea más difícil para las empresas diferenciar las características funcionales del producto (Fransen y Lodder, 2010). Pino y Gilmore (1998) afirman que, dado que "los bienes y servicios son masificado, las experiencias que las empresas crean para el cliente cada vez es más importante".

En tercer lugar, los consumidores con estilos de vida más hedonista están buscando consumos que reconozca su necesidad de nuevas y excitantes experiencias (Fransen y Lodder, 2010).

Una experiencia de marca está conformada por estímulos relacionados con la marca; estos constituyen "subjetivas, respuestas internas de consumo", tales como sensaciones, sentimientos y conocimientos, así como las respuestas sensoriales.

La correlación entre la dimensión intelectual y la lealtad del consumidor no pudo ser verificada. Lo mismo se aplica a la dimensión de comportamiento. Sin embargo, la experiencia de la marca en la lealtad del consumidor y la satisfacción de los consumidores, en la dimensión conductual tiene un valor relevante. Lo mismo se aplica para la dimensión intelectual. Las dimensiones afectivas y sensoriales juegan un papel importante en la predicción de la lealtad de los consumidores. La personalidad de la marca afecta a la lealtad del consumidor y la satisfacción del consumidor, teniendo una relación similar a la experiencia de marca, en la lealtad del consumidor y la satisfacción del consumidor.

Es interesante que a medida que la correlación entre la experiencia de marca y lealtad del consumidor en el estudio aplicado a Adidas se indagaba, no dio ningún dato interesante, pero la correlación entre la experiencia de la marca y la satisfacción del consumidor obtuvo un resultado extraordinario. La correlación fue en el 36% de los ciudadanos alemanes, mientras que sólo el 13% de los no alemanes. Esto sugiere que podría haber una mayor correlación de marca. Lo que implica que la satisfacción y la experiencia con la marca van de la mano y esto fundamenta e impulsa el consumo de la misma.

Crear esta experiencia de marca valiosa para producir satisfacción que genere consumo en la marca deporte (en este caso); se puede echar mano de las redes sociales puesto que son una alianza fuerte para esta construcción. Comunidades de marca se han convertido en un aspecto importante para la gestión de la marca en los medios sociales. Sin embargo, muchas marcas no han podido establecer una comunidad exitosa de marca en Internet.

En contraste con comunidades de marca, estas no giran en torno a una marca específica (deporte), pero alrededor de cualquier interés o necesidad. Sin embargo, una marca específica hace uso de la comunidad para fines de marketing mediante el patrocinio o el funcionamiento de la comunidad. Sin embargo, no todas las marcas tienen el potencial de ser la base de soportar la interacción con y entre sus clientes, por lo que varias empresas (por ejemplo, E.ON, Deutsche Telekom) se vieron obligados a cerrar sus comunidades de marca poco después de que emplea considerables esfuerzos financieros y de marketing en su establecimiento. Esas marcas que carecen de potencial como la base de una comunidad de marca están obligados a buscar otras formas de construir relaciones significativas en el entorno en línea, beneficiándose así de la tendencia actual de los medios sociales y lejos de las páginas de marcas (Hutton y Fosdick, 2011).

Las comunidades en línea exhiben muchos aspectos de la vida social contemporánea (Jahn & Kunz, 2012) y son de gran importancia para sus miembros que se derivan parte de su auto-concepto de "conocimiento de su pertenencia a un grupo social, junto con el valor y el significado emocional unida a la pertenencia" (Tajfel, 1982, p. 255). Los miembros de las comunidades se sienten intrínsecamente conectadas, ya que comparten los mismos intereses, valores, pensamientos y filosofías de vida (Muniz y O'Guinn, 2001). Este vínculo común entre miembros de la comunidad conduce a una estrecha relación entre los miembros y otros miembros, así como entre los miembros y las organizaciones asociadas, incluso en ausencia de contacto cara a cara. Estas características de las comunidades ofrecen estrategias de marketing específicas para los operadores comunitarios, empresas (de terceros) o clubes.

El interés en un tema es una condición necesaria, pero no suficiente para garantizar la lealtad de la comunidad. De acuerdo con los coeficientes de trayectoria, el interés por los miembros de la comunidad es el determinante más importante de la lealtad a la comunidad y por ende a la marca que alimenta la comunidad.

El valor del concepto de comunidades de marca es alto en el deporte de marcas demostrando consecuencias positivas. En particular, los beneficios de operar una

comunidad de marca en el deporte fueron revelados por un aumento significativo en la lealtad hacia la marca de funcionamiento si miembros de la comunidad eran conscientes del apoyo de esta marca. Por otra parte, se muestra que con independencia de los miembros de conciencia de marca que son más leales a la comunidad de marca también son más fieles a la marca que lo opere.

Es bien sabido que el Internet sirve como un medio para que los patrocinadores puedan activar el patrocinio fuera del estadio y/o cancha mediante la incorporación de la información relativa al evento en sitios web corporativos para atraer a los consumidores con eventos interesados (Semanas, Cornwell, y Drennan 2008 ). Yendo más allá de esto, el presente estudio demuestra que en tiempos de medios de comunicación social, patrocinio deportivo puede incluso consistir únicamente de un patrocinio en el entorno en línea. Por lo tanto, las comunidades de marca relacionados con el deporte se extienden en dos de las formas más importantes de patrocinio a los nuevos medios como el patrocinio o la marca de funcionamiento pueden brindar ayuda financiera o asistencia en especie (es decir, la infraestructura técnica, incluyendo hardware y software) a la comunidad en línea (Cornwell et al., 2005). Además, las comunidades de marca se caracterizan por un alto grado de interacción entre los miembros de la comunidad que aprecian sus relaciones mutuas y la participación de una marca patrocinadora.

La identificación y la participación, ambas con un tema específico y con la comunidad, son las principales razones por las cuales los miembros de la comunidad serían leales. En consecuencia, cualquier marca al intentar beneficiarse de las comunidades de marca debe identificar primero el fuerte interés común que une a los consumidores. En las comunidades de marca, este enlace no es la propia marca, sino otra cosa; la marca gerentes debe identificar un interés común que tanto es lo suficientemente fuerte como para facilitar la interacción social duradera y también compatible con la marca en cuestión. Sin embargo, el concepto de comunidades de marca está abierto a cualquier tipo de interés que se ajusta a la marca y ofrece atributos viables para la transferencia de imágenes.

Las marcas deben integrar cada vez más las comunidades en su estrategia de marca. Aspectos comunitarios permiten a las relaciones entre los usuarios y por lo tanto producen un valor añadido en comparación con un sitio web en línea de marca y sin funciones de la comunidad. Existen ventajas potenciales al mostrar una influencia positiva de la calidad de la comunidad en el sitio web de fidelidad. Los beneficios sociales añadidos al sitio web por lo tanto, complementan los beneficios funcionales proporcionados por el operador del sitio Web.

El deporte es un ejemplo perfecto de un fuerte interés común para crear y mantener comunidades de marca de éxito. Los fanáticos del deporte están altamente involucrados, el deporte ofrece componentes sociales y para muchos aficionados, el deporte desempeña un papel importante en su vida cotidiana (Sutton, McDonald, Milne, y Cimperman, 1997).

En consecuencia, el deporte y todos los actores de ese contexto ofrecen un valioso acceso a un gran número de potenciales y altamente comprometidos clientes lo que da lugar a los patrocinadores al asociarlos con la marca durante un período de tiempo más largo (Nickell, Cornwell, y Johnston, 2011). Comunidades en línea relacionados con el deporte constituyen una importante propuesta de valor de la organización deportiva que puede ser utilizado por varios actores para co-crear valor (Woratschek, Horbel, y Popp, 2014).

En este sentido surge la necesidad de identificar la representación social del mercado de artículos deportivos. Examina el uso de las representaciones sociales como una herramienta estratégica para comprender mejor y medir cómo los consumidores llegan a su identificación de posicionamiento de la marca (legitimidad y diferenciación) en el mercado de la marca.

La legitimidad de posicionamiento de la marca para los consumidores es actualmente una de las principales preocupaciones para los directivos de la empresa que quieren diversificar sus actividades o volver a centrarse en su actividad básica (Kapferer, 2008). El

problema es de particular interés para el mercado de la gran distribución, que está pasando por grandes cambios debido a las tiendas de marca, tiendas de la marca, el comercio electrónico, haga clic y compre; y así sucesivamente. En este entorno confuso y altamente competitivo, es difícil identificar la legitimidad y la diferenciación de posicionamiento de la marca, sin tomar en consideración las particularidades del mercado de la marca (Lipsey, 2006).

Los consumidores citan cinco marcas principales de artículos deportivos (Nike, 56,8%; Reebok, 34,2%; Puma, 24%; Lacoste, 13%) juntas como si sólo están presentes en sus mentes. Estableciendo e identificando las características de una marca de artículos deportivos: La primera se refiere a los atributos de los productos (es decir, la calidad, costo, confort; mirada de moda). El segundo muestra una estrategia de comunicación a favor de patrocinio y la publicidad (es decir, dinero; la publicidad, patrocinador). El tercer ropa deportiva asociados (es decir, los zapatos, prendas de vestir) con una red de venta al por menor en particular (es decir, tienda de artículos deportivos, deporte). Así como dimensiones que completan la representación social de marcas de artículos deportivos en función de su especificidad deportiva: en primer lugar, el equipo de atletismo (es decir, chándal, el zapatillas de deporte) a continuación, los dos deportes más presentes en las mentes de los consumidores franceses (fútbol, tenis).

Las siguientes cinco dimensiones son, en orden de importancia decreciente, las modas y productos de marketing deportivo, los atributos genéricos de una marca de artículos deportivos, comunicación, productos deportivos y ropa deportiva y actividades atléticas. La última dimensión en relación con las principales marcas de cadenas de tiendas es baja y su rango medio es alto.

Las cinco categorías temáticas que estructuran el mercado de artículos deportivos representan la base de posicionamiento legítimo y diferenciado de las cuatro marcas. Adidas y Nike basan su legitimidad y posicionamiento más en dos categorías: 'productos de moda y el marketing deportivo' y 'atributos genéricos y la comunicación ". Estas categorías tienen el peso más importante en la representación social del mercado de artículos deportivos. Estos resultados parecen vincular las marcas a su estado de mega

marcas, que depende de muchas estrategias de marca y deliberada en propia percepción, lo que significa que la marca no tenía la intención de influir en ellos, lo que se denomina los consumidores libre apropiación. Por el contrario, Reebok y Puma basan su legitimidad y posicionamiento más en dos categorías, productos atléticos y de actividades atléticas, que tienen menor peso en la representación social de las marcas deportivas. Estos resultados parecen estar vinculados principalmente a las recientes estrategias de marca deliberada.

El método de representación social hace que sea posible identificar los elementos estructurantes de los mercados y sus marcas; Gracias a las palabras principales que los consumidores asocian con esas marcas. Este método, basado en los términos del consumidor, revela que las palabras se asocian entre sí para formar una dimensión de mercado. No es una herramienta pre-definida; que depende del grupo de los consumidores y el mercado.

Una manera de potencializar la marca en el mercado, es crearle una representación que faculte la marca para ser fuerte en el mercado es utilizar los atributos que proporciona crear una marca país (CoO).

La reputación del país de origen puede tener un impacto positivo en la creación de marcas fuertes (Fournier, 1998; Lefkoff-Hagius y Mason, 1993; Pappu, Quester, y Cooksey, 2005). Esto puede ser tanto en términos de marca de una nación y en términos de las marcas de las empresas nacionales. Por lo tanto, una sólida reputación del país de Origen (CoO), facilita la creación de marcas. Las condiciones para este mecanismo son una alineación de los valores transmitidos de la imagen CoO y de los valores de la marca.

En general, se puede afirmar que los aspectos relacionados con el deporte de una CoO pueden facilitar la creación de la marca y el apalancamiento del valor de la marca en el sector de artículos deportivos. La investigación sobre conceptos de marca demuestra la importancia de la ubicación y categoría de productos, añadiendo así a la comprensión que hasta ahora ha favorecido el modelo de los grupos de interés de la creación de la marca.

Además, se amplía el concepto de la marca con el deporte, luciendo marcas de artículos mientras que la investigación anterior se ocupó principalmente de las marcas de equipos deportivos (Chanavat y Bodet, 2009; Couvelaere y Richelieu, 2005; Richelieu y Desbordes, 2009), la marca y el patrocinio (Chanavat et al., 2009; Ferrand y Page`s, 1996) o la marca en los eventos deportivos (Ferrand y Page`s, 1996; Parent et al, 2012). Sin embargo, identificamos sector de la industria y países; como factores importantes.

CoO es importante no sólo para la creación de empresas; pequeñas y medianas en las industrias de bienes deportivos (que componían nuestra configuración de caso), sino también para las empresas establecidas que deseen ampliar sus productos y su reputación de marca más allá de las fronteras nacionales o para aumentar su reputación de marca internacional.

Si se da un giro hacia la contribución de la comprensión de las percepciones de los consumidores bien informados hacia las actividades de la marca de una liga deportiva y cómo la liga puede mejorar la experiencia del consumidor, se puede observar que una proposición de la teoría de la identidad social es que los miembros de grupos sociales pondrán en vigencia las estrategias para mejorar el grupo cuando se ve amenazado o negativamente en comparación con un grupo rival.

Llegando incluso esos grupos de interés a destacar siete tipos de consumidores generales donde se podría centrar su marca el desarrollo de esfuerzos. En el caso del deporte arrojaron los siguiente siete temas identificados: (1) la accesibilidad de los medios y de marketing, (2) la participación del ventilador, (3) la expansión de la liga, (4) la estructura de la competencia, (5) la calidad del producto, (6) la experiencia día del partido y (7) la identidad club único. Lo que significa que los administradores del deporte pueden aprovechar la oportunidad para recabar opiniones de los consumidores altamente involucradas para obtener una comprensión de los deseos y necesidades de los consumidores con distintos niveles de implicación



**CAPÍTULO VII.**  
**Preguntas, Objetivos**  
**Y Método de la Investigación**

Partiendo de toda la base teórica-práctica que se ha desarrollado hasta esta parte, se desprenden los siguientes objetivos, los cuales fundamentarán toda la parte de hallazgos de la investigación de todo este andar investigativo, permitiendo establecer unas conclusiones acerca de Kelme en el mercado.

## **7.1 Objetivos a investigar**

A partir de una revisión de la bibliografía de la cual mana el marco teórico se establecen los siguientes objetivos de la investigación a presentar:

### **7.1.1 Objetivo general:**

- Determinar qué situación y/o posición posee la marca Kelme en el mercado de calzado y artículo deportivo español.

### **7.1.2 Objetivos específicos de la investigación**

- Investigar si existe entre el mercado de consumo de calzados y artículos deportivos algún nivel de recordación de Kelme
- Indagar sobre el nivel de preferencia de las marcas de calzados deportivos.
- Evaluar la efectividad del mensaje de identidad de los calzados deportivos Kelme.
- Determinar qué imagen refleja Kelme en el mercado deportivo.

Estos objetivos dan paso a interrogantes sobre la situación de Kelme en la actualidad en el mercado deportivo, estableciéndose como las siguientes preguntas de la investigación:

## **7.2 Preguntas de la Investigación**

- a) ¿Existe entre el mercado de consumo de calzados y artículos deportivos algún nivel de recordación de Kelme?
- b) ¿Cuál su nivel de preferencia dentro de las marcas de calzados deportivos?
- c) ¿Es efectivo el Mensaje de identidad de los calzados deportivos Kelme?
- d) ¿Qué imagen refleja Kelme en el mercado deportivo?

### **7.3 Hipótesis:**

- La marca de calzado deportivo Kelme tiene un deterioro de su imagen de marca, en consecuencia, con una evaluación de su posicionamiento actual y aplicando las técnicas de reposicionamiento de marca, será posible plantearle por lo menos desde el punto de vista comunicacional, una mejor imagen de marca.

#### Sub-hipótesis

- El nivel de recordación de Kelme en la actualidad proporciona beneficios para reposicionar la marca.
- La utilización de la preferencia de imagen de marca en tiempos anteriores, puede ser utilizada para fomentar la aceptación de Kelme en los tiempos actuales.
- La identidad actual de Kelme puede ser usada para repuntar la marca.

### **7.4 Método y recolección de datos de la investigación**

Los cambios que ocurren en lo social exigen una definición estructural del contenido que tenga en cuenta los canales, las limitaciones de los flujos de informaciones, los procesos de comunicación, sus funciones y efectos en la sociedad. Es por esto que esta investigación se realizará por medio del análisis de contenido permitiendo analizar a Kelme desde muchos ángulos, de una manera descriptiva para descubrir los porqués, pros y contras de su estado en el mercado. La misma se llevará a cabo bajo el criterio de metodología de análisis de contenido de Krippendorff (2004), Bardin (2002), Piñuel (2002), Quintero y Ruiz (2004) puesto que los mismos ofrecen una línea de trabajo eficaz y con verificación de análisis para marcas en el ámbito de la comunicación, que es el rango que nos ocupa en esta investigación; además de permitir describir objetivamente y sistematizar desde una perspectiva cualitativa.

Para obtener la información más detallada, específica y clara posible esta investigación se dividió en tres vertientes para recolectar la información permitiendo recabar de una manera profunda y traer luz al caso de estudio en el mercado deportivo. A continuación se establecerá cómo se llevó a cabo las dos vertientes de este análisis:

### 7.4.1 Análisis comparativo (Denominado WEB en la investigación)

Este análisis se realizó sobre el cuadro evaluativo de imagen de marca, que abarca:

- 1.- La identidad (lo que soy, recuentos de los recursos, de los canales de información, entorno físico, ambiental y social de la empresa, entre otros).
- 2.- La comunicación (auditoría de comunicación, lo que yo digo sobre mí y lo que dicen sobre mí, elementos externos: estado de la identidad visual, web, blog, presencia activa en redes sociales, notas de prensa, elementos internos: intranet, revistas, correo, canal corporativo, análisis de presencia en medios, entre otras), y,
- 3.- La imagen (idea que tienen de mí en *web*, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras).

Dicho cuadro se aplicó en primera instancia a la marca Kelme para establecer su posición en la actualidad en el mercado frente a la apreciación que se tenía en el pasado, de esta manera tener un punto de referencia de la misma frente a las marcas a las cuales se les aplicaría dicho esquema.

Luego se analizó el mercado para constituir qué marcas se podrían establecer como competencia de Kelme, utilizando como base el registro de la marca en el mercado; desde este punto se tomaron las siguientes marcas: Converse, Nike, Adidas y Le Coq Sport If, Asics y Puma, para dar paso a un recorrido por todas las plataformas donde cada marca tiene vigencia y visibilidad enfocando cada área de la siguiente manera:

	<b>Identidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Imagen</b>
<b>Datos Obtenidos desde:</b>	Páginas corporativas por marcas, informes de marcas y artículos científicos de las marcas.	Páginas corporativas y redes sociales de cada marca.	Consulta a 20 consumidores escogidos aleatoriamente en edades entre 18 y 60 años, de todas las clases sociales y estudios académicos.
		Notas de prensa de cada marca	Foros deportivos como: forodepor.com; foro deportivo

		deportiva.	de terra.com, foro de apuestadeportivas.com; foro deportivo de as.com; foro deportivo de la Coruña, entre otros.
		Woorank para evaluar el tráfico en la red	Revistas de deportes, EPSN Deportes (online); Marca; Mundo deportivo; AS.com (online); Sport training; Runner's; entre otras.
		Manual de marca corporativa	Tesis doctorales del área de deporte.
		Consultas visuales en tiendas de distribución de las marcas.	Informes financieros por marcas, encontrados en el historial financiero expuestos en cada página web de las marcas.
			Monitoreo de reputación MERCO.

Obteniendo un sin fin de apreciaciones las cuales arrojaban una catarata de informaciones muy útiles para este análisis; una vez recopilada toda la información, se procedió a clasificarlas por órdenes de importancia, relevancia y verificación. Dando paso a la tabulación para desde luego extraer conceptos, los cuales fueron unidos por categorías para evitar repeticiones, derivando en la redacción en cuadros de todos los hallazgos, los cuales fueron examinados y evaluados sobre el Análisis de Contenido para luego ser graficados en tablas y gráficos, de esta manera condensando la información encontrada y presentándola de forma explicable y entendible para todo el que lea esta investigación.

Luego de obtener todas las informaciones recabadas con este punto de la investigación se procedió a trabajar con las entrevistas a profundidad las cuales se describen a continuación.

#### 7.4.2 Entrevistas a profundidad

Se optó por realizar entrevistas a profundidad; esta técnica se basaba en el juego conversacional, en el cuál se puede obtener información no implícita en una simple entrevista, además de un amplio contenido cognitivo, permitiendo que el entrevistado desarrolle toda una cadena de valores, recuerdos y creencias sobre la marca de estudio, obteniendo así un conocimiento completo y profundo del caso.

Se seleccionó a 14 personas intencionadamente por pertenecer al mundo del deporte, de las marcas y de la publicidad de la siguiente manera:

Cantidad	Descripción
2	Mundo del deporte y la publicidad
2	Expertos en <i>Branding</i> y RRPP
4	Deportistas, profesores universitarios
2	Deportistas, estudiantes de término
4	Personas ligadas a las marcas de deportes, pero no deportistas

Abarcando un rango de edad entre 18 y 64 años, el mismo se tomó, a partir del hecho de qué en la historia de la marca hubo años en los que el posicionamiento era positivo y se pretendió que dentro del grupo hubieran personas que habrían tenido contacto con la marca en esa época, estableciéndose una relación objetiva desde ese tiempo hasta la posición actual de la marca, procediéndose a programar, realizar y transcribir cada una de las entrevistas.

Sobre las transcripciones comenzó el proceso de aplicación del análisis de contenido bajo la Metodología de Análisis de Contenido de Bardin (2002) y Krippendorff (2004), con las siguientes categorías: relación, reconocimiento, preferencia, percepción, rechazo y

aceptación, valoración de la imagen, competencia, identidad, frecuencia de aparición y asociación, todas estas generando unas familias de palabras que son descritas y evaluadas. Partiendo de estos resultados se desarrolló un análisis del tipo clasificatorio para inferir a partir de la imagen socio-afectiva de las marcas de zapatillas en general en la población dada y un análisis estadístico descriptivo en el que se utilizó, cuadros, gráficos, escalas, entre otros, para graficarlos y tener una mejor forma de explicarlos, tener inferencias y predicciones asociaciones al fenómeno investigado. Para dar paso al desarrollo de los Focus Groups

### 7.4.3 Focus Groups

Sobre los objetivos de esta investigación se creó una distribución de la información que se quería recabar, dividiéndose de la siguiente manera:

	<b>1er focus groups</b>	<b>2do. Focus groups</b>	<b>3er focus groups</b>
<b>Abordando:</b>	Nivel de recordación de Kelme	Nivel de recordación de Kelme	Nivel de recordación de Kelme
	Nivel de preferencia de Kelme	Imagen de Kelme	Percepción de marca
	Valoración de marca	Publicidad de Kelme	Relación en cuanto a personalidad.
	Aceptación de marca	Medios utilizado por la marca	Adquisición de producto
		Valoración de la imagen	
<b>Distribución de Sexos</b>	4 hombres 3 mujeres	4 mujeres 3 hombres	5 hombres 2 mujeres

Utilizando por cada focus groups 7 personas de ambos sexos, edad distintas y clases sociales diversas para tener de esta manera opiniones y comentarios más diversos; la sesión inició con una dinámica donde los participantes se colocan en grupos pequeños

para conocerse unos a otros y hablar de lo que hacen en su vida cotidiana en unos 3 min, para luego dar paso a las preguntas y obtener la información deseada.

Una vez obtenidos los resultados de estas tres partes de la investigación, tanto los cuadros comparativos (denominado WEB en la investigación), como las entrevistas a profundidad y los focus groups. Se procedió a realizar análisis de relación entre ellos desde los siguientes parámetros:

- Análisis de asociaciones de palabras: estereotipos y connotaciones sobre la imagen de marca,
- Relación de concentración de palabras en cuanto a frecuencia entre las marcas, relación de medios, ranking e inversión donde proyectan su imagen, y,
- Relación de imagen de marca Kelme en los entrevistados frente a Web para tener resultados más acabados en ambas vertientes.

Al final se establecerá un análisis de la imagen de marca de Kelme en la actualidad, donde se examinan los rasgos físicos, psicológicos socioeconómicos, atributos simbólicos y las referencias de los entrevistados, la web y los focus groups sobre Kelme, en un cuadro comparativo para terminar con las verificaciones de las hipótesis realizadas, las conclusiones y una posible o futura línea de continuidad de investigación.

A continuación se presentarán los hallazgos de manera gráfica de todo lo recabado por medio de esta metodología y técnicas de investigación.



**CAPITULO VIII.:**  
**Hallazgo de la Investigación**


### 8.1 Cuadro comparativo de la marca Kelme frente a otras marcas

Esta investigación se lleva a cabo sobre el cuadro evaluativo de imagen de marca, el cual permitirá tener una apreciación amplia de la identidad, comunicación e imagen de marca de Kelme frente a las marcas de la competencia en todo el ámbito publicitario y empresarial, las mismas fueron recabadas de la siguiente manera:

	<b>Identidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Imagen</b>
<b>Datos Obtenidos desde:</b>	Páginas corporativas por marcas, informes de marcas y artículos científicos de las marcas.	Páginas corporativas y redes sociales de cada marca.	Consulta a 20 consumidores escogidos aleatoriamente en edades entre 18 y 60 años, de todas las clases sociales y estudios académicos.
		Notas de prensa de cada marca deportiva.	Foros deportivos como: forodepor.com; foro deportivo de terra.com, foro de apuestadeportivas.com; foro deportivo de as.com; foro deportivo de la Coruña, entre otros.
		Woorank para evaluar el tráfico en la red	Revistas de deportes, EPSN Deportes (online); Marca; Mundo deportivo; AS.com (online); Sport training; Runner's; entre otras.
		Manual de marca corporativa	Tesis doctorales del área de deporte.
		Consultas visuales en tiendas de distribución de las marcas.	Informes financieros por marcas, encontrados en el historial financiero expuestos en cada página web de las marcas.
			Monitoreo de reputación MERCO.

Cuando todas las informaciones fueron reunidas, se procedió entonces a realizar los cuadros siguientes, donde se exponen los hallazgos encontrados:

**Cuadro No. 1.- Auditoría de la imagen de Kelme**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda.</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b>  <b>(idea que tienen de mi en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</b></p>
	<p>Fundada 1977 con larga trayectoria empresarial en el área de fútbol y fútbol sala</p>	<p>WEB: Kelme posee una Web corporativa <a href="http://www.kelme.com/motor.php">http://www.kelme.com/motor.php</a> en español e inglés. Posee información de la empresa, productos, tecnologías y notas de prensa</p>	<p>En cuanto a venta de productos lo hace por catálogos, algunos de los cuales no vienen con los precios. Los artículos de los equipos que patrocina como el Levante no posee <i>merchandising</i> efectivo para los consumidores, aunque en los catálogos viene la información de los equipos.</p>
		<p>No posee blog corporativo</p>	<p>La marca ha perdido el encanto que poseía en los 80. Para muchos consumidores no es una marca real de <i>Running</i></p>


<b>EVALUACIÓN KELME</b>	Innovadora en diseño, alta tecnología y calidad de fabricación del producto	Kelme tiene presencia en redes sociales.	
	Principal punto focal de sus RRHH es el patrocinio de deportistas y equipos en el área de deporte y actuar como patrocinador.	Facebook con 13,996 seguidores / Twitter con 1,564 seguidores, 1,540 tweets / youtube con 34 suscriptores, 12,457 reproducciones.	Sostenibilidad de la Empresa. (Basado en informe anual de la empresa). Según el informe de Kelme la marca posee una expansión internacional del 65%, sus asociaciones en busca de alta tecnologías para calzados y la creación de nuevas líneas de <i>running</i> (20% del negocio), sus patrocinios que desarrolla, además de unidad con Michelin. Pero cabe destacar que en el informe del ranking de Funseam, de acuerdo a Corporate Knight Inc., en el Ranking Anual de empresas solidas españolas, la marca Kelme no aparece. La misma posee una deuda de 1,158,812 euros para el 2012 y ganancias que ascienden a 11 millones de euros un 14,4%, con un fondo de maniobra de 3,622,549 euros.

<b>EVALUACIÓN KELME</b>	El entorno físico, ambiental y social de la empresa es moderno e innovador, donde se proyecta un espíritu de superar retos, correr riesgos para superarse, un ambiente de persistencia y perseverancia para conseguir el óptimo resultado de calidad en sus productos.	En cuanto a campañas publicitarias: Kelme no hace muchas campañas, puesto que utiliza más las notas de prensa como RRHH. Su última campaña fue 2011 en unidad a Michelin que se llamó Kelme 360° de control.	
	El punto de ancla de la empresa es: Acepta el reto, nunca, nunca, nunca te rindas.	Notas de prensa: este sistema es el fuerte de Kelme desarrollando notas de prensa 4 o 5 veces por mes de todos sus patrocinios.	MERCO (monitoreo de reputación empresarial). En cuanto al monitoreo de reputación empresarial Kelme no aparece en el ranking en ningún apartado.
		Presencia en Medios:	
<b>EVALUACIÓN KELME</b>		Al recorrer medios impresos y Web, Kelme posee presencia muy puntual en medios impresos y revistas de deporte. Las mismas quedan registradas en su página Web, donde existe un compendio por año de todas las notas de prensa que realizan, estableciéndose 2 o 3 notas por mes, siempre y cuando haya actividades de patrocinio con los quipos que apoyan.	

		Las mismas que aparecen en las páginas de los equipos que patrocinan.	
		Genera tráfico en web en algunos casos como sucede con el equipo Levante para generar contenido del mismo, publicándolo en su Web y la de Kelme	
		Estado de la identidad visual:	
		Logo: garra acompañado del eslogan “No te rindas”, el mismo que no aparece en primer plano en las superficies donde se proyecta.	
		Colores: con mayor frecuencia blanco	
		Tipografía: es la misma en todos los soportes; lo que varía es la posición de la misma con respecto a la garra, puesto que en algunos casos aparece con ella del lado derecho y en otro debajo del eslogan.	

<b>EVALUACIÓN KELME</b>		<p>Tiendas: poseen señalización de nombre y logotipo de la marca a gran escala que permite ser identificada con algunos afiches de los productos que ofrecen, en este caso, calzados. Posee una tienda en Alicante, ya que sus productos se venden por catálogos.</p>	
		<p>Folletos: Kelme utiliza sus catálogos como folletos informativos de cada patrocinio tanto como equipo como por atletas; en su primera parte, a continuación presenta cada modelo de calzado y textiles que posee; estos están en diseño moderno bien identificados con su logotipo, eslogan e información de compra; en los mismos poseen pequeñas publicidades de cada producto.</p>	

**Cuadro No. 2.- Auditoria de la imagen de Converse**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda.</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b> <b>(idea que tienen de mí en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</b></p>
	<p>Fundada en 1908 (Boston, EEUU), en estos momentos esta marca pertenece a la cartera de marcas de Nike.</p>	<p>WEB: Converse al pertenecer al Grupo Nike está anclada a su página corporativa: <a href="http://nikeinc.com/">http://nikeinc.com/</a>.</p> <p>Aunque posee una página que se desprende de esta que es: <a href="http://www.converse.com/">http://www.converse.com/</a> se puede comprar productos y ver todo lo que la marca está haciendo en la actualidad. Posee en su cartera de productos Chuck Taylor All Star, Jack Purcell, One Star, Star Chevron y CONS.</p>	<p>Comodidad, durabilidad, estilo, modernidad, refleja quien soy, se adapta a cualquier estilo que tenga originalidad, calidad-precio, los únicos que te dan la oportunidad de diseñarlo a tu gusto, reflejan la cultura urbana y aunque no seas de ese estilo, encuentras en sus demás modelos uno que encaje contigo; se adaptan a cualquier ropa que lleves, con calzado que nunca pasa de moda, con tradición que mejora con el tiempo.</p>
	<p>Converse es una marca que se refleja como creativa, optimista, valientes, como algo que evolucionan de ser lo que eran, a lo que son, en lo</p>	<p>Converse tiene presencia en redes sociales:</p>	




	<p>que se convertirá. Marca pionera en crear confort en sus zapatillas con estilo y comodidad, una marca que sellos su posicionamiento otorgándole personalidad a sus calzados deportivos y artículos.</p>		
<p><b>EVALUACIÓN CONVERSE</b></p>	<p>Principal punto focal de sus RRHH es el patrocinio de deportistas, equipos, eventos deportivos dirigidos a jóvenes y de estilo urbano, asociándose al <i>skateboarding</i> como principal deporte, a la música y el diseño como punta de lanza para la misma, creando <i>ambassadors</i> de <i>skateboarding</i> que sirven como patrocinador de la marca y apoyan las RRHH.</p>	<p>No poseen un Blog corporativo de la marca. Presencia en Facebook con 36,387,762+C1 seguidores con una comunicación abierta con sus seguidores. En Twitter poseen 116,322 seguidores, con un total de tweets de 1,946. En su canal de Youtube poseen 16,721,438 reproducciones y un total de 16,891 seguidores.</p>	<p>Sostenibilidad de la empresa: sobre este apartado no aparece nada registrado de la marca.</p>
	<p>El entorno físico, ambiental y social de la empresa se refleja: Converse posee un</p>	<p>Genera un alto tráfico en web de acuerdo a <a href="http://www.woorank.com/es/www">http://www.woorank.com/es/www</a></p>	<p>MERCO (monitoreo de reputación empresarial) En este monitoreo no tiene presencia la marca converse.</p>

	<p>ambiente desenfadado, donde la imaginación y creatividad forman parte importante de su ambiente laboral; posee infraestructuras que reflejan el contenido de su marca.</p>	<p>/converse.com, converse en el ranking de tráfico genera 25408° puesto en el ranking mundial por visitas y en Estados Unidos 8731° más visitado. La estimación del tráfico es alta. Entre los países que posee más audiencia están los Estados Unidos, India, Ucrania, Rusia, Canadá y Alemania.</p> <p>En cuando a Google posee un impacto social de 2890, marcadores delicious 39, comentario en facebook 26783, me gusta 7463, compartido 31245, backlink en twitter 22916 y stumbleUpon 20990.-</p>	
<p><b>EVALUACIÓN CONVERSE</b></p>	<p>Identidad Societaria: creemos en las unidades de diversidad e innovación, que si estas se hacen efectivas, la gestión de la diversidad y el trabajo conjunto pueden dar lugar a una ventaja competitiva.</p>	<p>Notas de Prensa: Nike dentro de su web posee un apartado de comunicación de Converse donde posee las notas de prensa más importantes publicadas. Posee los contactos de prensa y relacionados para cualquier información en los Estados Unidos o mundialmente. Además tiene una galería de fotos para prensa e informaciones referente</p>	

		a la marca. <a href="http://nikeinc.com/converse">http://nikeinc.com/converse</a>	
	El punto de ancla de la empresa es: "Sé tú mismo con tu propio estilo"	Presencia en Medios:	
	El punto de ancla de Adidas como marca: ""It's Converse for Comfort""	La marca tiene presencia en todas las plataformas comunicativas existentes en medios tradicionales y no tradicionales. Tiene presencia en las revistas deportivas, urbanas y musicales, en esta última creando contenido con sus eventos	
<b>EVALUACIÓN CONVERSE</b>		Estado de la identidad visual:	
		Logo: Es la palabra Converse con una estrella dentro de la letra "O", como marca principal, pero en las zapatillas aparece el círculo con la estrella azul con las letras Converse All Star rodeándola en rojo. Dependiendo de su utilidad tiene varias formas de aplicar.-	
		Colores: Los colores predominantes siempre han sido negros en tanto	

		imago tipo como tipografía; en algunos casos pose algunas letras en rojo.	
		Tiendas: posee tiendas en algunas capitales del mundo, siendo sus principales en EEUU, pero suele tener <i>retail</i> en todo el mundo y tiendas <i>online</i>	
<b>EVALUACIÓN CONVERSE</b>		Folletos: posee folletos y/o catálogos de ventas de todos los artículos.	
		Tiendas: Señalización presente, poseen nombre y logotipo de la marca a gran escala que permite ser identificada con afiches de los productos que ofrecen, además de poseer dentro toda su imagen de la cultura urbana que pregona.	

**Cuadro No. 3.- Auditoria de la imagen de Nike**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda.</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b> <b>(idea que tienen de mí en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</b></p>
	<p>Fundada 1950-1959 (EEUU) Es una marca que según estableció Mark Parker (2011) se distingue como uno de los principales innovadores en el ámbito mundial en calzado, indumentaria, equipamiento y accesorios deportivos. Además de moda urbana.</p>	<p>El grupo Nike posee una página corporativa como grupo: <a href="http://nikeinc.com/">http://nikeinc.com/</a> que abarca toda la información del mismo y las marcas que poseen como Converse, Hurley International, Jordan Brand, Nike Golf. Además posee una Web general para la marca que es <a href="http://nikeinc.com/">http://nikeinc.com/</a>, utilizada a todos los países donde tiene presencia la marca.</p>	<p>Calidad, ligereza al pisar, cómodas, transpirables, se ponen muy calientes cuando llevas varias horas corriendo, diseño innovador, mayor calidad en materiales de las ropas deportivas, gran variedad de modelos, marca con excelencia que usan los deportistas de élite, todo lo que se relacione a la marca incluso las gafas de sol tienen calidad e innovación, tecnología de punta, la dri-fit es impresionante, marca que te otorga prestigio, durabilidad garantizada, prevención de lesiones en deportistas, mejor rendimiento en atletas, previene</p>

			inflamación del tendón por tecnología.
<b>EVALUACIÓN NIKE</b>	<p>Nike es una marca que se forma en inspiración e innovación para cada atleta en el mundo, estableciendo que si tienes un cuerpo, eres un atleta.</p> <p>Es una marca que posee el 2do. lugar compitiendo de frente con Adidas, y quiere ser catalizadora de crecimiento utilizando el poder y posicionamiento de su marca no solo para llegar a ser primera sino para marcar un cambio significativo en la vida de cada persona que lo utiliza y en esto basa toda su logística empresarial.</p>		
	Principal punto focal de sus RRHH es el patrocinio de deportistas, equipos, eventos deportivos de gran	<p>Nike tiene presencia en redes sociales:</p> <p>No poseen un Blog corporativo de la marca. Presencia en Facebook con 12.758.115 seguidores con una comunicación abierta con sus seguidores.</p>	<p>Sostenibilidad de la empresa</p> <p>Nike es una marca sostenible en el tiempo. En el primer trimestre 2013 presentó aumentos de 9% a 6,200 millones, un 10% sobre</p>

<p><b>EVALUACIÓN</b> <b>NIKE</b></p>	<p>envergadura y labor social (Fundación Nike, dirigida a mejorar la vida de los niños-adolescentes).</p>	<p>En Twitter poseen 1,066,184 seguidores, con un total de tweets de 11,433. En su canal de Youtube poseen 35.137.040 reproducciones y un total de 74,480 seguidores.</p>	<p>una base dinero en circulación-neutral. Aumento el margen bruto en 30 puntos básicos, hasta 44,2 %.</p> <p>La utilidad neta por operaciones continuas aumentaron 16% y a ganancia diluida por acción aumento un 20%, lo que refleja que es sostenible tanto financieramente como por toda la tecnología que utiliza, patrocinios cerrados y atletas contratados, en estos momentos Nike es una marca sólida en el mercado deportivo.</p>
--	---	---	---


<p><b>EVALUACIÓN NIKE</b></p>	<p>El entorno físico, ambiental y social de la empresa se refleja: Nike hace más que trajes a los mejores atletas del mundo. Somos un lugar para explorar posibilidades, borrar las fronteras y explorar los bordes de lo que puede ser con modernidad, innovación, fuerza, pasión y diversidad en un ambiente de trabajo positivo que estimula la innovación, ofreciendo un entorno de superación y oportunidad de mantenerse en forma, garantizando el bienestar de sus familias, con infraestructuras seguras, cómodas y que evocan la innovación de un trabajo de equipo.</p>	<p>Genera un alto tráfico en Web de acuerdo a <a href="http://www.woorank.com/es/www/nike.com">http://www.woorank.com/es/www/nike.com</a>, Nike en el ranking de tráfico genera 1028º puestos en el ranking mundial por visitas y en Estados Unidos 525º más visitado.</p> <p>La estimación del tráfico es alta. Entre los países que posee más audiencia están Estados Unidos, Canadá, Alemania, Ucrania, India, Japón. En cuanto a Google posee un impacto social de 802,612, marcadores delicious 102, comentario en facebook 3,133, me gusta 5,691, compartido 7,417, backlink en twitter 59,740 y stumbleUpon 230. En cuanto a enlaces que rebotan en su página existen 44.</p>	
-----------------------------------	---	--	--



<b>EVALUACIÓN NIKE</b>	Identidad societaria: creemos en las unidades de diversidad e innovación, que si estas se hacen efectivas, la gestión de la diversidad y el trabajo conjunto puede dar lugar a una ventaja competitiva.	Notas de prensa: Nike dentro de su Web posee un apartado de comunicación donde posee las notas de prensa más importantes publicadas. Posee los contactos de prensa y relacionados para cualquier información en los Estados Unidos o mundialmente. Además tiene una galería de fotos para prensa e informaciones referente a la marca. <a href="http://nikeinc.com/news/nike-media-resources">http://nikeinc.com/news/nike-media-resources</a>	
	El punto de ancla de la empresa es: "Llevar inspiración a cada atleta de mundo"	Presencia en Medios: la marca tiene presencia en todas las plataformas comunicativas existentes en medios tradicionales y no tradicionales. Podemos citar que posee plataformas de aplicaciones para Android para generar un reconocimiento por medio de la creación contenido. Tiene presencia en todas las revistas deportivas y algunas que no lo son donde reseñan sus acciones.	MERCOSUR (monitoreo de reputación empresarial) En el ranking de empresas de distribución de moda, Nike se encuentra en el puesto número dos con respecto a Adidas. En el ranking de moda con respecto a Mango, Inditex, Desigual y Lvmh se encuentra en la posición 4.-

	El punto de ancla de Adidas como marca: "Hazlo ( <i>just do it</i> )"	Estado de la identidad visual; Logo: el logo principal de la marca es la marca que evoca las alas de la diosa Nike en color negro; en algunos casos es utilizado acompañado del nombre de la marca.	
<b>EVALUACIÓN NIKE</b>		Colores: los colores predominantes siempre han sido negro en tanto imago tipo como tipografía en algunos casos lo cambian poniendo el logo blanco sobre fondo negro.	
		Tiendas: Posee tiendas en casi todas capitales del mundo, además de tener retail en todo el mundo y tiendas online.	
		Folletos: Posee Folletos y/o catálogos de ventas de todos los artículos deportivos.	
		Tiendas: señalización y marcaje visible que permite ser identificada con afiches de los productos que ofrecen.	

**Cuadro No. 4.- Auditoria de la imagen de Le Coq Sport If**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda deportiva</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b> (idea que tienen de mí en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</p>
	<p><i>Le coq Sport if</i> fue fundada en 1882 (Francia). Es una marca sinónimo de calidad y gran trayectoria en el mercado de los deportes, afianzándose en las hazañas de éxito de los atletas que patrocinan.</p>	<p><i>Le coq Sport if</i> posee una página corporativa que esta linkiada a todos los países donde tienen presencia <a href="http://www.lecoqsportif.com/">http://www.lecoqsportif.com/</a></p>	<p>Marca exclusiva, refleja personas de éxito, calidad suprema, marca de gran resistencia, marca con trayectoria, calidad-precio competitiva, bonitos diseños y accesorios; no solo es deporte, también es estilo.</p>
	<p><i>Le coq Sport if</i> refleja optimismo, dedicación, resistencia. Nuestros productos son el reflejo de nuestra marca, sencilla e intemporal, y se han convertido en el símbolo de nuestra herencia. El sello de su</p>	<p><i>Le coq Sport if</i> tiene presencia en redes sociales:</p>	


<b>EVALUACION LE COQ SPORT IF</b>	<p>posicionamiento radica en enfocar la excelencia y tenacidad de sus atletas.</p>		
	<p>Principal punto focal de sus RRHH es el patrocinio de deportistas, equipos, incluyendo las federaciones y los clubes profesionales y de aficionados, ya sea en ciclismo, fútbol, rugby o baloncesto, <i>Le coq sportif</i> ha acompañado las hazañas deportivas de hombres y mujeres.</p>	<p>Poseen un Blog corporativo de la marca <a href="http://blog.lecoqsportif.com/">http://blog.lecoqsportif.com/</a>. Presencia en Facebook con 5,256 seguidores.</p> <p>En Twitter poseen 4,064 seguidores, con un total de tweets de 1,780. En su canal de Youtube poseen 692,398 reproducciones y un total de 406 seguidores. Posee Instagram con 2,232 seguidores y 469 fotos. Pinterest con 9 tableros, 90 pines y 18 me gusta.</p>	<p>Sostenibilidad de la empresa: esta marca posee una trayectoria de más de un siglo con el mismo estándar de calidad que le provee una sostenibilidad en el mercado, permitiéndole invertir en tecnología puntera para mejorar sus productos, como establecen en sus informes de empresas, pero no se encontró ningún informe financiero que estableciera el nivel de sostenibilidad de la misma durante esta investigación.</p>
	<p>En el entorno físico, ambiental y social de la empresa se refleja:</p> <p>Un entorno que es competitivo donde lo importante es encontrar nuevas tecnologías y</p>	<p>Genera un alto tráfico en la Web de acuerdo a <a href="http://www.woorank.com/es/www/http://lecoqsportif.com">http://www.woorank.com/es/www/http://lecoqsportif.com</a>, posee en el ranking de tráfico de 156,376º puesto en el ranking mundial por visitas y en los Estados Unidos 22,549º mas visitado.</p>	

	mejorar la existencia para encontrar la manera de ofrecer excelencia a sus consumidores.	La estimación del tráfico es media. Entre los países que posee más audiencia están los Estados Unidos, Francia, Italia, Rumania. En cuanto a Google posee un impacto social de 17, marcadores delicious 39, comentario en facebook 1, me gusta 10, compartido 7, backlink en twitter 187 y stumbleUpon 128.	
<b>EVALUACION LE COQ SPORT IF</b>	Identidad societaria: el mundo del deporte siempre ha inspirado el diseño de nuestros productos. Nuestro reto constante ha sido crear productos para los deportistas de alto nivel. Hoy en día, este mismo espíritu sigue siendo la esencia de nuestra filosofía de producto.	Notas de prensa: posee un apartado de notas de prensa donde se pueden encontrar una mínima cantidad de ellas, notándose que no le dan mucha prioridad a las mismas ya que en otros medios no se encontraron notas de prensa.	MERCO (monitoreo de reputación empresarial). En este monitoreo no tiene presencia la marca <i>Le coq sport if</i>
	El punto de ancla de la empresa es: "Lucha por la excelencia en cualquier área"	Presencia en Medios:	

	<p>El punto de ancla de <i>Le coq Sport if</i> como marca: "Espíritu deportista"</p>	<p>La marca tiene presencia mínima medios tradicionales, aunque su mayor fuerte lo posee sobre la plataforma que le da la Internet.</p>	
<p><b>EVALUACION LE COQ SPORT IF</b></p>		<p>Estado de la identidad visual:</p> <p>Logo: su logo es un gallo dentro de un triángulo con el nombre de la marca debajo del mismo que en algunos casos es azul y en otras superficies blanco</p>	
		<p>Colores: los colores predominantes siempre han sido azul y negro en tanto imago tipo como tipografía, aunque hay excepciones en algunos calzados que se utiliza del color predominante en el mismo.</p>	
		<p>Tiendas: Posee tiendas en toda Francia, España, Polonia, Reino Unido, Algeria, Estados Unidos y Colombia. También posee una tienda online para adquirir los productos.</p>	
		<p>Folletos: posee folletos y/o catálogos de ventas de todos los artículos.</p>	

		Tiendas: presenta señalización, su punto focal en ellas son los productos que poseen, no tienen publicidad dentro de los establecimientos, son bastante sobrios y en algunos países están en los sitios más céntricos.	
--	--	--	--

**Cuadro No. 5.- Auditoria de la imagen de Puma**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda deportiva</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b> <b>(idea que tienen de mí en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</b></p>
	<p>Es una empresa alemana fabricante de ropa y calzado deportivo cuya sede central está ubicada en Alemania, fundada en 1948 bajo el nombre de Gebrüder Dassier Schuhfabrik, desde el 2007 pertenece por parte al grupo francés PPR, el cual cambió de nombre a KERING desde 2013.</p>	<p>Puma posee una página web adaptable para todos los países donde tiene presencia, <a href="http://www.puma.com">www.puma.com</a>, muy completa</p>	<p>La ropa es de mucha calidad, parece de diseñador incluso para las mujeres, no solo es una marca deportiva, es adaptable para toda ocasión, calidad, ligereza al pisar, cómodas, marca con excelencia que usan los deportistas de élite, transpirables, diseño innovador, mayor calidad en materiales de las ropas deportivas, gran variedad de modelos, todo lo que se relacione a la marca incluso los relojes tienen calidad e innovación, tecnología de punta.</p>




<b>EVALUACIÓN PUMA</b>	<p>Puma transmite el estilo de vida en los deportes o los que ellos llaman sportlifestyle, siendo pioneros en zapatillas para futbolistas y deportivas olímpicos</p>	<p>Poseen una web corporativa de la marca <a href="http://about.puma.com/en/newsroom">http://about.puma.com/en/newsroom</a> la cual está anclada a su página principal. Presencia en Facebook con 14,851,030 seguidores con una comunicación abierta con sus seguidores.</p> <p>En Instagram 1.7m de seguidores, en Pinterest 1,4K seguidores, Twitter poseen 1,323,009 seguidores los cuales retuitean los twists que publican. En su canal de Youtube poseen 136,397 seguidores, 115.513.639 reproducciones.</p>	<p>Sostenibilidad.- Esta marca posee una trayectoria de más de un siglo con el mismo estándar de calidad que le provee una sostenibilidad en el mercado, permitiéndole invertir en tecnología puntera para mejorar sus productos, como establecen en sus informes de empresas, quedando demostrado en su último informe del 2014 que tuvo un crecimiento de 6.4% que se refleja en 843 millones de euros en ganancias por ventas..</p>
	<p>Principal punto focal de sus RRHH es el patrocinio de deportistas, equipos como Arsenal, BVB, Italia), incluyendo las federaciones y los clubes profesionales y de aficionados, ya sea en fútbol, running, training, golf (en España), además de estas disciplina en baloncesto en otra parte del</p>	<p>Genera un alto tráfico en Web de acuerdo a <a href="http://www.woorank.com/es/www/puma.com">http://www.woorank.com/es/www/puma.com</a>, puma en el ranking de trafico genera 5.582º puesto en el ranking mundial por visitas y en Estados Unidos 3.399º más visitado.</p> <p>La estimación del tráfico es alta. Entre los países que posee más audiencia</p>	

	<p>mundo. Poseyendo como embajadores a cantantes y actores de la talla de Rihanna, Usaint Bolt, Mario Balotelli, Marcos Reus, Sergio Agüero, Cesc Fábregas, Rickie Fowler, entre otros.</p>	<p>están Estados Unidos, Canadá, Japón, España, India, México. En cuando a Google posee un impacto social de 55250, marcadores backlink 12,078,369.</p>	
<p><b>EVALUACION PUMA</b></p>	<p>En el entorno físico, ambiental y social de la empresa se refleja:</p> <p>Un entorno que es competitivo donde lo importante es encontrar nuevas tecnologías y mejorar la existencia para encontrar la manera de ofrecer excelencia a sus consumidores.</p>	<p>Notas de prensa: posee un apartado de notas de prensa donde se pueden encontrar una gran cantidad de ellas, poseyendo apartado para encontrar las mismas dividida en, notas de presa corporativa, golf, estilo de vida, motor sport, correr, lookbook, archivo y biblioteca multimedia.</p>	<p>MERCO (monitoreo de reputación empresarial) no presenta puesto en este monitoreo.</p>
	<p>Identidad societaria: el mundo del deporte siempre ha inspirado el diseño de nuestros productos. Nuestro reto constante ha sido crear productos para los deportistas de alto nivel. Hoy en día, este mismo espíritu sigue siendo la esencia de nuestra filosofía de</p>		

<b>EVALUACIÓN PUMA</b>	producto.			
	El punto de ancla de la empresa es: Una marca que afirma valorar el agarre y la fuerza con que se hacen las cosas, el explicar los propios pensamientos y que se manifiesta abierta a las opiniones de los usuarios, la confianza en las propias habilidades y la iniciativa	Presencia en Medios: La marca tiene una alta presencia en medios tradicionales, cabe destacar que posee al mismo tiempo tiene reproducción de todo en el internet, creando una mancuerna interesante tanto en web como en medios tradicionales		
		Estado de la identidad visual:		
		Logo: su logo es un animal puma forma de ataque encima de las letras PUMA, en mayúscula, con una tipografía de palo seco y al mismo tiempo redondeada.		
		Colores: por lo general es negro, aunque puede verse en negro y rojo.		
		Tiendas: Posee tiendas en todos los continentes, además de la tienda online en su website.		

		Tiendas: las tiendas son muy llamativas y sofisticadas, donde predomina el color rojo y el puma tanto dentro como fuera de los establecimientos	
--	--	---	--

**Cuadro No. 6.- Auditoria de la imagen de Asics**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda deportiva</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b> <b>(idea que tienen de mí en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</b></p>
	<p>En 1949, el Sr. Kihachiro Onitsuka comenzó su empresa de calzado deportivo (Onitsuka Co., Ltd.) mediante la fabricación de zapatos de baloncesto de su sala de estar en Kobe, Japón. Eligió el nombre de ASICS para su compañía en 1977, basado en una famosa frase latina "Anima Sana in corpore sano", que traducido expresa el antiguo ideal de "A Sound Mind en un cuerpo sano." Tomando el acrónimo de esta frase, ASICS fue fundada en la creencia de que la mejor manera de crear un estilo de vida saludable y</p>	<p>Puma posee una página web adaptable para todos los países donde tiene presencia, <a href="http://www.puma.com">www.puma.com</a>. La misma ofrece por detalle todo lo referente a la empresa global, así como cada empresa por zona y continente.</p>	<p>Calzado llamativo, diseños divertidos, calidad en materiales, adaptable para toda ocasión, calidad, ligereza al pisar, cómodas, transpirables, gran variedad de modelos, ropa de buen diseño y calidad. Precios asequibles, posee artículos para casi todas las disciplinas.</p>

	<p>feliz es promover la salud total y el gimnasio.</p>		
<p><b>EVALUACIÓN ASICS</b></p>	<p>Su objetivo es incluir consideraciones sociales y medioambientales en todas nuestras decisiones de negocios, y trabajar con los socios comerciales que comparten nuestro compromiso con una industria de artículos deportivos sostenible y justo.</p>	<p>Poseen una web corporativa de la marca <a href="http://corp.asics.com/">http://corp.asics.com/</a> la cual está anclada a su página principal.</p> <p>Presencia en Facebook con 2,194,545 seguidores con una comunicación abierta con sus seguidores.</p> <p>En Instagram 341,000 de seguidores, Twitter poseen 79,002 seguidores los cuales retuitean los twists que publican. En su canal de Youtube poseen 24,315 seguidores y 19.188.447 reproducciones.</p>	<p>Sostenibilidad.- Esta marca de origen japonés proyecto ventas netas entre 2013/14 de 329,464 millones en yen, dividida en calzados deportivos con un 76,4%; ropa deportiva en un 17,4% y accesorios deportivos en un 6,2%; sólo en Europa generan 85,235 millones de yen en 22 compañías fundadas en toda la región; general 6,585 nuevos empleos en su red global.</p>
	<p>Principal punto focal de sus RRHH está en reducir el impacto medioambiental de sus productos y procesos de fabricación, buscan integrar la sostenibilidad como principio básico en su diseño. También</p>	<p>Genera un alto tráfico en Web de acuerdo a <a href="http://www.woorank.com/es/www/puma.com">http://www.woorank.com/es/www/puma.com</a>, puma en el ranking de trafico genera 17,364<sup>o</sup> puesto en el ranking mundial por visitas; en Japón generando 3,107<sup>o</sup> más visitado. Presentando marcadores</p>	


<p><b>EVALUACIÓN ASICS</b></p>	<p>abordan el impacto de nuestras propias operaciones, nuestras operaciones con proveedores y cómo conseguir productos en los puntos de venta.</p> <p>Sus empleados son su activo más valioso. Tienen como objetivo fomentar una cultura corporativa donde el crecimiento de la empresa y el desarrollo personal pueden ir de la mano. Quieren ser una influencia positiva en las comunidades donde vivimos y trabajamos. A través de donaciones de caridad, otras actividades filantrópicas y al estimular estilos de vida más saludables y más sostenibles.</p>	<p>backlink 344,000 creando una puntuación de 79,7.</p> <p>La estimación del tráfico es alta. Entre los países que posee más audiencia están Estados Unidos, España, Japón, Francia, Italia, Países Bajos.</p>	
--------------------------------	---	--	--

<p><b>EVALUACIÓN ASICS</b></p>		<p>Notas de prensa: Posee presencia tanto artículos publicados en su página como en páginas deportivas. Aunque no posee un biblioteca de prensa en su página como otras marcas. Sino un espacio donde publican todo lo nuevo de la marca</p>	<p>MERCO (monitoreo de reputación empresarial)</p>
<p><b>EVALUACIÓN ASICS</b></p>	<p>.</p>	<p>Presencia en Medios:</p>	
	<p>.</p>	<p>La marca casi no posee presencia en medios tradicionales, sino que utiliza la web y publicidad en los puntos de ventas, así como en las disciplinas que patrocina, ya sea desde lucha hasta senderismo.</p>	
		<p>Estado de la identidad visual:</p>	
		<p>Logo: Su logo proviene de las iniciales de una frase latina frase latina "Anima Sana in corpore sano, acompañado de una "e" en sentido contrario.</p>	
		<p>Colores: por lo general se utiliza en color azul marino, aplicándose en algunos casos el negro como fondo sobre letras blancas.</p>	



		<p>Tiendas: Posee tiendas en todos los continentes, además de la tienda online en su website y un localizador de tiendas físicas que proyecta y ubicada las tiendas y oficinas en cualquier país del mundo.</p>	
		<p>Tiendas: las tiendas elegantes y hasta con un punto sofisticado, se encuentran en vías y centros comerciales importantes de cada ciudad donde las tiendas, cabe destacar que estos productos también se encuentran en tiendas deportivas donde Asics posee espacios destacados.</p>	

**Cuadro No. 7.- Auditoria de la imagen de Adidas**

Creación	Identidad (Lo que soy)	Comunicación	Imagen
	<p><b>Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado, textil y complementos de moda deportiva</b></p>	<p><b>Elementos Externos:</b></p>	<p><b>Consulta</b> <b>(idea que tienen de mí en Web, encuestas o consultas, estudios en el mercado, ranking de marcas, monitores, sostenibilidad de la marca, entre otras)</b></p>
	<p>Fundada 1949 (Alemania) con larga trayectoria empresarial, abarcando productos como bolsos, camisetas, relojes, lentes y otros productos relacionados con el deporte y la ropa.</p> <p>Posee en la actualidad 5 líneas de marcas como son: original, performance, <i>style</i>, Golf, <i>Label</i> y <i>Skateboarding</i>, donde se basa todo su catálogo de marca.</p>	<p>Web: el grupo Adidas posee una página corporativa como grupo: <a href="http://www.adidas-group.com/">http://www.adidas-group.com/</a> que abarca toda la información del mismo, linkeándola a los países donde tiene presencia, pero también las demás marcas que poseen como Reebok, Rockport y Taylor Made. Adidas como marca también posee una página <a href="http://www.adidas.com">www.adidas.com</a> la que posee todos los artículos que poseen.</p>	<p>Opiniones consumidores: marca de calidad, gran variedad en material deportivo, marca de confianza, máxima tecnología, buen diseño, aunque algunas piezas parecen diseñados por arquitectos estalinistas, capacidad técnica, en cuanto a la ropa clásica, a veces poco atrevida, zapatillas para usar por su comodidad; por su tecnología son adaptables a los pies.</p> <p>Precio alto pero vale la pena por calidad. Adidas produce fidelidad cuando la usas no la cambias, es difícil no seguir sus</p>

			<p>tendencias; rendimiento, además de ser una marca que balancea perfectamente el performance y el diseño; buen funcionamiento, ropa y calzados de diseños muy buenos. Buena información sobre la tecnología que usan.</p>
<p><b>EVALUACIÓN ADIDAS</b></p>	<p>Principal punto focal de sus RRHH es el patrocinio de deportistas, equipos, eventos deportivos de gran envergadura y labor social (becas Adidas Border).</p>	<p>Poseen un Blog corporativo de la marca <a href="http://blog.adidas-group.com">http://blog.adidas-group.com</a>. Presencia en Facebook con 13.369.461 seguidores con una comunicación abierta con sus seguidores. En Twitter poseen 80,641 seguidores los cuales retuitean los twists que publican. En su canal de Youtube poseen 33.853.588 reproducciones y un total de 41,073 seguidores.</p>	<p>Sostenibilidad.- Fuertes ventas de mediano plazo y perspectivas de rentabilidad debido a la expansión de las posiciones líderes en el mercado en todo el mundo, el potencial de crecimiento excepcional de los mercados emergentes y las oportunidades propias de ventas al por mayor hacen que esta marca sea sostenible, tomando en cuenta que en su último quincenal general de 2012 generó ventas netas en millones de euros de 14883, utilidad bruta de 7103 y un número de acciones al 31 de</p>

<b>EVALUACION ADIDAS</b>			diciembre del 2014 de 209216186, lo que la hace una marca fuerte en el mercado.
	<p>El entorno físico, ambiental y social de la empresa se refleja: modernidad, innovación, fuerza, pasión y diversidad en un ambiente de trabajo que estimula la innovación, el espíritu de equipo y el rendimiento sobre la base de un fuerte liderazgo y compromiso de los empleados. Creen en la unidad de satisfacción de los empleados en compromiso y rendimiento de negocio, fomentando la colaboración abierta como un sólo equipo.</p> <p>Poseen en sus empresas servicios orientados a la familia, amplia gama de deportes y actividades al aire libre en algunas sedes importantes, además de flexibilidad en horarios y ubicación para el</p>	<p>Genera un alto tráfico en Web de acuerdo a <a href="http://www.woorank.com/es/www/adidas.com">http://www.woorank.com/es/www/adidas.com</a>, Adidas en el ranking de trafico genera 4716º puesto en el ranking mundial por visitas y en Estados Unidos 1942º más visitado.</p> <p>La estimación del tráfico es alta. Entre los países que posee más audiencia están Estados Unidos, Canadá, Japón, España, India, México. En cuando a Google posee un impacto social de 55250, marcadores delicious 52, comentarios en facebook 472, me gusta 4,840, backlink en twitter 253 y stumbleUpon 22317. En cuanto a enlaces que rebotan en su página existen 312.</p>	

	desarrollo de su personal.		
<b>EVALUACION ADIDAS</b>	<p>Identidad Societaria: somos una organización global social y ambientalmente responsable, que abarca la creatividad y la diversidad y es financieramente gratificante para nuestros empleados y accionistas. Estamos dedicados a ofrecer consistentemente excelentes resultados financieros.</p>	<p>Notas de prensa: Adidas dentro de su Web posee un apartado de comunicación donde posee notas de prensa, centro de recursos (fotos para las mismas descargables en alta resolución), calendarios de medios y contacto con los medios (teléfonos y correos electrónicos de los encargados de RRPP para cualquier pregunta, entrevista, etc.); posee página que recoge las principales notas de prensa del mundo de Adidas en la Web <a href="http://news.adidas.com/">http://news.adidas.com/</a>.</p> <p>Así como un archivo <i>online</i> de todas sus notas de prensa <a href="http://www.adidas-group.com/en/pressroom/archive/default.aspx">http://www.adidas-group.com/en/pressroom/archive/default.aspx</a> por años.</p>	<p>MERCO (monitoreo de reputación empresarial) En el ranking esta en el puesto número 17, con 6417 puntos, en el ranking de empresas de distribución de moda se encuentra en el puesto número uno con respecto a Nike (puesto 2).</p>
		<p>Estado de la identidad visual; el logo principal de Adidas son las 3 rayas negras, las cuales ha ido evolucionando desde las conocidas barras diagonales y</p>	

<b>EVALUACIÓN ADIDAS</b>		el conocido como la llama, hasta cambiar a las horizontales y tipografías siguiendo la misma dirección.	
		Colores: los colores predominantes siempre han sido negro en tanto logotipo como tipografía. Tipografía: Sans Serif	
		Tiendas: posee tiendas en casi todas capitales del mundo, además de tener <i>retail</i> en todo el mundo y tiendas <i>online</i>	
		Folletos: posee folletos y/o catálogos de ventas de todos los artículos deportivos que poseen llamados Teamwear.	
		Tiendas: poseen señalización del nombre y logotipo de la marca a gran escala que permite ser identificada además de afiches de los productos que ofrecen.	

### **8.1.2 Análisis de Auditoría de las Imágenes de marcas**

Estos datos arrojan una visual de lo general a lo particular de cada marca frente a Kelme. Cabe señalar que como se muestra marcas como Converse, Adidas, Nike, Asics y Puma mantienen un flujo de comunicación con sus consumidores en redes online y en diferentes soportes, creando una cultura de comunicación que hace que cada segmento donde se colocan cree una continuidad de relación con sus receptores. Sin embargo, Kelme sólo utiliza algunos lugares puntuales; entre ellos, su sitio web que permiten una visualización menos destacada; por ende, es limitada.

La importancia reflejada que dan las marcas deportivas a la web (Redes sociales, foros, revistas de contenido, etc.) para mantener el flujo de comunicación de doble vía con sus consumidores es considerablemente alta, Nike, en este caso, mantiene en todas sus redes un tráfico continuo, bombardeando desde diferentes puntos, informando y motivando a sus seguidores al consumo de todos sus artículos por medio del reto, innovación, fuerza, pasión y diversidad, creando demostración de estos conceptos desde la empresa hasta la marca, sin embargo, Kelme en este sentido se proyecta con un espíritu de superar retos, correr riesgos para superarse, persistencia y perseverancia para conseguir el óptimo resultado de calidad, un enfoque importante, pero, no visible ni entendible en todos los soportes de sus redes, no tiene comparación el nivel de cómo Nike hace un despliegue de impregnar esta filosofía en cada paso que da por pequeño que sea.

Quizás para algunos se podría afirmar que Nike es un gigante en esta industria y en comparación con Kelme, pero si vemos marcas más pequeñas como Le Coq Sport If estableciendo la lucha por la excelencia en cualquier área, poseyendo todo un andamiaje en la web, creando contenido, no sólo en sus redes sociales, sino también enfilando todo su esfuerzo por posicionarse con una marca de espíritu deportivo, que no sólo transmite ese valor sino que hace que sus usuarios realimenten la marca con esta misma filosofía.

De ahí la importancia de la visibilidad que muestra la marca en los soportes donde sus perfiles interactúan, demostrando en el caso de Converse, por ejemplo, un puesto de tráfico de 25408<sup>o</sup>, que implica comunicación y flujo de contenido en la web de acuerdo a Woorank, donde Kelme no posee ningún puesto; lo que se interpreta, que frente a Converse, Kelme es inexistente, en un soporte que en la actualidad mueve, conecta y crea liderazgo en el mundo.

Adidas posee en YouTube 33.853.588 millones de reproducciones de los contenidos que cuelgan y una infinidad de comentarios que se producen por esas reproducciones, los mismos que llegan desde todas partes del mundo y en diferentes idiomas, conectando no sólo la marca a diferentes tipos de usuarios, sino creando toda una comunidad online que reproduce y da a conocer que hace la marca minuto a minuto. Nike por su vez 35.137.040 reproducciones, Le Coq Sport If 692,398, Converse 16,721,438; Asics 19.188.447 y Puma 115.513.639, frente a Kelme 12,457 reproducciones; estableciendo que la marca Kelme no mantiene contenido nuevo que estimule consumidores, que cree vínculos con futuros clientes, dentro de la conversación del mundo deportivo ellos no dicen nada y esto hace que no exista reacciones favorables para la marca.

En cuanto a visibilidad gráfica todas las marcas descritas en esta investigación, posee visibilidad en tiendas, publicidad exterior y online, distribución en tiendas propias, destinadas a artículos deportivos y tiendas de moda casual, donde existe el termino deporte en cualquier vertiente, poseen presencia, en el caso de Kelme, no; un caso a destacar es que Kelme posee catálogos de ventas, sólo en su página de marca se puede encontrar, no en tiendas físicas, no hay otras redes o soporte que los tengan, lo que impide acceso a ellos y por ende, menos posibilidad de compra y elección, no tienen presencia en tiendas deportivas, ni en ningún otra clase; de hecho, no poseen tiendas en los polígonos donde están las principales marcas, sólo existe registro de una tienda en Alicante su ciudad de origen y de algunas en otros países.

En prensa, no hay reseña de sus artículos, ni en revistas físicas u online dedicadas al deporte, al avanzar en esta investigación, esto fue un punto desconcertante, en su web



existen un sin número de notas de prensa, más si se busca en los periódicos y/o revistas físicas y online no aparecen artículos, sólo se tiene acceso a ellos entrando a su área de prensa. Sin embargo, las marcas de la competencia poseen infinidad de reportajes, estudios de casos, investigaciones doctorales y un sin fin de volumen de escritos a cerca de las marcas y su estructura. Limitando esto á que Kelme sea conocida a fondo y por ende despierte curiosidad por conocerla.

La identidad visual de las marcas de esta investigación (Adidas, Nike, Converse Asics, Puma Le Coq Sport If) han evolucionado gráficamente; al igual que Kelme, misma que ha dado giros a su imagen visual para hacerla más juvenil, punto que no se ha destacado para darle vistosidad a la marca; es válido enfatizar que en aras de ir más acorde con la imagen que quieren proyectar, la garra que antes no era muy aprovechada, ha dado un giro más agresivo y competitivo en sus puestas en escenas.

Para abordar más al detalle estos datos se presentaran explícitos y graficados para su mayor entendimiento luego de las entrevistas a profundidad presentadas a continuación:

## **8.2 Entrevistas a profundidad:**

A continuación se desarrollarán los resultados arrojados de las entrevistas realizadas con una descripción de los mismos, abordándose análisis de relación, recordación, reconocimiento y visibilidad, preferencia, percepción, rechazo y aceptación, análisis de identidad y análisis de imagen de Kelme frente a la competencia.

### **8.2.1 Análisis de comparación de tipo de relaciones sobre los calzados deportivos:**

Este tipo de análisis es del tipo clasificatorio; en él, se pretende inferir ciertos resultados a partir de la imagen socio-afectiva de las marcas de zapatillas en general en la población dada.

Esta plantilla de análisis es utilizada para estudiar la reacción simbólica y efectiva del individuo y/o calzado deportivo. Este tipo de análisis es creado por Bardin (2002), se establece que este procedimiento de clasificación por elemento de significación de contenidos en las respuestas, ayuda a delimitados y clasificar según el objeto de comparación invocado, el tipo de relación psicológica que liga al individuo con el objeto de estudio y pone de manifiesto la simbología específica de la misma; de ahí la importancia para esta investigación. A continuación se presenta el cuadro de relación sobre calzados deportivos.

**Cuadro No. 8 Tipo de Relación sobre calzados deportivos.**

TIPOS DE RELACIÓN											
OBJETIVO DE COMPARACIÓN		Relación Puramente Funcional	Relación amorosa	Relación Calidad - Precio	Diseño, color, etc.	Comodidad	Tecnología	Reputación	Confiabilidad	Ausencia de relación Explícita	Total
Por sexo	Hombres	7	8	7	7	7	6	7	7	1	7
	Mujeres	7	6	7	6	7	7	6	7	2	7
Por relación al mundo de las zapatillas	MUNDO DEPORTIVO Y PUBLICIDAD	2	2	1	2	2	2	2			2
	PUBLICIDAD, MARCAS Y RRPP	2		1	2	2	1	1		1	2
	MUNDO DEPORTIVO PROFESORES	4	4	2	4	4	4	4	4		4
	DEPORTISTAS -	2	1	1	2	2	2	1	2		2

ESTUDIANTES											
PUBLICO OBJETIVO- NO DEPORTISTAS		2	4	4	4	4	2	4	2	2	4
otros medios de comparación	Rendimiento en la disciplina que usa	8	5	8	8	8	8	7	8		8
	valor agregado que proporciona la zapatilla en su disciplina	8					8	8	8		8
Ausencia de objetivo de comparación											
% absolutos y relativos		32,6	26,0	27,0	31,0	32,0	30,6	28,6	28,6	4,0	

**Fuente:** Elaboración propia

Se establece entonces que; en cuanto a relación existente para elegir un calzado deportivo entre hombres y mujeres, los objetivos de comparación fluctúan casi en igualdad; sólo se proyecta ligeras discrepancias, en cuanto a la compra por relaciones amorosas, por diseño, tecnología, reputación; no existe una diferencia entre hombres y mujeres, en cuanto, al porqué adquieren una marca de zapatillas frente a otra; ambos miran los mismos puntos de referencia, practiquen deporte como estilo de vida o no.

Analizando los entrevistados ligados al mundo deportivo y al mundo de la publicidad y/o marketing, se aprecia que pese al hecho de estar ligados a esta disciplinas compran una determinada marca por sus atributos, más que por su reputación; enfocándose en comodidad, tecnología, diseño y funcionabilidad que en la marca per se; frente a esto se encuentran los deportivos que ven su valor en la compra de calzados deportivos en

confiabilidad, tecnología, comodidad, diseño, y funcionalidad. Mientras el público objetivo que no es deportista establece otros criterios, una relación amorosa, calidad-precio, diseño y comodidad; un 50% tecnología, pero en su totalidad a la hora de comprar impera en ellos la reputación que posee esa marca frente a sus competidores aún pasando por alto que la marca sea confiable o no. Razonamientos distintos de elección, donde las marcas tienen que encontrar puntos de reconocimientos para poder ser elegible y una opción de compra en las marcas deporte.

**8.2.2 Análisis de relación para recomendación de las marcas de calzados de su preferencia.**

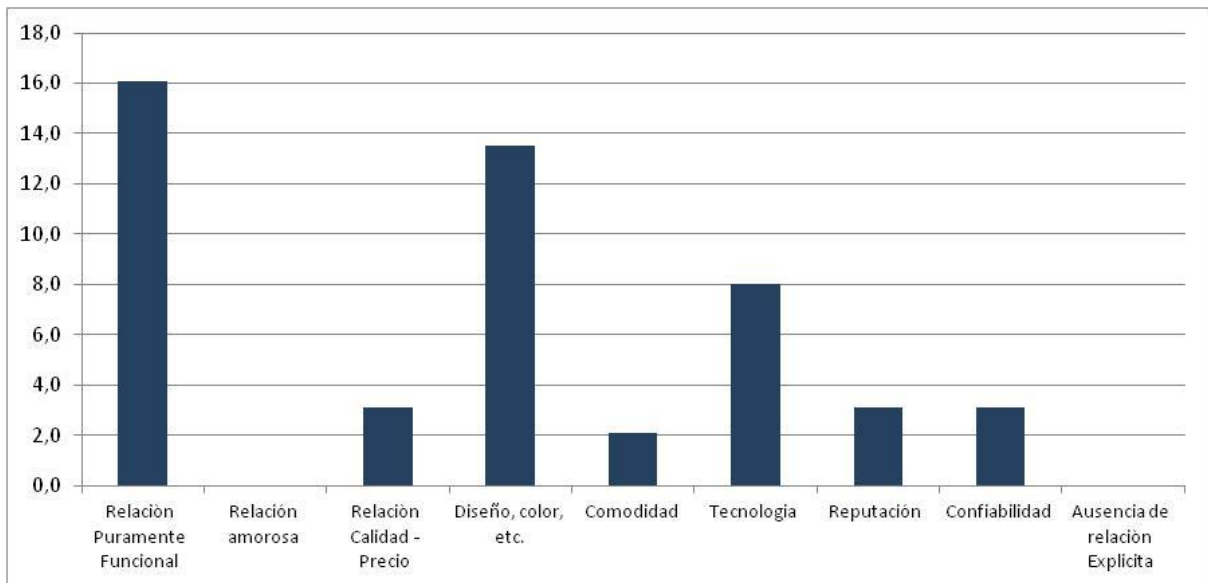
**Cuadro No. 9 Análisis de relación marcas de calzados - preferencia**

OBJETIVO DE COMPARACIÓN PARA RECOMENDAR		Relación Puramente Funcional	Relación amorosa	Relación Calidad - Precio	Diseño, color, etc.	Comodidad	Tecnología	Reputación	Confiabilidad	Ausencia de relación Explícita	Total
	Hombres	6		1	7	2	4	1	1		7
	Mujeres	4		1	5	2		1	1		7
Por relación al mundo de las zapatillas	MUNDO DEPORTIVO Y PUBLICIDAD	2			2						2
	PUBLICIDAD, MARCAS Y RRPP										2
	MUNDO DEPORTIVO PROFESORES	4			4	4	4				4

DEPORTISTAS - ESTUDIANTES	2			2						2
PUBLICO OBJETIVO- NO DEPORTISTAS	2		2	4			2	2		4
Ausencia de Objetivo de Comparación										
% absolutos y relativos	16,1	0,0	3,1	13,5	2,1	8,0	3,1	3,1	0,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico No. 1 Análisis de relación marcas de calzados - preferencia**



Fuente: Datos registrados en el cuadro No. 2

Para recomendar un calzado deportivo; lo primero que los entrevistados comparan y analizan es; la funcionabilidad, diseño, tecnología y precio- calidad, seguido muy de cerca por la confiabilidad del mismo. Pero lo último que ven en él; es su comodidad. En algunos casos, quizás por inferir que si funciona, es porque es cómodo. Dato que tiene relación a

la hora de elegir calzados deportivos, puesto que ponen su mirada en: funcionabilidad, diseño y tecnología como principal fuente de toma de decisiones.

### 8.2.3 Recordación, reconocimiento y visibilidad de Kelme

Para realizar una evaluación de cómo esta Kelme en el mercado, si existe o no deterioro de la marca, se evaluará a continuación que recordación, reconocimiento y visibilidad poseen los entrevistados de la misma como se presenta en el Cuadro No. 4.

**Cuadro No. 10 Recordación, Reconocimiento y Visibilidad de Kelme**

		Recordación de Kelme	Reconocimiento	Visibilidad en el Mercado
ENTREVISTADOS	MUNDO DEPORTIVO Y PUBLICIDAD	Sí	Alto	Baja
		Sí	Alto	Nula
	PUBLICIDAD, MARCAS Y RRPP	Sí	Medio	Baja
		Sí	Alto	Nula
	MUNDO DEPORTIVO PROFESORES	Sí	Alto	Bajo
		Sí	Alto	Bajo
		Sí	Alto	Bajo
		Sí	Medio	Nulo
	DEPORTISTAS - ESTUDIANTES	Sí	Medio	Nulo
		Sí	Bajo	Bajo
	PÚBLICO OBJETIVO- NO DEPORTISTAS	Sí	Bajo	Nulo
		Sí	Medio	Nulo
		Sí	Bajo	Nulo
		Sí	Alto	Nulo

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas.

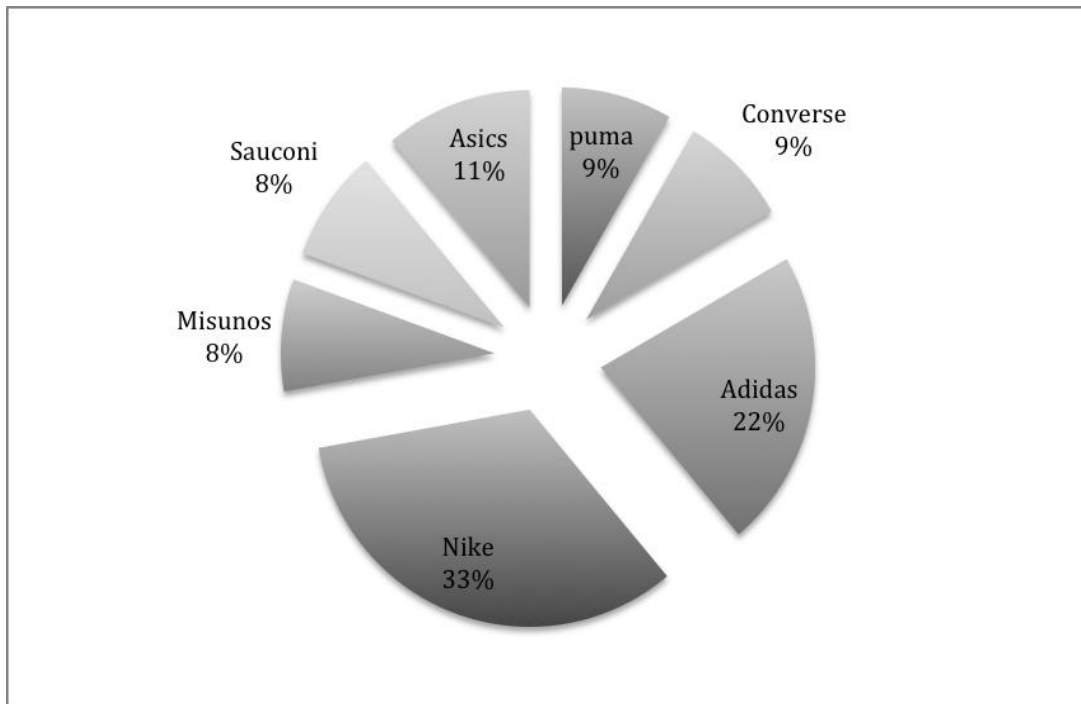
Existe varios puntos para analizar: 1. Aunque todos los entrevistados conocen la marca Kelme; ya que todos poseen recordación de dicha marca, no todos poseen un reconocimiento de ella; solo 7 de los 14 entrevistados poseen un grado alto de recordación, 4 de ellos medio y 3 bajo, de los cuales 8 establecen que la marca posee

una visibilidad en el mercado nula y 6 establecen que la visibilidad es baja. Lo que quiere decir que; aunque conocen la marca, reconocen que poseen un reconocimiento bueno y visibilidad en el mercado nula.

#### 8.2.4 Marcas de preferencias

En cuanto a las marcas de preferencia entre los entrevistados como se visualiza en el Gráfico No. 2, la de mayor preferencia es Nike con un 33%, seguida de las marca Adidas con un 22%, continuando con Asics, con un 11%, viéndose desde muy lejos a Puma con un 9%, con lo cual se establece que; a la hora de elegir una zapatilla para ejercitarse o para su vida diaria, Nike y Adidas siguen siendo las preferidas.

**Gráfico No. 2 Marcas de preferencias**

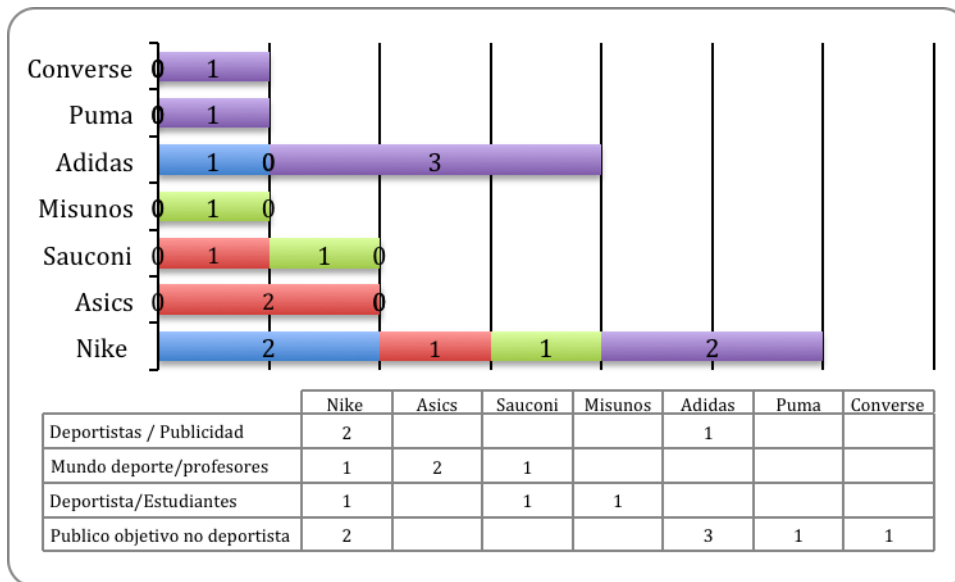


**Fuente:** Entrevistas realizadas

Por rango de entrevistados, como muestra el gráfico No. 3, los deportistas ligados al mundo de la publicidad y el marketing; son más dados a comprar marcas de primer nivel y/o más reconocidas; sin embargo los deportistas que están en la fase de estudiantes se

inclinan más por las marcas como: Misunos, Sauconi, Asics y uno que otro por Nike, más los que son público objetivo, pero no son deportistas, utilizan las marcas más reconocidas como son Nike, Adidas (en un porcentaje mayor), Puma y Converse. Un punto importante es que los profesores que son deportistas utilizan marcas tales como Sauconi, Asics Nike, ya que utilizan marcas que tengas más especificación en el deporte que utilizan.

**Gráfico No. 3 Marcas de preferencias**



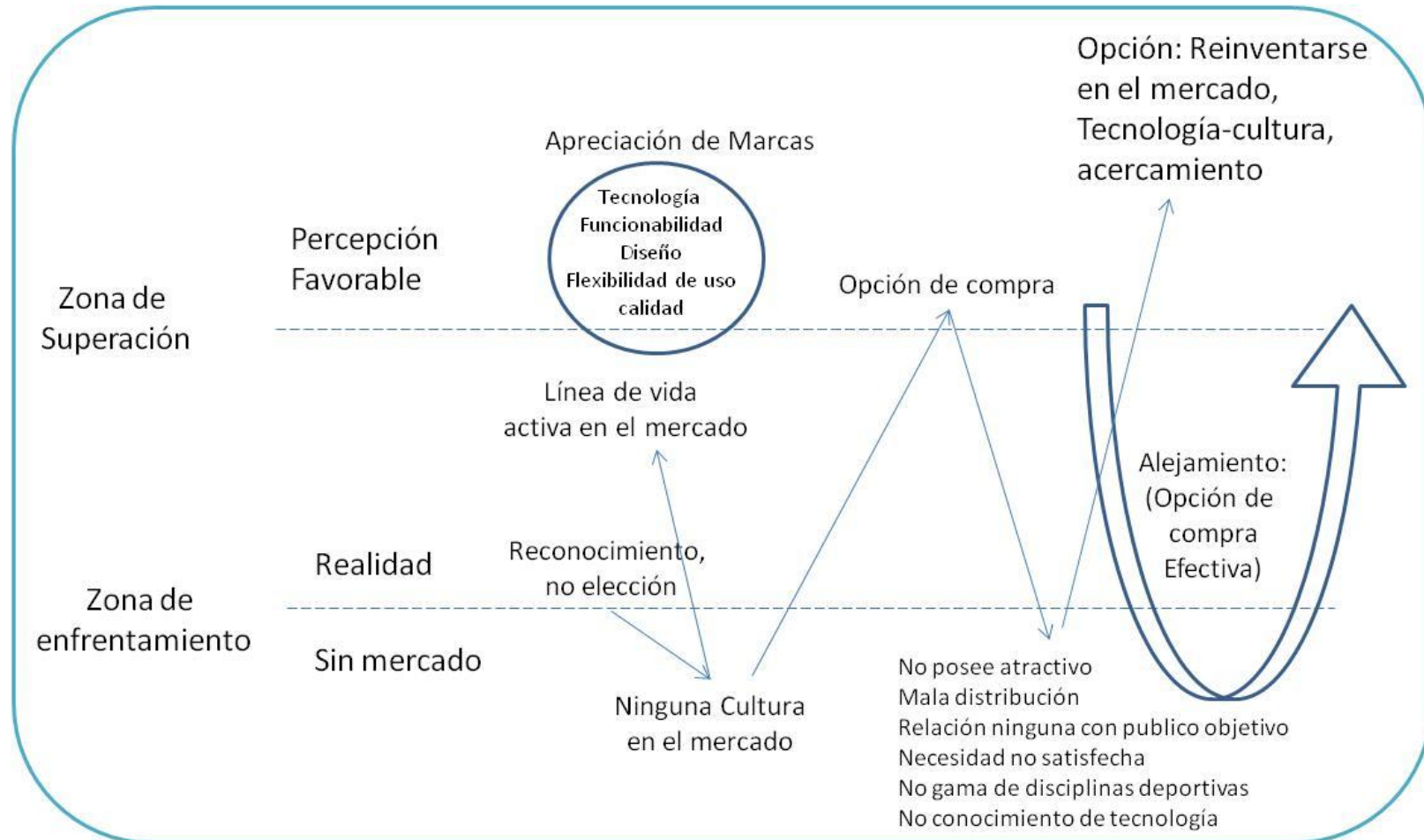
**Fuente:** Entrevistas realizadas

### 8.2.5 Marcas de preferencia Vs Kelme

Con este análisis se busca descubrir bajo la disparidad de fenómenos las relaciones ilegibles, o ahogadas, que prueban un orden oculto; en este caso, se buscará la realidad escondida; por qué las marcas de zapatillas descritas en el gráfico No. 4 poseen una preferencia de compra y de estatus en la mente del consumidor frente a Kelme.



**Gráfico No. 4 Zona de enfrentamiento y superación Kelme vs competencia**

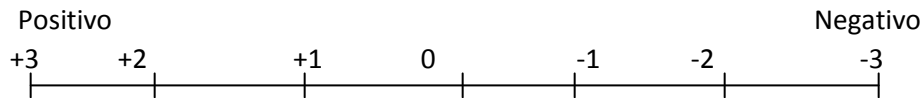


**Fuente:** Entrevistas realizadas analizadas desde zona de enfrentamiento y superación.

Kelme y el mercado general de las marcas deportivas, se desarrolla en dos vertientes importantes: una, la apreciación que se tiene de la marca, y dos, la falta de cultura que posee; dándose esta situación en algunos puntos por lo expresado por los entrevistados: falta de atractivo, mala distribución, ninguna relación con el público objetivo, entre otras; lo que conlleva; a que en el momento de que los consumidores se encuentren en los lugares de compra, no sea una opción para ellos.

### 8.2.6 Percepción de la marca Kelme en el mercado

Para realizar este análisis se desarrollará la codificación, que permite asignar una dirección positiva o negativa a cada conector verbal (c) y a cada calificador (cm); evaluada en intensidad sobre una escala de siete puntos (-3 a +3); como se presenta a continuación:



Se evaluará de la siguiente manera la percepción de Kelme:

Se determinará los verbos y adverbios desarrollados durante las entrevistas, agregándole valor positivo o negativo por las afirmaciones fuertes, medias o bajas. Por ejemplo:

- Intensidad más fuerte (+ ó -3) de ser o tener, para algunos verbos en presente o por la presencia de adverbios tales como absolutamente, definitivamente, entre otros.
- Intensidad media (+ ó -2) para aquellos que representen lo parcial, lo probable, etc.
- Intensidad débil (+ ó -1) para una relación hipotética, apenas esbozada, con adverbios tales como: ligeramente, ocasionalmente, etc.

En cuanto a la forma de calificar al calificador (cm) se realizará haciendo la misma valoración bajo la misma perspectiva.

**Cuadro No. 11.- Percepción de Kelme**

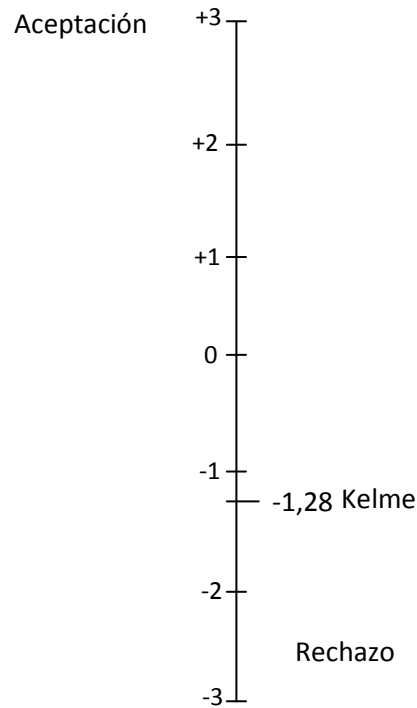
AO		C	valor C	Término de significado común	Valor de cm	producto cxcm
Objeto de percepción	Conector verbal					
<b>Marca Kelme / actualidad.</b>						
1		Es	3	Calidad-precio baja	-1	-3
2		era	-3	buena	3	-9
3		Fue	-2	prestigiosa	3	-6
4		esta	3	desaparecida	-3	-9
5		era	-3	económica	-1	3
6		fue	-2	icono en los 80	2	-4
7		era	-3	deportiva y patrocinaba	3	-9
8		tuvo	-3	época de gloria	3	-9
9		como	-2	marca antigua	-3	6
10		era como	-1	marca española con calidad	3	-3
11		quizás ahora podría estar	1	fuera del mercado	-3	-3
12		la veo como	1	la marca de mis padres	-2	-2
13		no tengo ninguna	-1	más allá de una marca	-3	3
14		era	-3	marca de patrocinio	3	-9
					Total	-54

**Fuente:** Elaboración propia

Atendiendo al resultado que se ha obtenido, se reflejará en una escala de aceptación y rechazo de la marca de acuerdo a la percepción que tienen los entrevistados bajo el siguiente esquema:

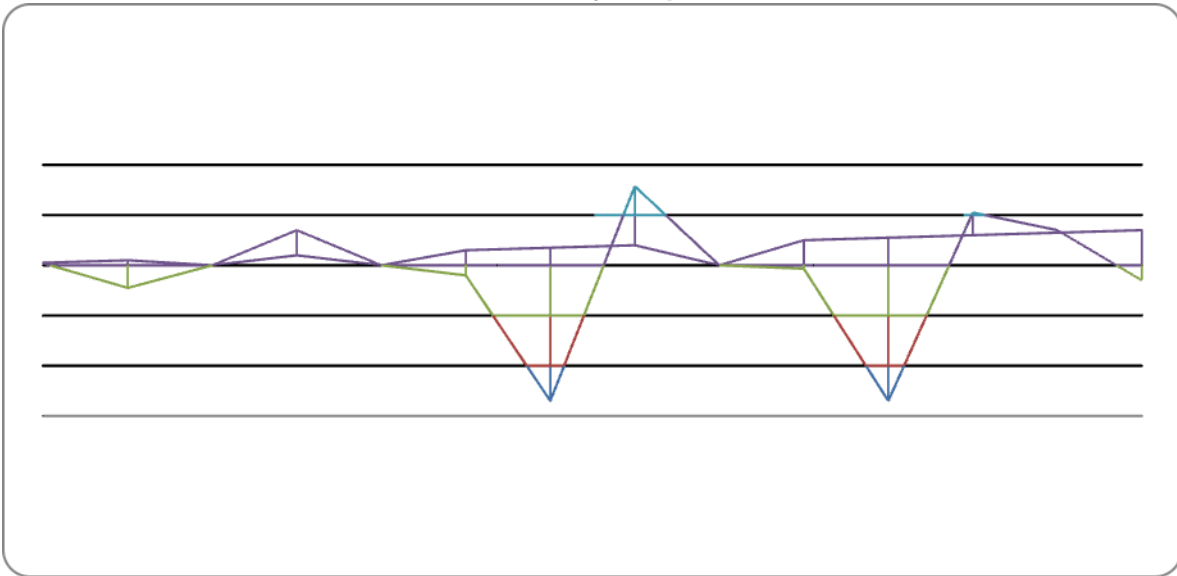
Total cm/ N de registrados =  $-54 / 14 = -3,85$ , comparándolo entre sí con los resultados de objeto de percepción en una escala de 7 tramos, entonces se divide por 3N (N: numero de temas, 3 = a amplitud de la escala). En este caso sería  $-54 / 3(14) = -1,28$ .

Nivel de aceptación / Rechazo de cada objeto de percepción de Kelme



Si se grafica todos los objetos de percepción para observar mejor por percepción en sentido de rechazo y aceptación de la marca, se podría establecer lo siguiente:

**Gráfico No. 5 Rechazo y aceptación de Kelme**



**Fuente:** Datos arrojados de los cálculos cuadro No.4 con fórmula de valores en rechazo y aceptación.

Partiendo de este gráfico, la percepción de Kelme en el mercado tiene un indicador más al rechazo que de aceptación en la actualidad; los entrevistados hablan de ella en pasado, en algunos casos como una marca que tuvo en su época, cierta gloria, pero que hoy, es una marca inexistente en el mercado (-9).

Otros entrevistados, no se ven en ella; porque la perciben como una marca antigua (-4), entendiendo que no se refleja en lo que ellos son, que es valorada como un punto negativo para ella, lo que indica qué en sus mentes esta marca no ha evolucionado; mientras para otros, era una marca en su tiempo buena y de mucho prestigio; con una valoración de calidad – precio de -3, pero con un valor de CM de 3 en cuando se refiere a marca española de calidad.

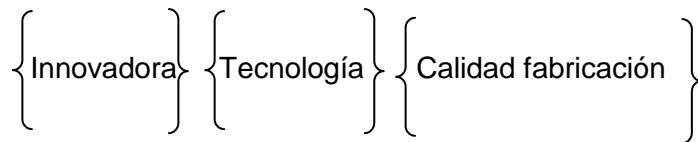
Los conectores verbales proyectan la mayor puntuación hacia negativo, sólo 2 conectores son a positivo, lo cual quiere decir; que no la registran como una marca en la actualidad sea una opción en ellos. Poniendo de relieve; los picos más relevantes de la misma son

establecidos en el área negativa, tomando estos más preponderancia. Los entrevistados poseen una percepción totalmente divorciada hoy día, frente a lo que se establecía de Kelme en sus comienzos.

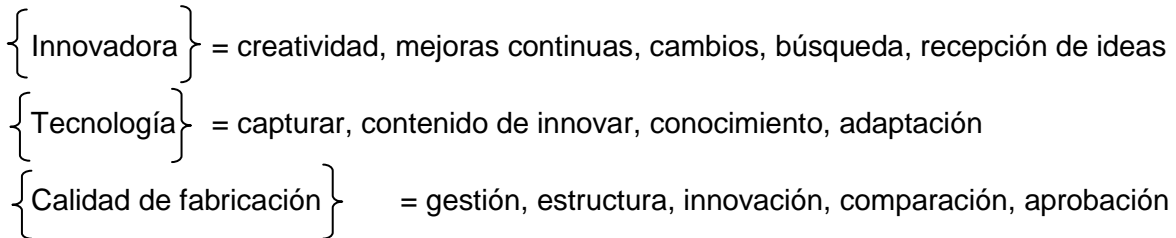
### 8.2.7 Análisis de identidad de Marca Kelme vs Imagen de Marca que posee

La identidad de marca de Kelme que aparece reflejada en el cuadro No. 5 refleja:

- Un discurso activo
- Afirmativo
- Establece dependencias funcionales entre las frases:



Al buscar hipercampos que se puedan atribuir una denominación que indique la función o lo que se quiere reflejar detrás de este discurso de identidad se reflejan los siguientes:



Como se puede apreciar, estos componentes van ligados entre sí buscando sólidamente una estructura invariable, un generador que ordena esta identidad; pero cómo se ha pasado de estos generados de identidad expuestos anteriormente a los siguientes en la actualidad, los cuales son contrarios en significados:

- Antigua
- Baja o ninguna tecnología

- Sin diseños
- No creíbles

Los hipercampos entre ellos, para buscar su función en el discurso de la imagen que refleja, se podrían apreciar lo siguiente:

{	Antigua	}	= desfasada, obsoleta, sin busca de innovación
	Baja o ninguna Tecnología		= sin avance, sin búsqueda, detenida
	Sin diseños		= sin nacimiento, sin innovación, ningún contenido

Lo que lleva a analizar cómo una estructura de discurso puede reflejar hipercampos favorables con un discurso fuerte; sin embargo, llega a un receptor con un discurso distorsionado del real que se ha emitido, como consecuencia el mensaje que se quiere enviar es contraria y errónea.

**Cuadro No. 12 Identidad de marca vs Imagen de Marca Kelme**

Identidad de Marca	Imagen de Marca
Innovadora en diseño, alta tecnología y calidad de fabricación del producto, ancla de la empresa reflejada en la marca, que es "Nunca te rindas".	Antigua, baja tecnología o ninguna, zapatillas no encontradas en tiendas, marca que ha perdido el encanto que tenía no es real de <i>running</i> , no posee diseños atractivos

**Fuente:** Elaboración propia

Existe una contrariedad entre lo que la marca está exteriorizando, puesto que no corresponde con lo que la fundamenta, la estructura de su discurso a pesar de ser fuerte no está representándose en la imagen de marca que consumidores y posibles consumidores ven de ella. Como establece Bourdieu (1995) en la concepción de la

sociología como ciencia dialéctica y de la exterioridad, se debe jugar desde la interiorización a la exteriorización.

### 8.2.8 Análisis de Imagen de Marca Kelme

Los entrevistados ven la marca Kelme desde: rasgos físicos, psicológicos, socioeconómicos, atributos simbólicos y referencias que pudieran tener de la misma, esto dado porque lo que se pretende en cualquiera de estos puntos, es encontrar qué imagen poseen de la marca. Basado en que la imagen se suscribe a todo el razonamiento que el consumidor o futuro consumidor tiene de una marca en particular frente al mercado donde esta se desenvuelva, esa valorización de análisis arrojó lo presentado en el cuadro No. 6 a ver:

**Cuadro No. 13 Valoración Imagen de Marca Kelme**

<b>VALORACIÓN IMAGEN DE MARCA KELME</b>				
<b>Características físicas</b>	<b>Rasgos psicológicos</b>	<b>Rasgos socio-económicos</b>	<b>Atributos simbólicos</b>	<b>Referencias</b>
DISEÑOS RAROS	AUTÉNTICA	BARATA	LOGOTIPO	ATLETISMO
ZAPATILLAS MEDIAS	GANADORA	CLASE MEDIA	COLORES MAGNIFICO	PATROCINIO FUERTE EN EL DEPORTE
COLORES BRILLANTES EN CALZADO	FUERTE, RESPETADA	PRECIO DETERMINANTE	GARRA	CICLISMO
	AGUERRIDA	ICONO PARA IR AL COLEGIO	EMBLEMA DESAFIANTE	
	PUNTERA	POPULARES		
<b>VALORACIÓN ACTUAL IMAGEN DE MARCA</b>				
NINGUNA	PÉRDIDA	MUY BARATAS	DEFASADO	NULA
	POTENCIAL ESCONDIDO	MARCA BLANCA	NULO	
	FRIALDAD	ESCONDIDO		

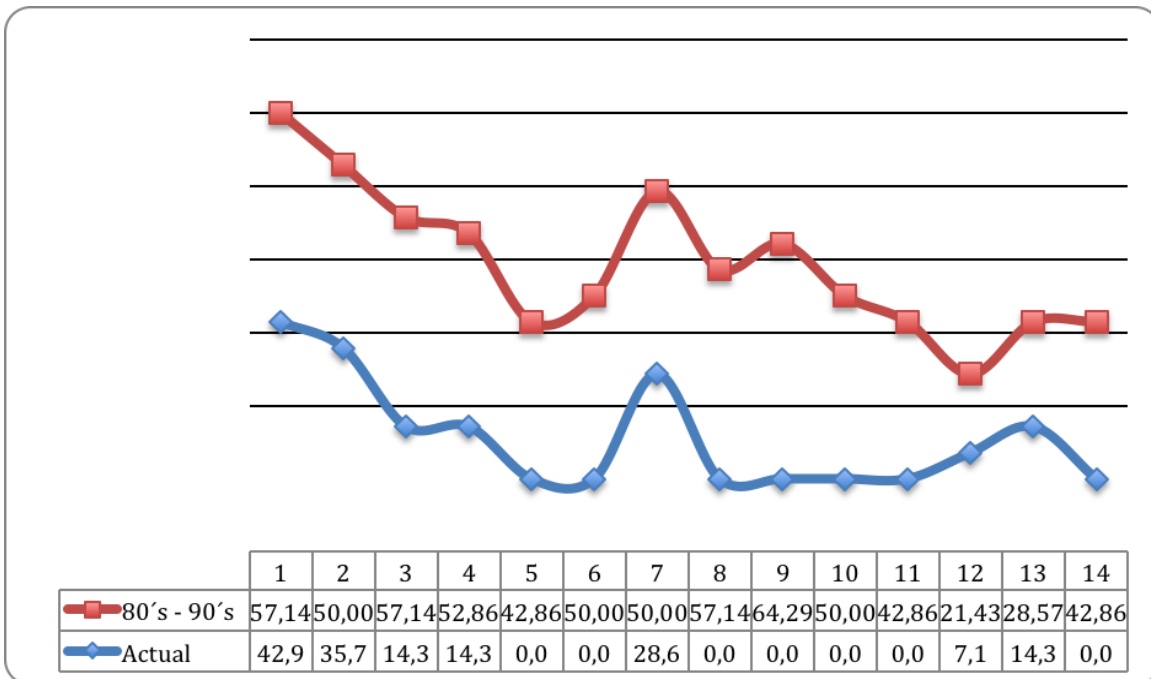
**Fuente:** Elaboración propia



Se pone de manifiesto la diferencia entre la valoración de los entrevistados sobre la imagen de Kelme en un período comprendido entre 1980 – 1990; Kelme una marca que tuvo rasgos fuertes, aguerrida y ganadora; frente a rasgo de pérdida, potencial escondido y frialdad en la actualidad, aunque los entrevistados siguen valorando que estas zapatillas eran baratas, y las que pueden encontrar hoy día en el mercado siguen siéndolo, sólo que se han desplazado a la categoría de marca blanca, sin ningún atributo simbólico.

Puntos que se ven reflejados en el hecho que algunos entrevistados señalaron; la marca pasó de tener de referencia al atletismo, ciclismo, patrocinios fuertes, a obtener una nulidad en cuanto a referencia; de ser una marca de emblema desafiante a optar por uno nulo, a poseer rasgos físicos marcados como el color brillante de sus zapatillas a ninguno. El punto de ruptura de esta marca se puede analizar desde un margen de valorización realizado por los entrevistados tomando como mayor índice el 10 y menor el 1, luego estableciéndose en términos porcentual para graficarlos en un antes y después; de esta forma se podrá apreciar cómo se encuentra en el mercado hoy día.

**Gráfico No. 6 Valoración de la imagen**



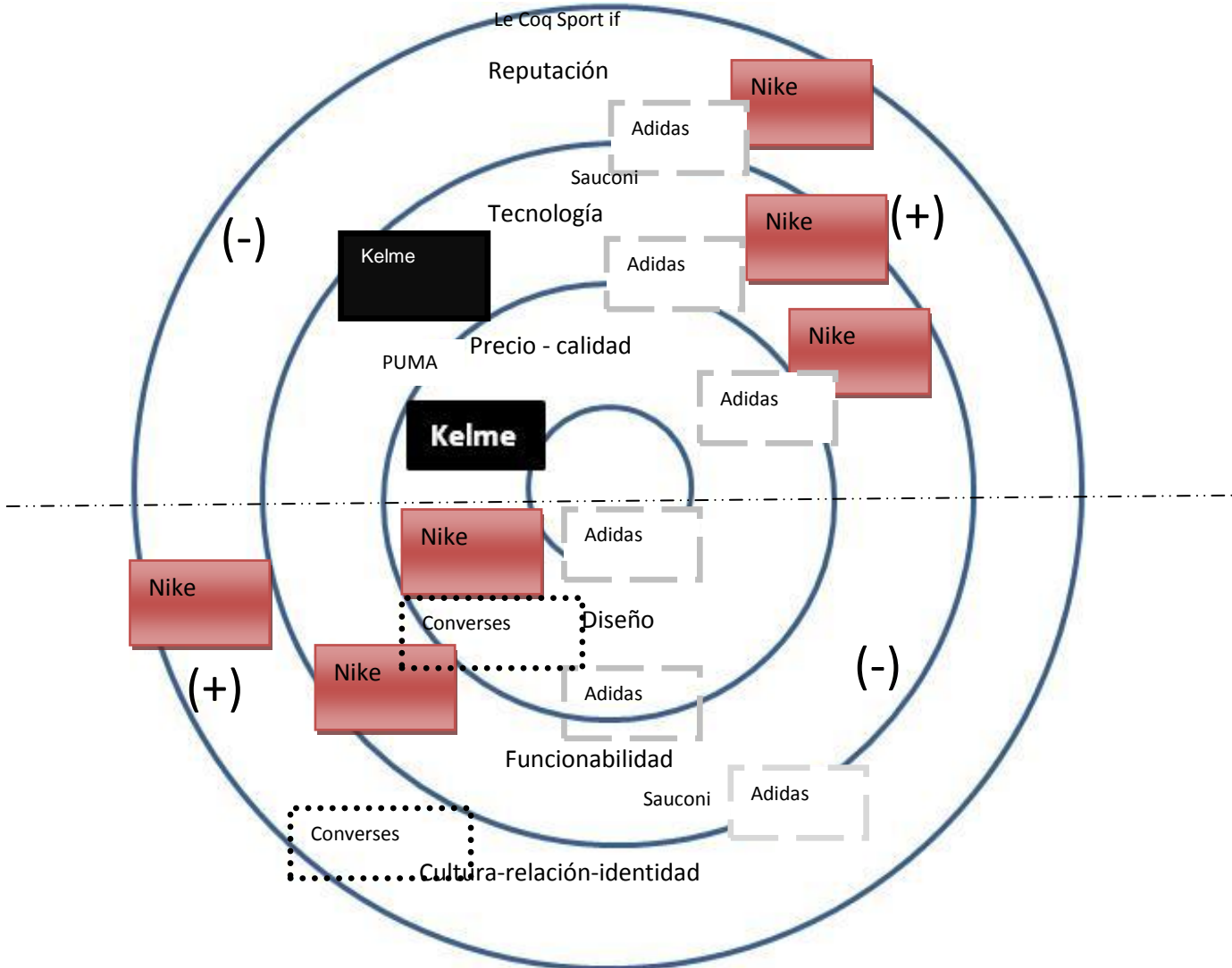
Fuente: Elaboración propia

Este gráfico representa el número de encuestados y su valoración en los años 80 y 90 versus el 2014. Se puede determinar la caída de la marca en 14 años aproximadamente. Ha pasado de ser una marca en la mente del consumidor triunfadora a convertirse en una marca desfasada y olvidada; sólo el entrevistado No.1 en la actualidad es capaz de darle 42,9%; sólo por el hecho de que era una marca fuerte, la cual posee posibilidades en el mercado para recuperarse. En cuanto al entrevistado No. 2 le otorgó 35,7%; estableció que todavía esta marca puede que trabajándose tenga salida en el mercado actual. Pero se observa en el gráfico en el período actual 6 entrevistados de los 14 que le otorgan 0,0% obteniendo una valoración nula, mientras en los decenios pasados el porcentaje menor fue el otorgado por el entrevistado No. 13, otorgándole 21,43%.

### **8.3 Rango de competición de Kelme**

En cuanto al rango de competición de Kelme hoy día en el mercado, los entrevistados aseguraron que podría competir con los niveles muy básicos de menor tecnología, con mejor nivel que las de Nike o cualquiera de las marcas poderosas en el rango de marcas de segunda línea, estableciendo que tiene un hueco en el mercado, mientras otros establecieron que en el rango de baja gama; en cuanto a precio-calidad la misma podría estar sin necesidad de llegar a ser una marca blanca, como se puede ver en el gráfico No. 8.

**Gráfico No. 7 Posición de Kelme en Rango de competencia**



**Fuente:** Elaboración propia

### 8.3.1 Línea de posibilidades de Kelme en el mercado

De acuerdo a los entrevistados, Kelme posee varias líneas de posibilidades para tener más visibilidad en el mercado; una, enfocarse en fomentar una nueva cultura, usar su imagen con otro enfoque y buscar un posicionamiento, utilizando las redes sociales en forma de guerrilla; y otra, centrarse en más patrocinio y estrategia similar a la competencia, utilizando una comunicación más efectiva.

### 8.4 Análisis comparativo de identidad e imagen de Kelme en la WEB frente a la competencia.

En este apartado se analizará la imagen de marca de Kelme y la competencia en la Web, mediante el análisis de contenido; analizando la asociación de palabras, estereotipos y connotaciones de la imagen de la marca, frecuencia de aparición, análisis de proyección de la imagen y análisis de reputación.

#### 8.4.1 Análisis de asociación de palabras: estereotipos y connotaciones sobre la imagen de Marca

En este caso, se analizará la frecuencia de palabras analizando la imagen de marca de Kelme con las demás marcas deportivas, estableciendo estereotipos, de la imagen en general por marca para luego analizarlo evaluativa y subyacentemente en temas favorables o positivos y en temas desfavorables o negativos.

**Cuadro No. 14 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Adidas Vs Kelme**

FRECUENCIA DE APARICIÓN	
Adidas	Kelme
Marca Calidad (8) Variedad en material deportivo (7) (10) Ropa clásica (5) Zapatillas uso comodidad (9) Tecnología adaptable (10) Precio alto (8) Produce Fidelidad (13) produce tendencia (11) información de su tecnología (8) Tiendas con cultura única (15)	Ventas por catálogo (9) No <i>merchandising</i> (10) Zapatillas no tiendas (15) Tecnología (1) Antigua (3) No diseño (5)

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia por aparición entre Adidas y Kelme de la imagen de marca de ambos, trae como resultado que en los puntos donde la imagen de Adidas es más fuerte la marca de Kelme no lo es, como es el caso de: En función de calidad en la que obtuvo 8, Kelme en esa no obtuvo nada; en tecnología que posee 8 y 10, Kelme solo obtuvo 1, la frecuencia en aparición que el consumidor *online* otorga con mayor puntuación a Adidas es la cultura única que se vive en sus tiendas. Sin embargo, la más alta de Kelme, es que no existe zapatillas en tiendas; o sea, que si se analiza este punto en específico posee una evaluación negativa frente a Adidas. La misma que posee sus más altos puntos de frecuencia hacia la evaluación favorable a diseño, calidad; añadido a que consideran que esta marca fideliza y produce tendencia.

**Cuadro No. 15 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Converse Vs Kelme**

FRECUENCIA DE APARICIÓN			
Kelme		Converse	
Ventas por catálogo (9)	No	Comodidad (8)	Cultura (15)
<i>merchandising</i> (10)	Zapatillas no	Originalidad (15)	Calidad -
tiendas (15)	Tecnología (1)	Precio buena (13)	Eres parte del
	Antigua (3)	diseño (8)	No pasa de moda (7)
	No diseño (5)	Tradición que mejora con el tiempo (6)	
		Diversidad de diseños (13)	

**Fuente:** Elaboración propia

La frecuencia entre Converse y Kelme posee más altas apariciones, en el caso de Converse, en diversidad de diseños con 13, igualado en calidad-precio, la aparición más baja es, no pasa de moda con 7; sin embargo, en el caso de Kelme es antigua con 3 y no diseño 5. El punto más alto en concepto de imagen de Converse es originalidad y cultura con 15 en ambos casos, y tradición que mejora con el tiempo posee 6.

**Cuadro No. 16 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Nike Vs Kelme**

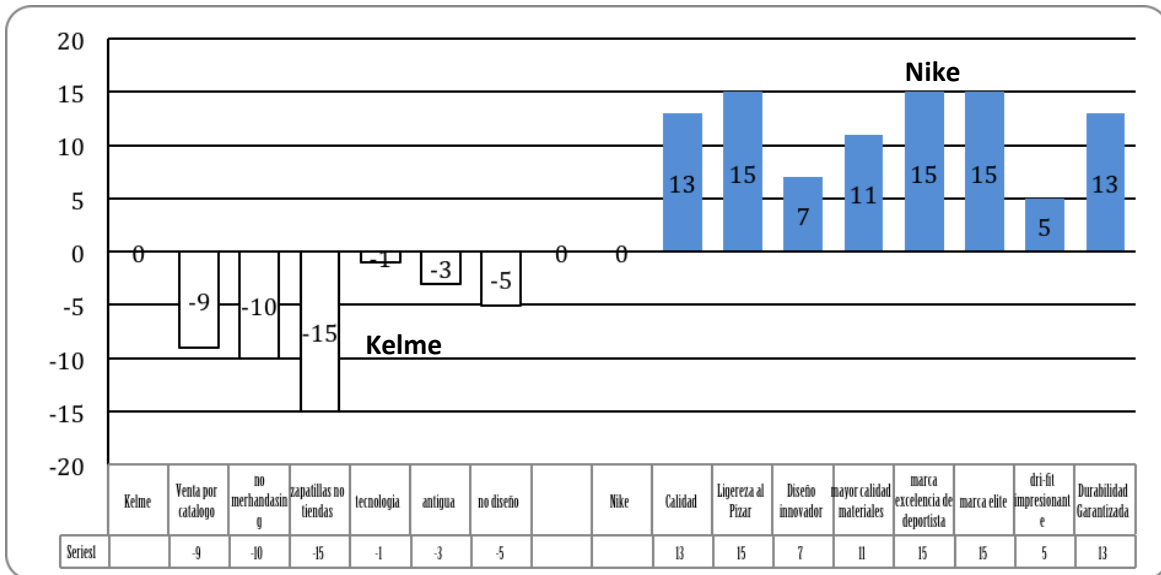
FRECUENCIA DE APARICIÓN	
Kelme	Nike
Ventas por catálogo (9)      No <i>merchandising</i> (10)      Zapatillas no tiendas (15)      Tecnología (1)   Antigua (3)  No diseño (5)	Calidad (13)      Ligereza al pisar (15)  Diseño innovador (7)  Mayor calidad en materiales (11) Marca con excelencia de deportistas (15)  Marca de elite (15)  Tecnología de punta (15)  Dri-fit impresionante (5)  Durabilidad garantizada (13)  Prevención de lesiones en deportistas (5)

**Fuente:** Elaboración propia

En el caso de Nike frente a Kelme en aparición de frecuencia de imagen poseen; algunas igualdades en puntuación de frecuencia, pero con sentidos distintos. En el caso de Nike posee 15 en marca con excelencia de deportistas, marca de elite, tecnología de punta y ligereza al pisar; sin embargo, para Kelme va a negativo puesto que la misma puntuación la poseen en zapatillas no en tiendas; Adidas posee 7 en diseño innovador; en tanto, que Kelme posee en, no diseño 5; la puntuación más baja la posee en prevención de lesiones en deportistas y Kelme en tecnología.

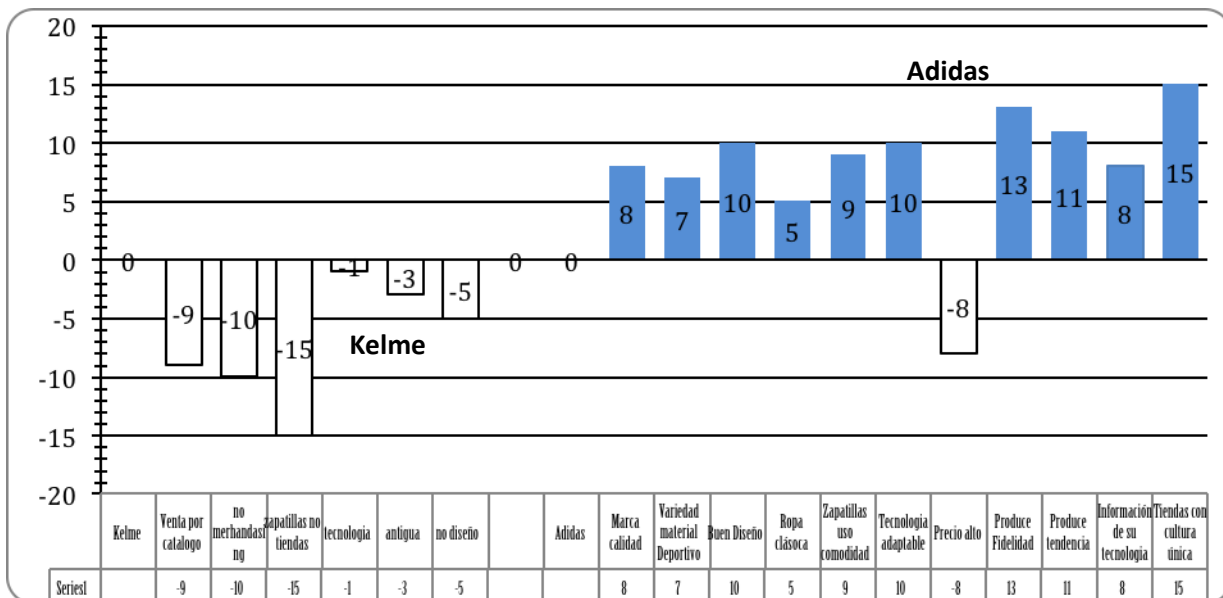
Analizando estos puntos sobre el gráfico de Scatter este presenta la dispersión y concentración sobre dos ejes de valores, en este caso, de frecuencias de aparición donde se podrá analizar la relación o correlación de estas marcas.

**Gráfico No. 8 Relación de aparición de concentración en cuanto a la frecuencia Nike y Kelme**



Fuente: Frecuencia de aparición cuadro No. 9

**Gráfico No. 9 Relación de aparición de concentración en cuanto a la frecuencia Adidas y Kelme**

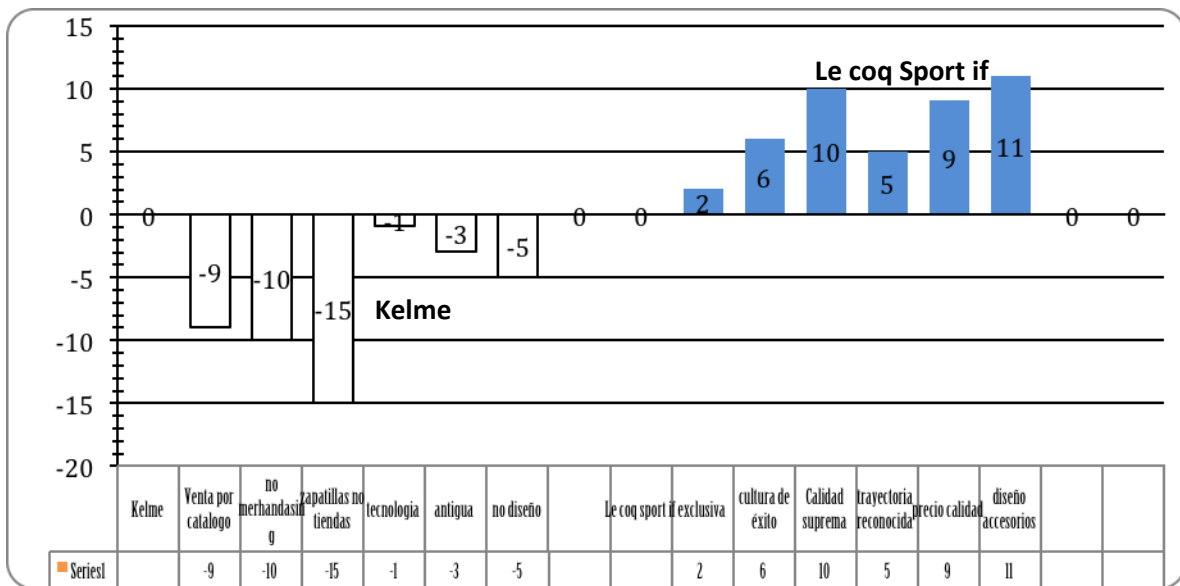


Fuente: Frecuencia de aparición cuadro No. 9

En el gráfico No. 11, la mayor concentración de palabra en Nike se encuentra en marca excelencia de deportista, marca elite y ligereza al pisar. En el caso del Grafico No. 12 Adidas presenta la mayor concentración de palabras en tiendas con cultura única, en el caso de Kelme en zapatillas no tiendas.

Sí se recrea la misma dinámica con Le Coq Sportif arrojaría los siguientes hallazgos:

**Gráfico No. 10 Relación de aparición de concentración en cuanto a la frecuencia Le coq Sportif y Kelme**



**Fuente:** Frecuencia de aparición cuadro No. 9

Con *Le coq sport if* se encuentra la mayor frecuencia en diseños accesorios y calidad suprema, en comparación con Kelme que se establece en zapatillas no tiendas y no merchandising.



**Cuadro No.17 Frecuencia de apariciones de asociación de palabras Le coq sportif Vs Kelme**

<b>FRECUENCIA DE APARICIÓN</b>	
<b>Kelme</b>	<b>Le coq sportif</b>
Ventas por catálogo (9)	Exclusiva (2)
No merchandising (10)	Cultura del éxito (6)
Zapatillas no tiendas (15)	Calidad suprema (10)
Tecnología (1)	Trayectoria reconocida (5)
Antigua (3)	precio-calidad (9)
No diseño (5)	diseños y accesorios (11)

**Fuente:** Elaboración propia

La frecuencia en aparición de *Le Coq Sport If* se establece en diseño y accesorio con 11 apariciones, además de calidad suprema con 10, con un mínimo de apariciones esta exclusividad con 2, trayectoria reconocida con 5; en Kelme no diseño con 5 en comparación con *Le coq sport if* que posee un número mayor de apariciones en ese apartado.

**Cuadro No. 18 Frecuencia de aparición de asociación de palabras entre Puma Vs Kelme**

<b>FRECUENCIA DE APARICIÓN</b>	
<b>Kelme</b>	<b>Puma</b>
Ventas por catálogo (9)	Uso en equipo de elite (4)
No merchandising (10)	Cultura del éxito (5)
Zapatillas no tiendas (15)	Tecnología de punta(4)
Tecnología (1)	Trayectoria reconocida (5)
Antigua (3)	precio-calidad (13)
No diseño (5)	diseños y accesorios innovadores y diversos (12)

**Fuente:** Elaboración propia

La mayor frecuencia en aparición de Puma, se encuentra en relación precio-calidad y la diversidad en diseño y accesorios que posee la marca, cabe destacar que obtuvo 4 en uso en equipo de elite, considerando así este consumidor que la marca posee reputación por este sentido. En el caso de Kelme poseyó en tecnología 1, frente la tecnología de puma que obtuvo 5, quedando de manifiesto que estos creen que Puma posee mayor tecnología o acreditación de ella.

**Cuadro No. 19 Frecuencia de aparición de asociación de palabras entre Asics Vs Kelme**

FRECUENCIA DE APARICIÓN	
Kelme	Asics
Ventas por catálogo (9)	Diseño divertido (8)
No merchandising (10)	Ligereza al pisar (5)
Zapatillas no tiendas (15)	Ropa buen diseño (6)
Tecnología (1)	Trayectoria reconocida (5)
Antigua (3)	precio-calidad (13)
No diseño (5)	gran variedad de artículos (6)

**Fuente:** Elaboración propia

Asics posee mayor frecuencia en Precio. Calidad, seguido de diseños divertidos, sin embargo en este punto, Kelme posee punto negativo puesto que se ha manifestado que en no diseño posee 5; un situación que ha de ser mejorada por la marca, si desea competir directamente con Asics.

#### 8.4.2 Medios *online* donde proyectan su imagen

Las marcas de zapatillas tienen una línea de vida fuerte en la Web ya que es uno de los principales soportes para comunicarse y donde tienen retorno directo de su público objetivo, como se puede ver en el cuadro No.16, la marca que más seguidores posee es Converse, seguido por Nike y Adidas, obtenido menos seguidores Le coq sportif en Facebook, pero en el Twitter posee un número mayor Nike, como en reproducciones en Youtube. En la nueva red social Instagram el que mayor numero posee es Nike, seguido de Adidas. En este caso Kelme solo posee 385 seguidores.

**Cuadro No. 20 Relación de medios *online* donde proyectan imagen**

	Facebook	Twitter	Youtube	Instagram
<b>Le coq sportif</b>	5,256	4,064	692,398	2,232
<b>Nike</b>	12.758.115	1,066,184	35.137.040	3,764,662
<b>Converse</b>	36,387,762	116,322	16,721,438	646,852
<b>Kelme</b>	13,996	1,564	12,457	385
<b>Adidas</b>	13.369.461	80,641	33.853.588	937,422
<b>Asics</b>	2,194,545	79,002	24,315	79000
<b>Puma</b>	14,851,030	1,323,009	136,397	1,7000,000

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No.21 Relación de Tráfico *online* donde proyectan Imagen.**

<b>Tráfico Online Pagina Web / www.woorank.com</b>			
	Trafico General	Ranking por visitas	Estimación de trafico
<b>Le coq sportif</b>	156,376 <sup>o</sup>	22,549 <sup>o</sup> EEUU	Medio
<b>Nike</b>	1028 <sup>o</sup>	525 <sup>o</sup> EEUU	Alto
<b>Adidas</b>	4716 <sup>o</sup>	1942 <sup>o</sup> EEUU	Alto
<b>Kelme</b>	-	-	-
<b>Converse</b>	-	-	-
<b>Asics</b>	17,364 <sup>o</sup>	3,107 <sup>o</sup> JAPON	Alto
<b>Puma</b>	5,582 <sup>o</sup>	3,399 <sup>o</sup> EEUU	Alto

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tráfico en su página Web la Magina Woorank posee un ranking actualizado en el cual se puede medir el tráfico general y el ranking de visitas, así como la estimación del tráfico. En este caso Le coq sportif es el que posee en el ranking de tráfico el puesto 156,376, seguido por Asics poseyendo 17,364, mientras que Nike y Adidas poseen los puestos 1028 y 4716 respectivamente, en el ranking de países donde tienen más visitas coinciden Le coq sportif, Nike y Adidas en los Estados Unidos, sin embargo hay una variante en Asics por ser en Japón quizás dado por el hecho que es el país de origen de la marca, ocupando el puesto más alto Nike. En estimación de tráfico Nike y Adidas poseen una estimación de tráfico alto, seguido por Puma y Asics. En el caso de Kelme y Converse ninguna de las dos marcas entran al ranking de tráfico.

En cuanto a notas de prensas *online* que proporcionan las marcas en sus páginas Web todas las marcas, tanto Le coq sportif, Nike, Adidas, Kelme y Converse poseen un apartado para ello, siendo Nike y Adidas las que mayor cantidad de notas e información sobre la marca en sus páginas, pero en los 4 casos poseen un apartado para relaciones públicas, y en el caso de Kelme, Converse, Adidas y Nike, posee un banco de imágenes para las notas de prensa en la red, así como archivos *online* con las notas de prensa que han sacado de ese estado. Hay que destacar que Asics, posee una página muy completa linkiada a su página corporativa que arroja toda la información de la empresa en todos los países en que tiene presencia. En el caso específico de Kelme, a pesar de poseer notas de prensa en su página oficial, dichas notas no se ven publicadas en revistas *online*, por tener poca difusión en el mundo deportivo de las mismas.

#### **8.4.3 Ranking de reputación empresarial de Marcas Deportivas.**

En el Ranking de Merco (monitoreo de reputación empresarial) en el área española se puede apreciar que solo aparece Nike y Adidas como marcas con reputación empresarial en el mercado. Kelme no tiene ningún punto en este ranking que en cuanto a reputación en el área de empresa deportiva se refiere, está muy por debajo. Aunque esta situación se presenta en los rankings de marcas deportivas en España ya que la marca no tiene ningún puesto ni representativo ni de ningún orden en los mismos.

**Cuadro No. 22 Relación posición dentro del ranking *online* donde proyectan Imagen**

Marcas	Posicionamiento dentro del Ranking
<b>Le coq Sportif</b>	No posee presencia
<b>Nike</b>	En el ranking de empresas de distribución de moda se encuentra en el puesto número dos con respecto a Adidas. En el ranking de moda con respecto a Mango, Inditex, Desigual y lvmh se encuentra en la posición 4.-
<b>Converse</b>	No posee presencia
<b>Kelme</b>	No posee presencia
<b>Adidas</b>	En el ranking está en el puesto número 17, con 6417 puntos; en el ranking de empresas de distribución de moda se encuentra en el puesto número uno con respecto a Nike (puesto 2).
<b>Asics</b>	No posee presencia
<b>Puma</b>	No posee presencia

**Fuente:** Elaboración propia

#### **8.4.4 Principales puntos focales de inversión de Kelme frente a otras marcas**

El patrocinio en el mundo deportivo es uno de los principales motores de permanencia de las marcas, patrocinio que va en toda la línea del extracto deportivo, desde equipos, eventos, clubes, hasta personalidades, zonas específicas de los estadios y/o clubes, partes específicas de los uniformes de los deportistas, zapatillas y accesorios de los mismos.

Tomando la delantera en el ambiente deportivo Nike y Adidas, tienen presencia en casi todos los países y disciplinas existentes. En el caso de Converse este posee un territorio

muy marca con el Skate, arte y música, pero en esa área tiene presencia en toda América, Europa y el resto del mundo, puesto que no se puede hablar de Skate sin hablar de Converse, en el caso de Le Coq Sportif en los últimos años ha tenido un patrocinio más frío pero igual de importante, especificándose en ciclismo, un poco de fútbol, rugby y baloncesto, incursionando también en Rally. Hay que destacar que en el resto de América esta empresa deportiva cubre patrocinios de selecciones nacionales importante en algunos países.

**Cuadro No. 23 Relación de inversión donde proyectan imagen**

Marcas	Punto Focal de inversión	Deportistas ligados
Le coq Sportif	Patrocinio de deportistas, equipos, incluyendo las federaciones y los clubes profesionales y de aficionados, ya sea en ciclismo, fútbol, rugby o baloncesto, esta empresa deportiva ha acompañado las hazañas deportivas de hombres y mujeres.	Patrocina balonchetistas tales como Joakim Noah, Rally a Sébastien Loeb, Rugby Virretes Rugby club, Frédéric Michalak, Tahití, etc., selecciones nacionales de países como Argentina, Italia, Senegal, Uruguay y Colombia. En cuanto a fútbol patrocina a Ramón Santamarina, etc.-
Nike	Patrocinio de deportistas, equipos, eventos deportivos de gran envergadura y labor social (Fundación Nike, dirigida a mejorar la vida de los niños-adolescentes).	Fútbol: Cristiano Ronaldo, Ronaldinho, Iniesta, Ibrahimovic , Neymar, Pirlo, etc. Baloncesto: Jordan, Kobe Bryant, LeBron James, Kevin Durant, Ray Ellen, Chris Paul, Vince Carter, Manu Ginobili, etc. Tenis: Federer, patrocinando equipos nacionales, eventos deportivos

<p>Converse</p>	<p>en todo el mundo, en diferentes disciplinas, etc.</p> <p>Patrocinio de deportistas, equipos, eventos deportivos dirigido a jóvenes y de estilo urbano, asociándose al <i>skateboarding</i> como principal deporte, a la música y el diseño como punta de lanza para la misma, creando <i>ambassadors</i> de <i>skateboarding</i> que sirven como patrocinador de la marca y apoyan las RRHH.</p> <p>Patrocinador de conciertos de música y músicos como Freddy Cabrera, etc., Patrocinador de las más importantes competiciones de <i>Skateboarding</i> del mundo y representante de esa disciplina como Nelson Garza, etc. Patrocina diseñadores tales como Jack Pucell, etc. Converse es un fuerte patrocinador de todo lo que combina música, Skate y arte.</p>
<p>Kelme</p>	<p>Patrocinio de Deportistas y Equipos en el área de Deporte y actuar como patrocinador.</p> <p>Patrocinador del equipo levante</p> <p>Patrocinio de deportistas, equipos, eventos deportivos de gran envergadura y labor social (becas Adidas Border).</p> <p>Futbol: Messi, Casillas, Xavi, Van Persie, Sergio Ramos, Beckham, etc. Baloncesto: Tin Duncan, Dwinght Howard, Derrick Rose, chauncey Billups, Ricky Rubio, Serge Ibaka, Andrei Kirienko, etc., Tenis: Thomaz Bellucci, Yen -</p>



<p>Adidas</p>		<p>Hsun Lu, Brian Sarmiento, Philipp Kohlschreiber, etc. patrocinando equipos nacionales de más de 30 países en diferentes disciplinas, así como equipos de la NFL, Hockey entre otras disciplinas</p>
<p>Asics</p>	<p>Patrocinio de Deportistas, Equipos, eventos, labor social, empleados.</p>	<p>Futbol: Chavdar Etropole, en Australia: Fremantle Dockers, Sydney Swans, etc., Jugadores como Jefferson, David Suazo, Noel Valladres, Mario Yepes. Beisbol Chunichi Dragons. Equipo Nacional de Japón, Club Torino. Boxeo: Hiroki Loka, Kostya Tszyu, Hozumi Hasegawa. Balonmano equipo nacional de Brasil, Argentina y Japón. Natación Tomoko Hagiwara, Yuko Nakanisi. Tenis: Marinko Matosevic, Philipp Kohlschreiber, etc. Así como disciplinas como voleibol, triatlón, atletismo, entre otros.</p>

<p>Puma</p>	<p>Patrocinio de Deportistas, Selección nacional de Jamaica, atletas como Usain Bolt, selecciones autónomas como Cantabria, Castilla y León etc., futbolistas como: Cesc Fabregas, Nacho Monreal, Mikel Arteta, Miguel torres, Falcao, Andrés Eduardo Pérez, Cristian Alejandro Martinez, Mario Gómez, Sergio Agüero, Dante Bonfim, Kieber, Rafael Cabral, Michael Carrick, Giorgio Bufon, etc. Selección de Rugby como la de Irlanda, Equipo Argentino, Atlético San Andrés Rugby Club, El Paarl Gimnasium High School de Sudáfrica, Unión Soportive Arlequine Perpignan de Francia entre otras.</p>
-------------	---

**Fuente:** Análisis web de patrocinio por marcas, información de sus Web por marcas.

## 8.5 Focus Groups de la imagen de Kelme

Al recabar y analizar los resultados de los 3 focus groups para esta investigación se encontraron puntos a desarrollar a continuación que no se vieron reflejados ni en las entrevistas a profundidad, ni tampoco en la web, puntos que ayudaron a ver la marca desde otra vertiente y valoración.

### 8.5.1 Nivel de Recordación de la marca Kelme

En estos apartados se habrá una proyección de los tres grupos focales, para poder apreciar sus respuestas, las cuales se valoraron de (1) siendo el valor bajo a (10) el valor más alto en recordación de la marca, las cuales se ven a continuación:

**Cuadro No. 24. Recordación de Kelme en Focus Groups**

Grupo	Valoración de recordación						
<b>1</b>	0	0	2	0	1	3	0
<b>2</b>	0	0	0	0	0	1	0
<b>3</b>	1	2	0	2	0	2	1

Fuente: Datos arrojados del focus Groups

Se puede apreciar que el nivel de recordación de la marca entre los grupos es menor de 3; de 21 entrevistados en los grupos solo 9 recuerdan algo de la marca. Los demás valoraron con 0 puesto que no sabían nada de la marca hasta ese momento.

### 8.5.2 Reconocimiento por asociación y/o relacionadas de Kelme

A continuación se presentaran palabras asociadas a la marca de los sujetos entrevistados donde 9 sólo podían asociar o relacionar algún concepto a la marca de análisis.





**Cuadro No. 25. Asociaciones y/o relaciones con Kelme**

Relaciones	Sujetos
Marca de hace años	2
bajo costo	1
zapatillas de niños	3
La recuerdo por el ciclismo	3

Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

A la hora de hacer un ejercicio de reconocimiento para todos por medio de imágenes asociadas a palabras (nombre de las marcas), se añadieron entrevistados que entonces recordaban o reconocieron la marca Kelme, como se presenta a continuación:

**Cuadro No. 26. Reconocimiento y asociaciones por imagen**

Palabras	Imágenes	Total de reconocimiento
Kelme		17
Puma		21
Adidas		21
Converse		21

Le coq sportif		13
Nike		21
Asics		16

Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

Lo que implica que para una 17 de ellos gráficamente la marca es conocida, aunque si se menciona el nombre de la marca, entonces no se reconoce, o simplemente por deducción la asociarían, pero en ambos casos Kelme tiene mayor posibilidad de ser reconocida.

### 8.5.3 Nivel de Valoración de Kelme frente a la competencia

Para realizar este ejercicio se creó una dinámica utilizando imágenes de zapatillas por marcas, sin especificar la marca más allá del logo que poseían, para que cada entrevistado dijera como valoraba cada zapatilla, los datos arrojados fueron los siguientes:

**Cuadro No. 27. Valoración por imagen de Kelme frente a la competencia**

Marcas	Valoraciones
Adidas	Fuerte, buen diseño, costosa, posee tecnología.
Kelme	Diseño clásico-aburrido, cómodas, económicas, no tecnología, podría usarla para diario.

<b>Converse</b>	<b>Diseño divertido, no costosa, cómoda, adaptable para toda ocasión.</b>
<b>Puma</b>	<b>Diseños tecnológicos y divertidos, cómodas, adaptables para toda ocasión, no se ven baratas.</b>
<b>Le coq sportif</b>	<b>Cómodas, diseño tradicional, colores clásicos, costo medio, no parecen tener tecnología más allá de la tradicional</b>
<b>Nike</b>	<b>Diseños divertidos, con tecnología, colores alegres, cómodas, costosas, se ven geniales.</b>
<b>Asics</b>	<b>Diseño y colores divertidos, llaman mucho la atención, no se ven adaptables para toda ocasión, cómodas, tecnología.</b>

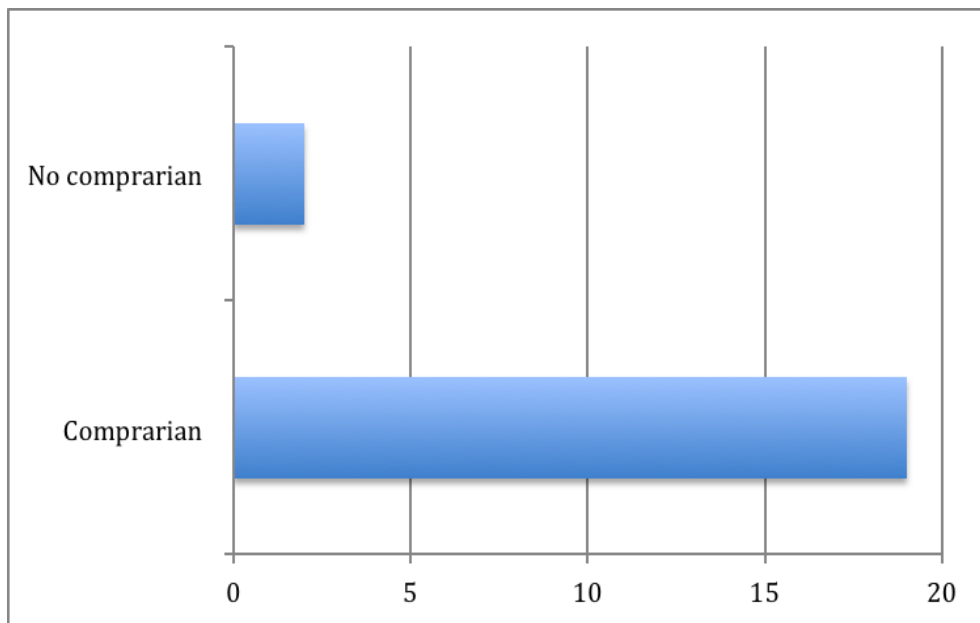
Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

Como se aprecia frente a las demás marcas, establecieron que; Kelme posee un diseño clásico pero aburrido, aunque afirmaron que se veían cómodas y las podrían usar a diario, señalaron que la marca se ve económica y sin ninguna tecnología aparente, frente a Asics que muestra diseños y colores divertidos y llamativos, que proyectan que poseen tecnología, o Nike que establecieron lo genial que se veían, derrochaban tecnología y colores alegres, lo que indica que los entrevistados al ver las imágenes de Kelme poseen cierta mejora en la valoración que tienen de ella frente a las entrevistas a profundidad o la Web.

#### **8.5.4 Preferencia de la marca Kelme**

Luego de dar su valoración se les pregunto cuales comprarían la marca Kelme, si la encontrarán en tiendas deportivas y estos fueron los resultados arrojados:

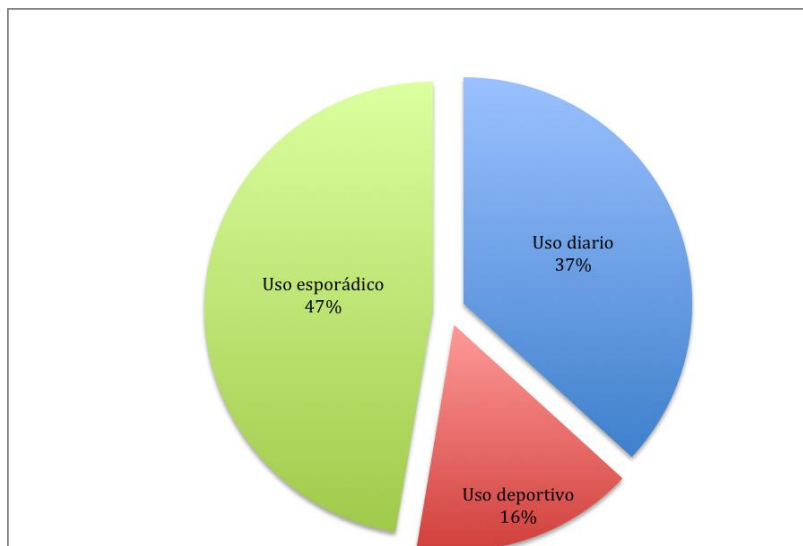
**Gráfico No. 12. Adquisición de Kelme si estuviera en Tiendas**



Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

Al preguntárseles que uso le darían al calzado deportivo, estos fueron sus respuestas:

**Gráfico No. 13. Uso que les darían a Kelme**



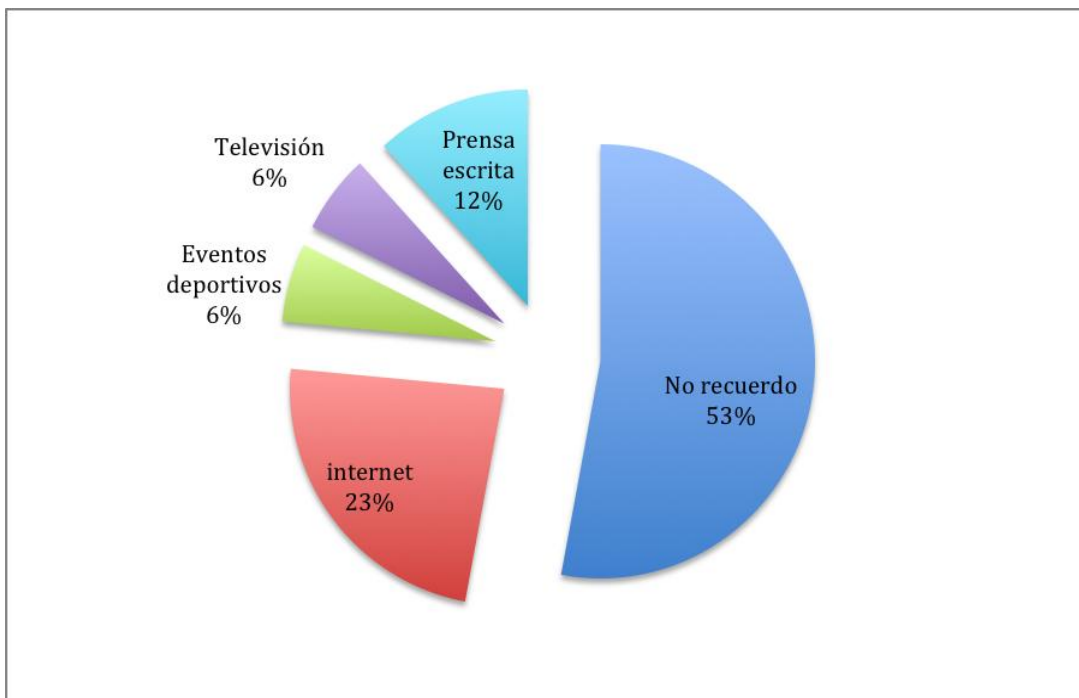
Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

Los entrevistados a pesar de la valoración que le ofrecieron a la marca, no la usarían en para uso deportivo, sólo un 16% la tendría en cuenta, mientras para uso esporádico de ocasión con un 47%, o uso diario para sus faenas de trabajo, colegios o universidad con un 37%. Lo que implica que no llena sus expectativas para utilizarla en el área deportiva.

### 9.5.5 Dónde han visto la imagen de la marca proyectada

Al preguntársele a los entrevistados donde recordaban a ver visto la marca Kelme a través del tiempo estas fueron sus respuestas:

**Gráfico No. 14 Medio donde han tenido contacto con la imagen de marca**



Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

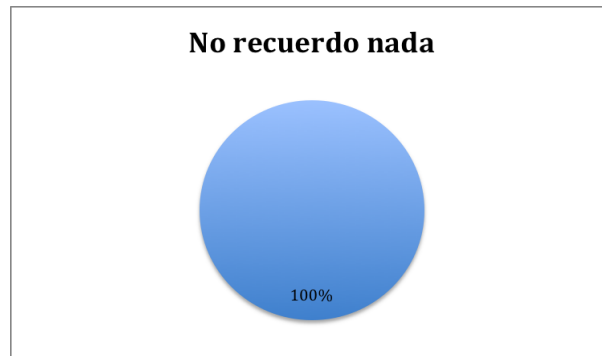
Los entrevistados en los grupos en un 53% no saben o recuerdan donde han tenido relación con la marca, implicando que aunque en cierto punto pueden recordarla, en general no saben el porqué, ni pueden reconocer donde. Un 23% ha tenido contando con ella en internet y solo un 6% en eventos deportivos, que al preguntársele cuales no recordaban con exactitud.



### 9.5.6 Apreciación y recuerdo del Mensaje de Kelme

Al cuestionárseles a los entrevistados de los grupos si recordaban algo de los mensajes de Kelme arrojaron las siguientes informaciones:

**Gráfico No. 15. Apreciación y recuerdo del Mensaje de Kelme**

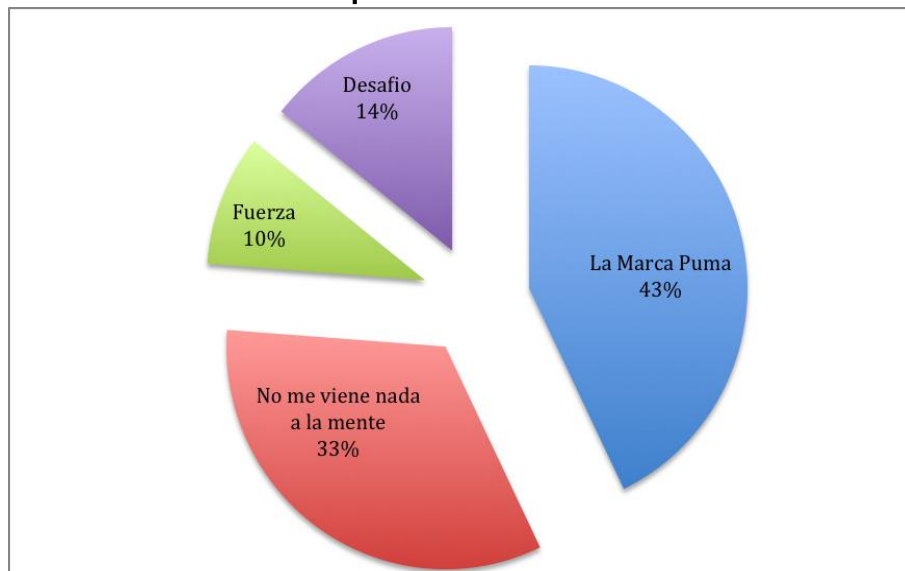


Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

En cuanto a recordación de algún mensaje de Kelme el 100% por ciento de ellos no recordaba nada de la marca, aunque afirmaron a ver tenido contacto con ella, no recuerda que dice la marca, ni como se proyecta.

Al hacerse un segundo intento utilizando la garra, imagen emblemática de la marca esta fueron sus asociaciones:

**Grafico No. 16. Con qué asociación la Garra de Kelme**



Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

Al preguntar a los participantes, si se menciona la palabra garra que viene a sus mentes, un 33% afirmo que no le venía nada a la mente, que no la asociaban a nada en ese momento, un 43% la asocia a la marca de la competencia Puma, mientras un 24% la afilian a desafío y fuerza. Siendo este el icono de la marca causa un sin número de pregunta la falta de relación del mismo con la marca, ni siquiera existe la duda de que pertenezca a Kelme, quedando de manifiesto que este punto importante de la marca esta poco o nada desarrollado en la mente del mercado.

Al final de esta investigación se les pregunto a los participantes: ¿Cual marca adquirirían por costo, calidad, tecnología, para uso; de acuerdo al conocimiento que poseen de las marcas que hemos hablado?

**Cuadro 28: Adquisición de marca de preferencia por cualidades**

	Puma	Adidas	Converse	Kelme	Le coq sportif	Nike	Asics
Por costo	2						
Calidad		2				2	
Tecnología		1				2	
Diseño			2				3
Por uso	2	2	3				

Fuente: Datos arrojados por el Focus Groups

Queda de manifiesto que Kelme no es opción real de compra para ellos, puesto que no la adquirirían por ninguna de estas vertientes, por el hecho, del desconocimiento y relación con la marca, puesto que las marcas que están en preferencia son las marcas que más contactos tienen con ella como es el caso de: Adidas, Puma, Converse, Nike, y, Asics.

## 8.6 Análisis de la imagen de Marca de Kelme de los entrevistados, Imagen de Marca en la Web en la actualidad Versus Focus Groups.

**Cuadro No. 18 Análisis de imagen de marca Kelme Vs competencia en Web Vs Focus Groups**

	Características Físicas	Rasgos psicológicos	Rasgos Socio-económicos	Atributos Simbólicos	Referencias
<b>Entrevistados</b>	NINGUNA	PÉRDIDA	MUY BARATAS	DEFASADO	NULA
		POTENCIAL ESCONDIDO	MARCA BLANCA	NULO	
		FRIALDAD	ESCONDIDO		
<b>WEB</b>	Débil	Descontinuada	Barata	Garra	Equipo Levante
		No real (promesa)	No se encuentra en tiendas	Logo	Los 80´
<b>Focus Groups</b>	Ningunas	Aburrida	Baratas	Garra	ciclismo
			No en tiendas		

Este cuadro presenta tres escenarios muy distintos entre sí; por un lado, en cuanto a la imagen que posee Kelme hoy día, es prácticamente desoladora, puesto que; aunque en la Web poseen más reconocimiento con respecto a atributos simbólicos y referencia de la marca, en cuanto a esencia de la identidad de marca que reflejan en imagen es totalmente divorciada de la que quieren reflejar en este mercado, un punto que es claramente enfocado en los focus Groups, haciendo hincapié en que es una marca aburrida para ellos.

Un punto en que los entrevistados, el análisis de la Web y los focus Groups coinciden con Kelme; es el hecho de considerarla barata y difícil de encontrar en puntos de venta, puesto que ellos, en ese sentido, no han tenido contacto con la marca; un fallo significativo para Kelme, puesto que los posibles consumidores no pueden tener ningún tipo de relación, no pueden tocar, ni probarse el productor para que despierte su curiosidad, y por ende, ser una opción de comprar para ellos.

En cuanto a los rasgos psicológicos, una marca descontinuada, aburrida y fría; en Web Kelme es una marca que se proyecta débil; por el hecho, de que durante años no ha proyectado dinamismo con sus consumidores, razón por la cual ha desencadenado; que sólo posea recordación en la población más avanzada en edad; los mismo que vivieron su época de oro en décadas anteriores; sin embargo, en la actualidad no se crean pulsaciones para reflejar su identidad con una estructura fuerte, que se viera incorporada en el mundo deportivo, esto no quiere decir que no estén quizás desde un puesto más débil bombardeando el mercado, pero al final, aunque así fuera, es insignificante el trabajo que se desarrolla hoy día.

Kelme no posee una frecuencia competitiva en el mercado; sí se compara con las demás marcas, no es una opción de compra, no porque su identidad este destruida, sino dado que no posee una imagen que repercute correctamente en lo que quieren reflejar. Al mercado llega una imagen débil que desencadena valores desfavorables, los que repercuten en que haya una distorsión en quiénes son y qué se percibe de ellos; su discurso es fuerte pero al receptor no llega, creando la percepción equivocada.

Los entrevistados y la Web no poseen un conocimiento real de sus rasgos psicológicos, físicos y simbólicos de Kelme, ni tienen referencias reales de lo que está haciendo en el mercado; la desinformación ha creado la distorsión de contenido. Si se toma en cuenta el análisis focal de información se puede apreciar que, aunque hacen una inversión en equipos deportivos, están muy por debajo de las marcas a comparar, sí se tomase la marca fuera de las de la competencia para hacer un análisis independiente, se podría concluir que la inversión que están realizando en equipos y jugadores, no se está

explotando de la manera más efectiva, directa y constante; no es suficiente invertir en esta área, si las mismas no causan ruido, ni reflejan goteo en el mercado; al final sólo es una inversión desligada que no da el resultado deseado, al final, una marca no reconocida, es una marca que no vende.

Marcas como Nike o Adidas, poseen una imagen más fuerte, porque invierten en todos los deportes, cosa que Kelme no podría hacer por el rango económico que existe entre las marcas; pero eso no significa que la marca no pueda hacer inversiones puntuales que causen ruido y le permita competir en el mercado, diciéndole al mismo, estoy aquí; cabe mencionar que Converse o Le Coq Sportif son marcas que podrían competir con Kelme en rango, pero que se han enfocado en un área del mercado deportivo y han puesto sus recursos en estos puntos para crear una imagen de marca fuerte, siendo vistas con una pulsación en frecuencia y opción de compra mayor que la de Kelme; así también Puma y Asics, que también se han enfocado no en ser primeras, pero sí en tener un pedazo del pastel de marcas deportes, por crear inversiones no tan grandes como Nike o Adidas, pero si teniendo presencia directa con el público objetivo que quieres ganar, creando un consumo de sus marcas de una manera consistente y ampliando su cartera de usuarios.

Kelme posee una buena opción en la web; sí le diera la importancia que tiene en estos momentos, no como en la actualidad, sino creando una conversación fluida marca-mercado; dando como resultado, un tráfico de información que potencializaría la marca al diseñar contenidos que cree una atmósfera de necesidad del mercado frente a ella.

Sí que es cierto que la marca ha tenido un desplazamiento de la línea de competición que poseyó en el pasado, hasta convertirse en una marca casi considerada una marca blanca, cuando en ese tiempo era un símbolo de calidad y reputación por ser la marca española de toda la vida; marca que se ha desplomado desde un asentamiento de aceptación a rechazo, creando picos importantes hacia negativo, lo que ha llevado a divisar que el mismo mercado la está sacando del espectro, Kelme no es tomada en cuenta en el mundo deportivo, ni en el mercado que sólo adquiere zapatillas como estilo de vestimenta, aunque sean de bajo costo; Esto se debe al hecho, de que en el mercado

deportivo Kelme no lleva muy de cerca la relación entre lo que dice la marca y sus patrocinadores, en vista de que no se retroalimentan de esta dinámica.

Por esto, la importancia de quien usa, defiende o le da estatus de liderazgo a la marca, elegir un calzado no sólo es cuestión de funcionalidad y tecnología; sin bien se le presta atención, es asunto de identificación de ganadores, lo cual lleva a que muchos de los sujetos de esta investigación a que prefieran las marcas de la competencia antes que Kelme.

En las entrevistas en varias ocasiones se establecían frases como: “Me apoyo en la marca de ganadores y que me rete a ganar”; de ahí que muchos utilizan para competición la marca del deportista líder del área donde se desenvuelvan. Empero, un público objetivo no deportista establecía que “aunque no son deportistas la usan por el estatus que esta aporta, además del diseño que proporcionan”, en otras palabras, en funciones prácticas las marcas de deportes venden ilusiones de ganar, vencer y ser el primero en el pódium; sean deportistas o no, necesitan esa comunicación que los insten a ser ganadores.

La personalidad de Kelme como marca, posee estas herramientas muy bien estructuradas como se muestra en el análisis de su identidad; puede competir en este nivel de comunicación; no será fundamental el hecho de que cree un nicho propio para llevarlo a cabo, sino pone esfuerzo en llegar al corazón de un mercado que se ha establecido vendiendo sueños de superación; en este punto, esta marca no ha hecho un trabajo de comunicación que incite a que el “No te rindas” llegue a ellos como punto de unidad entre la marca y el mercado, repercutiendo en un flujo de lenguaje que haga que la marca se retroalimente del mercado y pueda mantenerse en el juego, quizás no siendo el primero en el pódium pero sí estando en la mente de ese mercado para lograr el fin, vender.

## VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en esta investigación se ha analizado y se ha puesto a prueba para determinar su validez creando un paralelismo entre los fenómenos, las relaciones, las variables y las conclusiones. A continuación se detallara la hipótesis, sub-hipótesis y los hallazgos encontrados:

La hipótesis a evaluar en esta investigación:

- La marca de calzado deportivo Kelme tiene un deterioro de su imagen de marca, en consecuencia, con una evaluación de su posicionamiento actual y aplicando las técnicas de reposicionamiento de marca, será posible otorgarle, al menos desde el punto de vista comunicacional, una mejor imagen de marca.

Kelme fue una marca puntera en el pasado, poseyendo una imagen de marca fuerte y en crecimiento, con una base comunicacional directa; permitiendo que sus consumidores interactuaran con ella; pero en la actualidad, esta línea comunicacional se ha perdido, obteniendo un posicionamiento prácticamente nulo, aún así, manteniendo una identidad con la cual se puede trabajar para realizar un reposicionamiento que le permitiera mejorar su imagen y en consecuencia; crear reconocimiento, recordación, consumo y fidelización de consumidores desde el punto de vista comunicacional; con la efectividad que produce el mensaje en puntos focalizados y mantenimiento el flujo de comunicación desde Kelme (emisor) a sus consumidores (receptor), retroalimentándose y escuchando lo que el mercado demanda a cada momento de la marca y poder responder a sus necesidades. La marca puede decir que lo hace en la actualidad, pero no es efectivo por lo investigado, cualquier manera de desarrollar esta comunicación ha sido nula e inefectiva para el mercado en que nos involucramos hoy.

Sub-hipótesis

- El nivel de recordación de Kelme en la actualidad proporciona beneficios para reposicionar la marca.

En este punto se puede afirmar y negar la sub-hipótesis, puesto que en la población mayor de 35-40 años, la marca es reconocida, pero en la población menor, es inexistente,

por ende, se podría utilizar buscando la manera de conectar la Kelme antigua, pasando por un proceso de modernizarla para que el mercado joven puede verse identificado, apoyándose en el sello de confianza que puedan darle los que hoy son padres; Porque si sólo se visualiza, el mercado joven, que es el que más consume, entonces no tiene ninguna recordación para ser utilizada.

- La utilización de la preferencia de imagen de marca en tiempos anteriores, puede ser utilizada para fomenta aceptación de Kelme en los tiempos actuales.

En este caso, puede ser utilizada, si se tomarán los testimonios de atletas de alto rendimiento y el equipo de ciclismo de aquel entonces (el cual fue mencionado y asociado a la marca con fuerza en esta investigación); puede ser una línea para repuntar la marca y crear aceptación, que desde luego; debe ser enlazado con otros mecanismos y técnicas mercadológicas, que creen toda una estrategia que permita que el mercado escuche esta imagen y se retroalimente, reconozcan y proyecten en la actualidad.

Cabe destacar que al mismo tiempo, puede ser una jugada que cause preguntas al mercado sobre la calidad de la marca desde este punto hasta hoy, por el hecho, de que no ha tenido contacto con ella, en este punto, es donde la marca tiene que mantener un discurso estratégico, creíble y confiable, dando pasos seguros, para que el futuro consumidor crea y tenga las respuestas necesarias que comprueben que la preferencia positiva de la marca en ese entonces, debe ser la misma que ellos tengan que tener en el presente.

- La identidad actual de Kelme puede ser usada para repuntar la marca.

Esta es una sub-hipótesis que en sentido general, es factible y positiva, la identidad de Kelme es sólida, la marca ha hecho toda una reevaluación y reenfoque de los elementos que la fundamentan basado en su eslogan “No te rindas” afianzándolo en la garra como punto de fuerza, todo esto, engloba su identidad, la misma puede ser usada y dirigida, de una manera estrategia que permita que la marca repunte, basada en ella.



Porque el problema de Kelme no está en su identidad, sino en el canal y medio, donde ellos dan a conocer y permiten que sus consumidores o posibles consumidores interactúen con esa identidad. En sentido de que; si yo no digo quién soy de una manera clara y demostrable, los sujetos pueden percibir entonces lo que creen que soy; creencia que puede ser contraria y equivocada.

## CONCLUSIONES

Esta investigación se llevó a cabo con el fin de determinar si existía un deterioro de la imagen de la marca Kelme en el mercado deportivo y si podría desde el punto de vista comunicacional poseer un reposicionamiento de marca. En todo el camino investigativo se fueron suscitando puntos que reflejaban conceptos y variantes del mercado frente a la marca, el mismo que posee sus propias reglas de consumo y reconocimiento, pero que a su vez, asienta intrínsecamente pautas que convergen en marcas fuera de este nicho.

Kelme una marca con presencia en el mercado actual, reconocida entre la década de los ochenta y los noventa por patrocinios fuertes; como fue el caso del equipo de ciclismo español; pero que en la actualidad, no posee el mismo nivel de representación, liderazgo, empatía y fuerza que impulsaba al mercado a consumirla. En esta investigación se recabaron puntos importantes que demuestran el porqué de esta situación, los mismos que se exponen en las siguientes conclusiones:

Primero, en un mercado competitivo como el deportivo, donde la superación y el ser ganadores es fundamental en la comunicación con los grupos de interés, una marca como Kelme que posee los atributos necesarios para reposicionarse, una empresa con una identidad fuerte, un discurso activo e innovador en el pasado, pero que en los últimos dos decenios perdió cuota del mercado porque esta identidad no se refleja en una imagen en la misma condición. Pero, si se repuntará todas estas fortalezas, podría ser competitiva en este aspecto; La investigación arrojó que dicha marca tiene parámetros fuertes para repuntar e ir ganando paso a paso cuota en el mercado, no será un camino fácil ni rápido, pero si se pudiese hacer sistemáticamente puede dar frutos a largo plazo.

Los hallazgos de esta investigación arrojaron que para esta nueva generación, semejante empresa es inexistente, discontinuada, barata, no registrada como opción para ellos, con una valoración de imagen negativa; en cuanto a referencia, atributos y rasgos, puntualizando que ni siquiera la usarían para prácticas en ninguna de las disciplinas, reflejándose en un -1,28 de rechazo en la escala de aceptación y rechazo, frente a la

competencia; es decir, ha obtenido un desplazamiento de la línea de aceptación, y por ende, de competición. Un mercado tecnológicamente joven en el cual esta marca no se apega a sus exigencias, ni se comunica por sus medios, para que el mismo pueda escucharla.

Cabe señalar que los entrevistados del mundo del marketing y el deporte establecieron que este punto de rechazo se lleva a cabo; más por el desconocimiento real de la marca que por la calidad de los artículos que distribuyen, si un consumidor no sabe lo que impregna o de lo que está hecho el artículo lo descartaría a primera vista, sin darle la oportunidad de comprobarlo.

Segundo, un punto desconcertante de la marca es el hecho de que no ha mantenido un flujo de comunicación marca-consumidor / consumidor-marca; no hay una creación de contenido que motive que los consumidores o posibles reconozcan sus productos y quiénes son. Los entrevistados en edades entre 18 y 28 años señalaron que nunca habían visto ningún tipo de publicidad de la marca, ni tampoco en las tiendas donde suelen comprar sus artículos deportivos, quedando de manifiesto que Kelme usa poca herramienta de comunicación que lleguen al mercado deportivo en la actualidad, un mercado que se rige por las redes sociales donde no registra tráfico según Woorank (plataforma que se encarga de contabilizar estadísticamente el tráfico de marcas en la red) y publicidad en muchos casos no convencional, aspectos fundamentales para las marcas de la competencia que poseen una comunicación directa con sus consumidores.

Más los entrevistados mayores de 30 años no recuerdan publicidad de Kelme más allá del patrocinio del equipo del ciclismo pero no recuerdan con detalles las comunicaciones implementadas, ni sobre que soportes estaban. Lo que reafirma que su comunicación es nula en el mundo del deporte, en la realización de esta investigación en diferentes oportunidades se realizó un escrutinio en la web buscando publicidad de los últimos 20 años de la marca pero los resultados fueron casi nulos, más allá de la página web de la marca, no se registra anuncios de ningún tipo que apoyen la marca.

Tampoco poseen patrocinadores, ni fuertes, ni débiles; no tiene una figura que arrastre nuevos consumidores, que mantenga el interés publicitario – consumidor sobre la marca, punto importante en este segmento. Los expertos en publicidad y marketing deportivo entrevistados establecieron que los patrocinadores y patrocinios son la principal fuente para llegar y comunicarse con los consumidores de este mercado, punto que Kelme hace más de dos décadas que no implementa como estrategia de marca, pero que esta puede ser una salida para que pueda obtener visibilidad en el mercado, claro se sería una estrategia costosa y audaz, pero eficaz si la idea es dotar a la marca de visibilidad y reconocimiento que hasta este punto no tiene.

Tercero, en la investigación se estableció que el rango de competición de Kelme en este mercado es muy básico, de menor tecnología, una marca de segunda línea o baja gama en cuanto a precio-calidad-tecnología, dado esto, porque los entrevistados desconocen si la marca posee estas cualidades. Los expertos destacaron que de competir, podría hacerlo frente a marcas blancas en la actualidad y que en este punto puede que tampoco sea muy reconocida pero si podría desde ese punto repuntar si se hacen ajustes en su comunicación.

Cuarto, un cambio de imagen en Kelme no es necesario; más bien una redirección de marca sí lo es, tomar lo que antes fue a fin de proyectarse en un nuevo segmento dentro del mercado deportivo, los entrevistados han afirmado que de este modo captaría nuevos consumidores que le permita volver a repuntar en cuanto a reconocimiento, recordación y preferencia para generar consumo de la misma, utilizando las pautas que la hicieron importante en el pasado actualizadas por las plataformas que dictan este nuevo mercado deportivo, un punto factible para esta marca. Kelme es una marca con un pasado importante, que lo ratificaría, si se manejase estratégicamente su comunicación. Semejante tiempo puede utilizarse como punta de lanza para una nueva proyección que la haga competitiva en el mercado creando acumulación de propiedad de marca.

En este sentido, se sondeó la posibilidad de sacar la marca del área deportiva y hacer un rejuego estratégico posicionándola en el área de *streetstyle*, enfocándola en un segmento juvenil que le permitirá acaparar un target definido y desde ahí ir repuntando y ampliando

su marco de influencia, pero esto reenfocando los diseños de sus artículos, comunicación y todo el espectro de la marca, una apuesta arriesgada pero factible de llevarse a cabo con una estrategia sólida.

Cada apuesta estrategia que haga una marca en este caso Kelme por ser percibida de una manera determinada debe mantener la fuerza, recursos y dirección necesaria para que esta llegue al mercado sumando valor que afiance puesto y autoexpresión, es decir, una reivindicación de quiénes somos como marca o adoptar conductas que indiquen el auto concepto de su identidad, esto, permitiendo que escuche y responda al mercado siempre en dirección de una identidad coherente y firme de quien es en realidad la marca. Esta respuesta siempre será en los medios efectivos y coherentes donde el mismo mercado pregunta, haciendo que la marca se mueva hacia donde se dirige, los nuevos soportes que use, el nuevo lenguaje y la misma disciplina de consumo que adopte.

Las marcas que perdura con éxito en el mercado son aquellas cuya filosofía sea captar, satisfacer y retener a los clientes, para lo cual sería necesario establecer las estrategias adecuadas, basadas en este tiempo, en lo que el mercado dice que necesita, más allá que lo que la marca quiera ofrecerle, si al mercado no se le da lo que precisa no percibirá la marca porque esta no entra dentro de sus satisfacciones. Es por esto, la importancia de tener claro que satisface el producto o servicio, porque de esta diferenciación dependen fundamentalmente las acciones para satisfacer los deseos de los consumidores, aspiraciones intangibles o emocionales que son particularmente la fuente de lealtad a una marca.

## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Puesto que las marcas en el mercado poseen un sinnúmero de subcategorías, que forman todo el espectro de las marcas, se podría definir una futura línea de continuidad de esta investigación sobre si en las marcas deporte se puede llevar esta cultura de subcategorías ancladas a una identidad.

Puede una marca construir su identidad en su marca general, estructurando una subidentidad en sus marcas de productos que le permitan tener una identidad por categoría y que a su vez todas las identidades puedan tener un funcionamiento competitivo en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Aaker, D. (1992). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. & Joachimsthanler E. (2005). *Liderazgo de Marca*. 2da. Ed.: Edición Deusto, España, pp.90-107
- Aaker, D. (2011). *Brand Relevance. Making Competitors Irrelevant*. United States of America: Joseey-Bass a Wiley Imprint first Edition, pp.13-18.
- Aaker, D. (2011). “¿Cuándo una marca dañada, Vuelve?” Harvard Deusto, Boston, EEUU, pp. 101-105.
- AAKER, D. & Myers, J. (1993). *Management de la Publicidad*. Perspectivas prácticas (Tomo II). Barcelona, Editorial Hispano Europea.
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. 1ra. Edición; Esic Editorial. Madrid
- Aquino, T. (1989). *La monarquía*. Traducción Laureano Robles y Ángel Chueca. Madrid, España.
- Apolo, D.; Hernán, M.; & García, G. (2014). *Comunicación 360*. 1ra. Edición. Editorial Grupo G., Quito Ecuador; pp. 30-50.
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice*. Orford: Butterworth Heinemann.
- Argus, K.; Farrely, F. Quester. P. (2004). *A new model of fan loyalty; emotionally bonded involvement, procceding de anzmac*, 2004. Nueva Zelanda, 29 de noviembre a 1 de diciembre 2004.
- Arroyo, L. y Yus, M. (2003): *Los cien errores de la comunicaciòn de las organizaciones*. ESIC Editorial, Madrid, España.
- Àvalos, C. (2010). *La estrategia de identidad de la marca. ¿Quién es, qué dice y cómo habla?* Revista conexiones, Núm. 1, Vol. 2, pp.106-113.
- Bacca, C., & Barreto, M. W. (2007). *El marketing deportivo*. Palestra (mayo), pp.33-55.
- Barreda, R. (2009). *Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo. Una aplicación experimental*. Universidad Jaime I. Tesis doctoral. Castellón de la Plana.
- Baviak, K., y Wolfe R. (2006). *¿More than just a game? Corporate social responsibility and super Bowl XL*. Sport marketing quarterly. Vol. 15, No. 4 pp. 214-220.
- Batey, M. (2014). *El significado de la marca*. Ediciones Granica, 1ra edición. Buenos Aires, Argentina, pp 190-199.
- Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas*. (2009 3a ed.). Barcelona: Random House
- Baviak, K., y Wolfe R. (2006). *¿More than just a game? Corporate social responsibility and super Bowl XL*. Sport marketing quarterly. Vol. 15, No. 4 pp. 214-220.

- Bermúdez, J.; Pérez, A. Ruiz, C.; Suárez, p. (2012). *Psicología de la personalidad*. México; Editorial UNED.
- Schmitt B. & Simonson, A. (1997). *Marketing y Estética. La Gestión Estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Ediciones Deusto, S.A, 1ra. Edición, Madrid
- Borja, L., (2009). *Un análisis de contenido de las publicaciones del congreso latinoamericano y del Caribe sobre espíritu empresarial*. Estudios gerenciales, Vo. 25 No. 112, Julio- Septiembre 2009.
- Blackett, T. (2010). *¿Qué es una marca?* In G. Brujo (Ed.), *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- Blanco & Herrera (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. 2da edición, Esic Editorial. Madrid
- Branding: Cambio de imagen y web* AngoraNews. (15 de enero de 2010). Obtenido de Marca Virtual: <http://www.marcavirtual.es/branding/branding-cambio-de-imagen-y-web-en-agoranews/>
- Braunstein, J. R., & Ross, S. D. (2010). *Brand Personality in Sport: Dimension Analysis and General Scale Development*. Sport Marketing Quarterly, pp.19 (1), 8-16.
- Buresti, F., & Rosenberger III, P. J. (2006). *Brand Personality Differentiation in the Australian Action-Sports Clothing Market*. Marketing Bulletin, pp.17.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Libros de la Empresa.
- Capriotti, p. (2007). *El Patrocinio como expresión de la responsabilidad social corporativa de una organización razón y palabra*. No. 56 (<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n.56/pcapriotti.htm1> 18/06/2014)
- Carroggio, M. (1996). *Patrocinio deportivo, Ariel Comunicaciones*. Barcelona, España.
- Carlos, À. (2008). *Identidad de Marca*. (M. R. Lesser, Entrevistador)
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Campos, F. (2 de Mayo de 2010). *Texto guía. Gestión Empresarial y Comunicación Corporativa*. Loja, Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Ceballo, J.; (2013). *Kelme sigue creciendo en la zona Asia-Pacífico*, Revista online Noticiero Textil, Madrid, España. p.5
- Cervera, F. A. L., (2015). *Comunicación total*. ESIC editorial, 5ta Edición. Madrid, España
- Cordón, A. (2004). *La imagen de las empresas y su cultura. Comunicar para crear Valor. La Dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona, EUNSA, 2da. Ed., pp.109-124.



- Chadwick, S. y Thwaites, d. (2005). *Managing sport sponsorship programs: Lesson from a critical assessment of english soccer*. journal of advertising, research, Sept. pp.328-338.
- Chang, D. R. (2008). *El patrocinio deportivo, un vehículo ideal para crear una marca global y generar imagen país*. Paper presented at the La Internacionalización de la Marca País a Través del Deporte, Madrid.
- Cleff, T. Ph.D.; Dörr, S.; Vicknair, A.; Nadine Walter, Ph.D. (2013). *Brand experience – How it relates to brand personality, consumer satisfaction and consumer loyalty. An empirical analysis of the Adidas brand*. Interdisciplinary Management Research IX , 731-754, 9, 731-754.
- Clifton, R. (2010a). *El futuro de las marcas*. In G. Brujo (Ed.), En clave de marcas. Madrid: LID.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. (3a ed.). Madrid: Pearson.
- Coodgold, E. (2007). *Creating Tagline, Charla online*. Expuesta en youtube.com/canal Coodgald Elizabeth, (Visita ultima 26/06/2014)
- Cornwell, T. B., Weeks, C. S., & Roy, D. P. (2005). *Sponsorship-linked marketing: Opening the black box*. Journal of Advertising, 34(2), 21–42.
- Cornwell, T.B. (1995) *Sponsorship – Linked marketing development*. sport marketing Quarterly. Vo. 4, No. 4, pp.13-30.
- Cornwell, T.B.; Humphreys., M.S.; Maguire, A.M.; Weeks, C.S. y Tellegen, C.L. (2006). *Sponsorship- linked marketing. The role of articulation in memory*. Journal of consumer research. Vol. 33, No. 3, pp.312-321.
- Costa J. and Raposo, D. (2008). *La rebelión de los signos. El alma de la letra*. Buenos Aires: La Crujía.
- COSTA, J. (1999): *Identidad Corporativa*. Ed. Trillas. Grupo Sigma, Primera reimpresión, pp.65-74.
- Costa, J. (1987). *Imagen global: Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Costa, J. (2004). *La imagen de Marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Diseño. pp. 29-55
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía*. 1ra edición digital. Costa Punto Com. Barcelona
- Couside, P. (2001). *Derecho de la comunicación*. Vol II. Derecho de la Comunicación Audiovisual y de las Telecomunicaciones. Madrid: Colex.
- Couvelaere, U. y Richeliev, A. (2005) *Brand strategy in profesional sport: The case of french soccer teams european sport managment quarterly*. Vol. 5, No. 1, pp. 23-60

- De Toro, J. M. (2009). *Las marcas y sus circunstancias. En Identidad de Marca. España: Creacions Grafique Canigro, S.A., Ediciones Deusto, p.92*
- Decathlon. (2012). *Decathlon. Un poco de historia*. Retrieved 1 de junio, 2012, desde <http://www.decathlon.es/historia.html>
- Echeverry, S. (2015). *El contrato de patrocinio deportivo*. Editorial Reus, Madrid España. pp.151-152.
- Estrella, I. (2006). *Comunicación y periodismo en una sociedad global: Comunicar la diferencia*. México, D.F.: Trillas S.A.
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Decimotercera edición. México, D.F.: Mcgraw-hill/interamericana Editores, S.A. de c.v.
- Ferrand, Camps & Torrigiani. (2007). *La gestión del Sponsoring deportivo*. Editorial Paido Tribo. Editorial Paido Trebo.
- Field G., Douglas J., & Tarpey L., (1966). *Marketing Management, a Behavioral Systems Approach*. 15ta Ed. Merrill Books, Estados Unidos
- Fino, R. (2010). *La credibilidad como marca*. Vol. II, Marcas rediseño. Gm Latinoamerica. p. 30.
- Fischer, L. (10 de Enero de 2012). *Entrevista expertos: Gestión de la comunicación de la marca en redes sociales*. (F. Paladines, Entrevistador)
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*, cuarta edición. México, D.F.: Mcgraw-hill/interamericana Editores, S.A. de c.v.
- Fransen, M.L. and Lodder, P. (2010), *The effects of experience-based marketing communication on brand relation and hedonic brand attitudes: the moderating role of affective orientation*, *Advances in Consumer Research*, Vol. 37, 801-802.
- Fraiz, J.A; Mazaira, A. y Alén, E. (2001). *El patrocinio deportivo como instrumento de proyección de imagen y acceso a públicos objetivos. Comunicación 2001 del XV congreso nacional XI, congreso hispano-francés, (AEDEM)*. La empresa deslocalizada. Gran Canarias del 13 al 15 de junio. Ed. Marrero, A. García J.M. pp. 230-250.
- Freling, T., & Forbes, L. (2005). *An examination of brand personality through methodological triangulation the Journal of Brand Management*, 13(2), 148-162.
- Formert, Ed. (2005). *Id a Tomás (2ª edición)*. Fundación GRATIS DATE.
- Galdón, G. (2001). *Introducción a la comunicación y a la información*. Barcelona: Ariel, S.A.
- García - Uceda, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. España : Esic Editorial, 6ta Edición, p.116.

- García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas: Modelo general de construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, M. y López, R. (2006). *Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*. Consejo superior de deportes, disponible en <http://www.csd.mec.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivo/encuesta-de-habitos-deportivos> (revisado 20/03/12).
- Garrido, F. (2008). *Lo que se aprende de los mejores*. MBA Vol. II. España : EdiDe S.L. p.366.
- Geifman, A., (2011) *Credibilidad como el nuevo posicionamiento*. Revista Hoy en la mercadotecnia. 3,001, p.97
- Gerke, A. Ph.D; Chanavat, N. Ph.D; Benson-Rea, M. Ph.D. (2014). *How can country-of-origin image be leveraged to create global sporting goods brands?*. Sport Management Review, 17 (2), 174-189.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional: El nuevo paradigma para conectar emocionalmente las marcas con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.
- Goldman, r. & Papsons (1999) *Nike culture: The Sing of the swoosh*. 1ra. Ed., London Sage publiciting. pp.24-68
- Gómez, R. J. (2012). *Reglamento y Gestión de Aeródromos y Aeropuertos*. Buenos Aires: E-Book pp. 63-65.
- González, J.A. (1996). *Teoría General de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Guibernau, M. (2009). *La identidad de las naciones*, Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- Harley, L. J. (2005). *The role of brand parity in developing loyal customers*. *Journal Of Advertising Research*, Cambridge, No. 45, pp.222-228.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptisa, P. (2003). *Metodología de la investigación: Tercera edición*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hunt, R. y Ellis, H. (2007). *Fundamentos de psicología cognitiva*. Madrid: El Manual Moderno.
- Hutton, G., & Fosdick, M. (2011). *The globalization of social media: Consumer relationships with brands evolve in the digital space*. *Journal of Advertising Research*, 51(4), 564–570.
- Ibañez, P. (2008). *Introducción al estudio de la Imagen*. Imagen Corporativa Part. 1.
- Jarauta, F. (2013.). *Diseño, innovación y empresa*. 2da. Edición Revisada (Digital), IED. España, pp.50-63.
- Jahn, B., & Kunz, W. (2012). *How to transform consumers into fans of your brand*. *Journal of Service Management*, 23(3), 344–361.

- Jiménez Z. y Isabel, A. (2004) *Dirección de productos y Marcas*. UOC (Universitat oberta de Catalunya), Barcelona.
- Jo Hatch, M. y. (2010). *Esencia de la Marca. En El Valor de la Marca*. España (págs. 47-67).: LID Editorial empresarial, S.L.
- Kapferer, J. N. (1992). *Brand Management Estratégico: Nuevos enfoques para la creación y evaluación de Brand Equity*. New York: Free Press.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca. Branding. Naucautal de Jaurez*, México D.F. Editorial Pearson, Prentice Hall, Tercera Edición. p. 49
- Keller, D. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity". USA: Journal of Marketing, 57 (1), USA. American Marketing Association Publications, 4-30.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. EEUU: Pearson Prentice Hall. pp.274-282
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 6ta. Ed., Prentice Hall, México. pp.55-74
- Kotler, P. y Keller, K. (2007). *Dirección de Marketing*. 12va. Edición, Prentice Hall, Madrid
- Kotler, P. y Trias de Bes (2004). *Marketing Lateral. Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Trad. Eva de Paz Urueña. Madrid: Prentice Hall. pp.68-120
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 From Products to customers to the Human Spirit*. New York: Wiley.
- Kleppner, O. (1994). *Publicidad*. Rusell, T & Lane, R.,12va Edición, Prentice Hall Hispanoamerica,Inc, Mexico, pp. 506-717.
- Krishnan, H. S. (1996). *Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective*. International Journal of Research in Marketing, 13(4), 389-405. doi:10.1016/S0167-8116(96)00021-3
- Krippendorff, K.. (2004). *Metodología de análisis de contenido, Teoría y practica*. 3ra edición, Ediciones Paidós, Barcelona, España. pp 15-100
- Kunkel, T, Ph.D; Doyle, JP; Funk, DC. Ph.D. (2014). *Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – the case of the australian a-league*. Sport Management Review, 17(4), 470-483.
- Larsen, R. & Buss, D. (2005). *Psicología de la personalidad*. (Segunda edición). México, Editorial Mc Graw Hill, p.125
- Laured, B. (2002). *Análisis de Contenido*. 3ra Edición, Ediciones Asal, S.A. Madrid, España
- Lebrun, A. Ph.D; Souchet, L. Ph.D; Bouchet, P. Ph.D. (2013). *Social representations and brand positioning in the sporting goods market*. European Sport Management Quarterly, 13(3), 358-379.

- Light & Kiddon. (2015). *Líderes de nuevas marcas*. 2da. Edición, Pearson Education, EEUU, New Jersey.
- Lombardo, G. D. (2004). *Concepción Filosófico-Jurídica y Política de Santo Tomás de Aquino (1225-1274)*. En Compendio de Historia del Derecho y del Estado (págs. 167-180). México, D.F.: Editorial Limuso, S.A., Grupo Noriega Editores.
- Madrid diario (01 de Octubre de 2012). Población de Madrid. Obtenido de <http://www.madridiario.es/2012/Enero/canal-social/212235/poblacion-madrid-2012-mujeres.html>
- Martin, H. (2012). *La Identidad*. Aparte Rei, Revista de Filosofía.28, p.4.
- Martinez, E. (1996). *Cómo trabaja la publicidad en el consumidor y la pérdida de su eficacia* en EGUIZÁBAL, Raúl y CARO, Antonio: Medición, investigación e información de la Publicidad. Madrid, Comunicación 2000, pp 92-100.
- Mauricio, T. (2007). *Cómo explotar la identidad de marca*. Harvard Revista de Negocios, p.12.
- Manrique, M. (2014). *Elemento epimológico para el estudio de las marcas país en el siglo XXI*. Universidad Complutense de Madrid. pp105-132.
- Marcos, M. (2008). *Estrategia de marca personal en las organizaciones. Personal Branding, reinventar la empresa en El futuro es tuyo*. La revolución social de las personas. Nespral, Dioni (Coord.). Madrid.
- Martín, J. (5 de Junio de 2012). La caída de Facebook alienta la idea de la burbuja 2.0. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de Elpais.com: [http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/06/04/actualidad/1338830060\\_303219.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/06/04/actualidad/1338830060_303219.html)
- Mc Glone c. y Martin No. (2006). *Nikés corporate interest Live Strong*. A case of cause – related marketing and leveraging. Sports Marketing Quartely. Vol. 15, No. 3, pp. 184-200.
- McCarthy, J. E. y Perreault, W. D. (2004). *Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. México: McGraw Hill.
- Merrilees, N. y. (2007). *Principles of corporate rebranding*. Journal Department of Marketing, Griffith University Gold Coast, Australia, p.541.
- Mejía, D. (2013). *Segmentación y posición de Nike*. Tesis de Grado. Universidad Colegio de Cauce. Popayan P.42
- Mézquita, E. C. (30 de Diciembre de 2003). GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/impogermarca.htm>
- Monerris, A. (25 de Octubre de 2010). Brand Ambition, BrainventuresTV. Obtenido de Canal BrainventuresTV, Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=tVNtvxycyqk&feature=channel&list=UL>
- Mortimer, R. (2009), *Getting the right attention*, Brand Strategy, December, 55.

- Montolla y colaboradores, (2013) *Ensayo sobre la gerencia de marca*. Instituto Universitario de Mercadotecnia (ISUM) Venezuela. p. 50
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). *Brand community*. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Navarro, C. (2006) *Creatividad publicitaria eficaz*, Madrid: ESIC
- Nickell, D., Cornwell, T. B., & Johnston, W. J. (2011). *Sponsorship-linked marketing: A set of research propositions*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 577–589.
- Nomen, C. (2008). *Cuando no se entiende el valor de las marcas, ni su papel como fuente de financiación ¿Cuál es el valor de la marca?* Revista MK Marketing + Ventas No. 232, p.32.
- Ohi, F. Thibou, G. (2004). *Marketing du sport (gestión)*. Consommateurs et distributeurs. Paris, Armand Colin.
- Olins, W. (2004) *On Brand London*: Thames and Hudson Ltd.
- Olins, W. (2004). *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Madrid Turner.
- Olins, W. (2014). Nueva Marca. Thames and Hudson Ltd, convenio con Yopublico para Perú. Versión Ebook. Lima, Perú
- Ollé y David, 2009. *El nuevo Brand Management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocio*. Barcelona, Gestión 2000.
- OMPI. (2006). *El secreto está en la marca*. Serie: La propiedad y las empresas. Guías y Manuales sobre las PYME. Mayo 2006. No. 1
- Ordozgoiti, R. y Pérez I (2003): *Imagen de marcas*. ESIC Editorial, Madrid, España
- Ortiz, N. (27 de Julio de 2011). *Construyendo Esencia de Marca*. Obtenido de Revista Online Marketera: <http://www.marketeras.mx/?p=183>
- Paladines, F. (2012). *Gestión de la comunicación de las marcas en redes sociales*. Tesis Doctoral. Universidad de Santiago de Compostela, Ecuador. pp.52-99
- Parganas, Petros, MBA & DBA; Anagnostopoulos, C. Ph.D; Chadwick, S. Ph.D. (2015). *You'll never tweet alone: managing sports brands through social media*. *Journal Of Brand Management*, 22(7), 551-568.
- Prat. M., (2012). *SEO: Posicionamiento de su sitio Web*. Ediciones ENi. Barcelona. España. pp 89-106
- Peralba, R. (2010). *El posicionamiento de la marca España y su competitividad internacional*. Madrid Pirámide. pp33-46.
- Pérez González, B. (2012). *Estudio sobre el comportamiento económico y psicosocial del consumidor de productos deportivos. Una aproximación desde la economía conductual*. Tesis Doctoral, Universidad Camilo José Cela, Madrid.

- Perez L., O. (2011). *Adidas, El logotipo como discurso visual. Definición de un modelo de análisis y estudio de caso*. *Questiones Publicitarias*, Vol. 1, Nº 16, 5976, ISN 1988-8732.
- Pérez, C. & Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*. Barcelona: Deusto.
- Pérez, O. (2011). *Adidas. El logotipo como discurso visual. Definición de un método de análisis y estudio de caso*. Tesis de grado. Universidad Pompeu Fabra.
- Pereira, F. (2004). *Análisis bibliométrico del campo del Espíritu Emprendedor*. Recuperado en mayo 2015, de: <http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/edem/2.pdf>
- Presky, W. (2001). *Nativos Digitales*. Inmigrante digital. Part 1, on the Horizon, 9(5) pp.1-10.
- Piñuel, J. L. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Publicado en Estudios de Sociolingüística del Departamento de Sociología IV de la Universidad Complutense de Madrid, p.15.
- Pizzolante, I. (2004). *Gobierno corporativo: La revolución de la transparencia en Gestión de la comunicación de las organizaciones*. Losada, José (Coord.). Barcelona: Ariel, S.A.
- Popp, B. Ph.D; Woratschek, H. Ph.D. (2016). *Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media*. *Sport Management Review*, Sport Management Association of Australia and New Zealand, 19 (2), 183-197.
- Quiroga, S. R. (2001) *Entre la cultura popular y el deporte*. *Revista Digital – Buenos Aires*, Febrero, Año 6 - No. 30 (<http://www.efdeportes.com>)
- Quiteros, C. (11 de octubre de 2003). *Segmento de mercado, posicionamiento y marcas*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/estramktpos.htm>
- Ries, A., & Ries, L. (2000). *22 Leyes Inmutables de la Marca*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. U.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. 2da edición en español. Madrid: McGraw Hill.
- Ries, A., & Ries, L. (2006). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet*. Bogotá: Deusto.
- Romann, C. (2006). *The new strategic Brand*. *Journal of advertising research*, Agosto. EEUU, p.115.
- Sánchez, M. J. (1999). *Eficacia Publicitaria. Teoría y Práctica*. Madrid: McGraw-Hill
- Serna, L.; & Jara, M. (2010). *Prospectiva y vigilancia tecnológica en la cadena fibra-textil-confecciones*. 1ra Edición. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Sierra, F. (11 de Noviembre de 2010). *La publicidad*. Departamento de periodismo,

- Universidad de Sevilla. UNED. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de uned.es: <http://www.uned.es/ntedu/espanol/master/primeromodulos/teoria-de-lainformacion-y-comunicacion-audiovisual/publicidad.htm>
- Schlesinger, M. W. y Cervera T.A. (2008). *Estudio comparativo entre personalidad de marca ideal Vs percibida: Aplicación a las compañías aéreas*. Revista Innovar Vo. 18, No. 31, p. 63.
- Schlesinger, W.; Herrera, a. y Parreño J. (2012). *Patrocinio deportivo: La implementación y lealtad*. Cuaderno de gestión. Vol. 12, No. 2, España. pp. 59-76.
- Schmitt, B.H. (1999), *Experiential marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 15(1-3), 53-57.
- Sneath, J.; Finney, R. y Close, A. (2005). *An IMC Approach to event marketing: The effects of sponsor chip and experience on customer attitudes*, Journal of advertising research, diciembre, pp. 378-381.
- Sancho (2015). *Crear marcas globales*. Esic Editorial, España Madrid, pp70-90.
- Santos, C. (2013). *Análisis audiovisual y publicidad actual*. Editorial ACCI, Madrid, España.
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). *Creating and fostering fan identification in professional sports*. Sport Marketing Quarterly, 6(1), 15–22.
- Sweeney, J. y Brandon, C. (2006). *Brand Personality: Exploring the Potential to Move from Factor Analytical to Circumplex Models*. *Psychology Y Marketing*, 23(8), USA, 639-663.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co. pp. 33–47
- Tena, D. (2005). *Diseño gráfico y comunicación*. Madrid: Prentice Hall.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Tynan, C., & McKechnie, S. (2009), *Experience marketing: a review and reassessment*, Journal of Marketing Management, Vol. 25 (5/6), 501-517.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, sello propiedad de: by Pedro J. Crespo, Editor y Editorial Comunicación Social S.C.
- Trout, J. Rivkin, S. y Peralba, R. (2009). *Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo*. Madrid: Pirámide.
- Vallet, G. (2005). *E-branding. La creación de la marca digital en el área de la conectividad*. Tesis doctoral director de tesis. José Ricarte, universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.



- Vázquez, R. Rio, AB e Iglesias V. (2002). *Consumer – based brand equity: Development and validation of a measurement instrument*, Journal of marketing management, 18 (1/2), pp. 27-48.
- VanAuken, B. (2011). El portal *Branding Strategy The Project*. <https://www.brandingstrategyinsider.com/author/brad-vanauken-the-blake-project>
- Vexina, S. (Junio de 2002). *Importancia de la marca Argentina*. Recuperado el Abril de 2012, de Universidad Belgramo: [www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/8\\_vexina.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/8_vexina.pdf)
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid : Ediciones Pirámides (Grupo Anaya, S.A.).pp.89-130
- Wolton, D. (2010). *Informar no es comunicar: contra la ideología tecnológica*. 1ra ed. Edición Gedisa, España. pp 17-30
- Wordpress. (13 de Mayo de 2007). Obtenido de <http://lexiacualitativa.wordpress.com/2007/07/13/el-poder-de-identificar-y-presentar-insights-cualitativos/>
- Zentes J. y Deimel K. (1991). *Estímulo Mécént á la cultura . Spongoring - De Nouvelles , probable Pour le Marketing. Reune Francaise du marketing. Vol. 131, No.1, pp. 1-29.*
- Zickermann, P. (2014) *Co- Branding: Factores entre dos marcas*. Anchor Academic Publishing. Hamburg. pp10-66.
2015. Kelme una marca sin garra. Artículo expuesto: <http://www.branzai.com/2015/07/kelmeuna-marca-sin-garra.html>
- (2011). *Sports clothing in Spain. Ministry of Foreing Affairs of the Netherlands Retrieved* from <http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=7175>.

#### Enlaces de campañas:

- Think Different de Apple: <http://www.applesfera.com/tag/think-different>
- Just Do it de Nike: <http://lacriaturacreativa.com/2013/08/nike-celebra-los-25-anos-de-su-just-do-it-con-una-campana-especial/>

#### Pagina de Marcas consultadas:

<http://www.kelme.es/>  
<http://www.adidas.es/>  
[http://www.nike.com/es/es\\_es/](http://www.nike.com/es/es_es/)  
<https://es-eu.puma.com/home>  
<http://www.lecoqsportif.com/>  
<http://www.converse.com/es>  
<http://www.asics.com/es/es-es/>

**ANEXOS NO. 1: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. (Público objetivo, no carrera deportista)**

- 1.- ¿Practica algún deporte?
- 2.- ¿Cuál deporte practica y que tiempo tiene haciéndolo?
- 3.- Dentro de ese deporte, ¿qué marcas de zapatillas usted conoce?
- 4.- Fuera de ese deporte ¿cuales marcas conoce?
- 5.- ¿Cuál prefiere utilizar y por qué?
- 6.- Además de zapatillas, ¿existe otros artículos de esa marca que compre?
- 7.- ¿Hace que tiempo hizo su última compra de artículos deportivos?
- 8.- Usted ¿conoce la marca Kelme?
- 9.- ¿Recuerda algo de esta marca? ¿Qué recuerda?
- 10.- Sí menciono la palabra Garra ¿qué le viene a la mente?
- 10.- ¿Ha utilizado algún calzado de esta marca?
- 11.- ¿Cuál ha sido su experiencia con esta marca?
- 12.- De acuerdo a su experiencia ¿cómo definiría la marca?
- 13.- Recomendaría la Marca ¿por qué?
- 14.- ¿Cuál marca recomendaría usted, dentro y fuera de su disciplina?
- 15.- ¿Utilizaría Kelme para entrenar en su disciplina? ¿Por qué?
- 16.- Recuerda algún medio donde pudo a ver visto publicidad o artículos de Kelme?
- 17.- ¿Qué recuerda a ver visto de Kelme?
- 18.- ¿Ha visto alguna publicidad o artículo de otras marcas?
- 19.- ¿Dónde lo ha visto?
- 20.- ¿Dónde se informa usted de lo nuevo que trae la marca de su preferencia?

---

**ANEXOS NO. 2: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. (Mundo deportivo – profesores-estudiantes)**

1. ¿Cuántos años tiene ligado al mundo deportivo?
2. ¿Qué marca de zapatillas conoce?
3. ¿Cuál de estas utilizan regularmente y por qué?
4. ¿Dependiendo del tipo de deporte que hacen utilizan diferentes marcas de zapatillas?
5. ¿Sí se le preguntará cual es la marca aunque no la usen que viene primero a su mente cual sería?
6. ¿Qué necesita que una marca deportiva le ofrezca para usted probar la marca?
7. Sí mencionará la palabra Garra ¿Qué marca vendría a su mente?
8. ¿Conoce la marca Kelme?
9. Ha visto alguna campaña de Kelme en los últimos años
10. Recuerda algo de esa marca, la reconocerían hoy día
11. ¿Ha utilizado esta marca? En caso de no haberla utilizado por qué no lo ha hecho.
12. ¿Por qué la marca que utiliza cree usted que es mejor que Kelme en el área deportiva en que se desarrolla usted?
13. ¿Si tuviera que valorar la marca Kelme en este tiempo qué puesto le otorgaría del 1-10?
14. Usted conoce la filosofía de Kelme, ¿cree que está ligada a sus productos?
15. ¿Qué cree usted que no ofrece Kelme para que sea opción para usted?
16. Si tuviera que realizar alguna reforma a la marca Kelme, ¿Cuál le haría usted para poder recomendarla?
17. ¿Qué necesita usted en la marca deporte para ser su opción de compra?
18. ¿Qué cree usted que necesita Kelme para comunicarse con los deportistas hoy día?

---

**ANEXOS NO. 3: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. (Personas Ligadas al Mundo deportivos y a la publicidad y el mercadeo)**

1. ¿Cuántos años tiene ligado al mundo deportivo?
2. ¿Qué marca de zapatillas conoce?
3. ¿Cuál de estas utilizan regularmente y por qué?
4. Dependiendo del tipo de deporte que hacen ¿utilizan diferentes marcas de zapatillas?
5. ¿Si se le preguntará cual es la marca aunque no la usen que viene primero a su mente cual sería?
6. ¿Qué necesita que una marca deportiva le ofrezca para usted probar la marca?
7. Si mencionará la palabra Garra ¿Qué marca vendría a su mente?
8. ¿Conoce la marca Kelme?
9. Ha visto alguna campaña de Kelme en los últimos años
10. Recuerda algo de esa marca, la reconocerían hoy día
11. ¿Ha utilizado esta marca? En caso de no haberla utilizado por qué no lo ha hecho.
12. ¿Por qué la marca que utiliza cree usted que es mejor que Kelme en el área deportiva en que se desarrolla usted?
13. ¿Si tuviera que valorar la marca Kelme en este tiempo que puesto le otorgaría del 1-10?
14. Usted conoce la filosofía de Kelme, ¿cree que está ligada a sus productos?
15. ¿Qué cree usted que no ofrece Kelme para que sea opción para usted?
16. Si tuviera que realizar alguna reforma a la marca Kelme, ¿Cuál le haría usted para poder recomendarla?
17. ¿Qué necesita usted en la marca deporte para ser su opción de compra?
18. ¿Qué cree usted que necesita Kelme para comunicarse con los deportistas hoy día?
19. Como persona ligada a la publicidad o mercadeo ¿Qué le recomendaría desde su profesión?
20. Según usted ¿Cuál sería la opción para una marca como esta en el mercado de hoy día?
21. ¿Tendría Kelme una forma aunque sea desde el punto de vista comunicacional para posicionarse?

**ANEXOS NO. 4: PREGUNTAS FOCUS GROUPS. (Grupo No. 3)**

1. Se les brindo 5 minutos para que se conocieran y se les hizo preguntar sobre ellos mismos, como una manera de que interactuaran y se relajaran, luego de esto se comenzaron las preguntas.
2. Vamos a comenzar tocando el tema: Marcas deportivas, ¿Cuál marcas deportivas vienen a su mente?
3. ¿Cuales otras?
4. Imagine que va de compra a adquirir una zapatilla, frente a usted están esas que menciono ¿Cuál tomaría primero?
5. Ponga su mente en blanco, si mencionó la palabra CORRER ¿qué viene a su mente?
6. Quiero que me diga que es lo primero que viene a su mente si menciono GARRA
7. Y si digo KELME
8. Si le muestro estas imágenes con qué las asocia de este grupo de palabras: En este caso se mostraron 2 grupos, uno con fragmentos de logos de las marcas, y el otro, con nombres de marcas, para ver que tanto recordaban las marcas y sus logos. Entre estos grupos se incluye a Kelme
9. De la marca Kelme, ¿existe algo que recuerde?
10. ¿Con qué puede relacionarla?
11. ¿Alguna vez ha adquirido esta marca? ¿Qué ha comprado? ¿Hace qué tiempo?
12. Por qué adquirir esta marca \_\_\_\_\_ frente a Kelme
13. Si les dijera que tienen la oportunidad de agregarle algo a esta marca, ¿Qué agregarían?
14. ¿Y dónde les gustaría que sus zapatillas estuvieran?

**ANEXOS NO. 5: PREGUNTAS FOCUS GROUPS. (Grupo No. 2)**

1. Se les brindo 5 minutos para que se conocieran y se les hizo preguntar sobre ellos mismos, como una manera de que interactuaran y se relajaran, luego de esto se comenzaron las preguntas.
2. Vamos a comenzar tocando el tema: Marcas deportivas, ¿Cuál marcas deportivas vienen a su mente?
3. ¿Cuales otras?
4. Ponga su mente en blanco y dígame ¿Qué es lo primero que viene a su mente si digo KELME?
5. De estas imágenes de zapatillas cuál reconocen (se colocó marcas incluida Kelme de Nike, Adidas, Asics, Puma, Converse, L e coq sportif)
6. Sí menciono la palabra GARRA, ¿qué viene a su mente?
7. ¿A qué asocia esta frase “NO TE RINDAS”?
8. ¿Cuál es el valor puede dar a estas zapatillas con sólo ver estas imágenes? (Imágenes de zapatillas incluida Kelme?)
9. Ha visto alguna publicidad de estas marcas, ¿Qué recuerda?
10. ¿Dónde las ha visto? ¿Qué le dice a usted esta publicidad?
11. ¿Con qué asocia cada una de estas marcas, atletas, frases, imágenes, con qué?
12. ¿Cuáles marcas a comprado? ¿Hace que tiempo?
13. Por qué adquirir esta marca \_\_\_\_\_ frente a Kelme
14. Si les dijera que tienen la oportunidad de agregarle algo a esta marca, ¿Qué agregarían?
15. ¿Y dónde les gustaría que sus zapatillas estuvieran?

**ANEXOS NO. 6: PREGUNTAS FOCUS GROUPS. (Grupo No. 1)**

1. Se les brindo 5 minutos para que se conocieran y se les hizo preguntar sobre ellos mismos, como una manera de que interactuaran y se relajaran, luego de esto se comenzaron las preguntas.
2. Vamos a comenzar tocando el tema: Marcas deportivas, ¿Cuál marcas deportivas vienen a su mente?
3. ¿Cuales otras?
4. ¿Qué disciplina deportiva viene con esa marca?
5. Ustedes conocen la marca Kelme
6. ¿Qué recuerdan de ella?
7. Frente a todas estas imágenes ¿cómo valoran ustedes a Kelme?
8. Ahora si ven estas otras imágenes de estas zapatillas, ¿cuáles de ellas comprarían? (Se presento imágenes de calzado sin marcas de Kelme)
9. ¿Por qué las comprarían que tienen esas zapatillas de diferente a las demás?
10. ¿Qué marcas crees que es?
11. ¿Comprarías tu elección aún cuando no fuera la marca que dices?
12. Sabiendo ahora la marca, ¿Adquirirías y probarías esa marca? ¿Por qué?
13. ¿Cómo valorarías ahora esa marca?